

The background is a dark blue, textured surface. It features several diagonal streaks of red and orange light, creating a sense of motion and energy. There are also some white and light blue geometric shapes, including a large triangle and a vertical bar, scattered across the frame.

# FOREBYGGING OG HÅNDTERING AV KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN

En veileder for små virksomheter

## INNHOOLD

- Forord
- Konflikter er i seg selv verken destruktive eller konstruktive
- Europeiske og nasjonale lover og forskrifter
- Små bedrifter: begrensninger og muligheter
- Hvordan planlegge for gode konfliktløsningsprosedyrer
- Bedriftseksempel
- Hvor kan du finne mer informasjon?

### Heftet er utarbeidet av:

**Asbjørn Grimsmo og Steinar Widding**, Arbeidsforskningsinstituttet AS ([www.afi.no](http://www.afi.no))

**Kirsti Jacobsen**, Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) ([www.stami.no](http://www.stami.no))

**Annik Apall Austad**, Arbeidstilsynet ([www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no))

Heftet kan lastes ned gratis som .pdf-fil fra hjemmesidene ovenfor.  
2012

## FORORD

Ukløkt håndterte konflikter på arbeidsplassen representerer et stort problem for mange arbeidsgivere og arbeidstakere. Det kan ha alvorlige negative konsekvenser både for virksomheten, dens ledelse og ansatte. De kan senke produktiviteten på arbeidsplassen, svekke kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet og i enkelte tilfeller føre til erstatningskrav mot arbeidsgiver. Derfor er det nyttig å kjenne til retningslinjer og prosedyrer for hvordan man kan forebygge og håndtere konflikter på arbeidsplassen.

Ni av ti bedrifter i Europa har færre enn ti ansatte. Det er de små bedriftene som er ryggraden i europeisk næringsliv. Generelt er imidlertid retningslinjer og prosedyrer for hvordan man kan forebygge og håndtere konflikter på arbeidsplassen rettet mot store bedrifter, mens små virksomheter har en tendens til å bli glemt.

Dette heftet tar sikte på å møte behovene til de mindre bedriftene. Det inneholder enkle retningslinjer og grunnleggende informasjon om hvordan man kan forebygge og håndtere konflikter på arbeidsplassen.

Heftet er et ledd i et prosjekt finansiert av EU-kommisjonens Leonardo da Vinci program. Prosjektet foregikk i perioden 2010 -2012 og het "Konflikthåndtering i små og mellomstore bedrifter" (CONFLICTMAN). Det var inspirert av et tidligere norsk prosjekt kalt "Jobbing uten mobbing" (2005-2007).

***Følgende fem partnerland har deltatt i prosjektet:***

*Ungarn:* Konszenzus Foundation, Budapest

*Litauen:* Higienos Institutas, Vilnius

*Norge:* Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI),  
Arbeidstilsynet og Arbeidsforskningsinstituttet AS

*Spania:* Fundación Empresa-Universidad de Zaragoza, Zaragoza

*England:* University of Westminster, London

***Prosjektledelse: Arbeidsforskningsinstituttet AS***

## KONFLIKTER ER I SEG SELV VERKEN DESTRUKTIVE ELLER KONSTRUKTIVE

Det er alltid en risiko for at en konflikt kan utvikle seg når det er forskjeller og avhengigheter mellom to eller flere parter. I konflikter er det alltid spørsmål om makt, interesser og behov. Konflikter skaper spenning og følelser.

Konflikter er i seg selv verken destruktive eller konstruktive. Det er måten de blir håndtert på som avgjør utfall og konsekvenser. Hvis de blir riktig håndtert, kan konflikter bidra til å forbedre lagånden, skape engasjement i arbeidet og støtte læring blant de ansatte. Å få skjulte problemer fram i dagen, større åpenhet på arbeidsplassen, bedre beslutninger og bedre samarbeid kan være andre positive utfall av konflikter. Hvis konflikter derimot blir uklokt håndtert kan svekket samarbeid, misnøye, ineffektivitet, høyere fravær og større turnover være mulige destruktive konsekvenser.

En arbeidsplass uten konflikter kan fort bli kjedelig og lite dynamisk. Derfor er ikke spørsmålet hvordan man skal unngå konflikter, men heller hvilke konflikter som bør pleies og hvilke som bør lukes ut. Diskusjoner og uenigheter om hvordan arbeidet skal gjøres og oppgaver løses, hvordan arbeidet skal organiseres, hvilke kvalitetskrav som skal gjelde, ressursbruk og utgifter og lignende, kan være en kilde til læring, utvikling, produktivitet og kreativitet. En passende dose av det som ofte kalles saks- eller oppgave-relaterte konflikter kan bidra til å skape et dynamisk arbeidsmiljø hvor de ansatte trives, lærer og utvikler seg. Problemet er at oppgave-relaterte konflikter også kan gi opphav til det som kalles sosio-emosjonelle konflikter eller person-til-person konflikter. Konflikter i arbeidsmiljøet er derfor noe som må håndteres på en seriøs og skikkelig måte.

Konflikter har alltid et potensial til å kunne utvikle seg til destruktive, negative dynamikker. God risiko- og konflikthåndtering betyr at man må holde et våkent øye med pågående konflikter og sørge for tidlig intervensjon ved tegn på opptrapping. Man bør være forberedt på å kunne takle den eksplosive kraften som en konfliktopptrapping kan medføre. For å kunne gjøre det, bør man utvikle prosedyrer og metoder for konflikthåndtering mens forholdene ligger til rette for det. Man snakker om å "planlegge i fredstid". Erfaring viser at det er et klokt råd. Dette heftet gir deg noen råd om hvordan en slik planlegging kan gjøres og hvor du kan henvende deg for å få hjelp eller mer informasjon.



# EUROPEISKE OG NASJONALE LOVER OG FORSKRIFTER

## EUs regelverk

Konflikter er en naturlig del av menneskelig samhandling, og de er ikke i seg selv verken konstruktive eller ødeleggende. Det er håndtering av konflikter som bestemmer resultatene. Konflikter på jobben er derfor i seg selv ikke regulert av EU-direktiver. Et unntak er at trakassering og mobbing, som ofte opptrer i eskalerte konflikter, er forbudt ved direktiv 2004/113/EF, artikkel 2 og 4.

På den annen side er det vel kjent at konflikter kan ha en negativ innvirkning på ansattes helse. I henhold til direktiv 89/391/EØF, artikkel 6, "skal arbeidsgiveren treffe de nødvendige tiltak for sikkerhet og helsevern av arbeidstakere, inkludert forebygging av yrkesrisiko og tilrettelegging av informasjon og opplæring, samt sørge for nødvendig organisering og virkemidler". Dette forplikter arbeidsgiveren til å forebygge og håndtere potensielt ødeleggende konflikter. Fredstid, eller "å være på grønt lys", kan være en god anledning til å utvikle prosedyrer for konflikthåndtering.

## Norske lover og forskrifter

Det er i første rekke arbeidsmiljøloven<sup>1</sup> som regulerer dette området. Arbeidsmiljøloven skal sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Den omhandler blant annet det psykososiale arbeidsmiljøet.

## Arbeidsgivers plikter

Det er arbeidsgiver som har ansvaret for helse, - miljø og sikkerhet. Dette ansvaret kan ikke delegeres. Når det gjelder forebygging og håndtering av konflikter har arbeidsgiver en *aktivitetsplikt*. Det betyr blant annet at arbeidsgiver skal

- utarbeide retningslinjer/prosedyrer for håndtering av konflikter – i samarbeid med verneombudet/ansatte representant og eventuelt tillitsvalgte.
- sørge for nødvendig opplæring
- håndtere melding/varsling på en saklig og helsemessig forsvarlig måte
- sørge for relevante tiltak og oppfølging
- utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten (jfr §§ 2-4 og 3-6)

## Arbeidstakers plikter

Arbeidstaker har en *medvirkningsplikt*. Det betyr blant annet at arbeidstakeren:

- skal delta aktivt i å skape et godt arbeidsmiljø
- skal informere verneombudet eller nærmeste leder hvis en blir kjent med forhold som innebærer helsefare- eller risiko, herunder trakassering eller utilbørlig opptreden. Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten (AML § 2-4)
- skal ta aktivt del i de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø, herunder også konfliktløsningstiltak

<sup>1</sup> [http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=ARBEIDSMILJØLOV\\*&&](http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=ARBEIDSMILJØLOV*&&)

## SMÅ BEDRIFTER: BEGRENSNINGER OG MULIGHETER

Sammenlignet med bedrifter som har 50 ansatte eller mer, preges småbedriftene oftere av mindre grad av formalisering. Det finnes sjeldnere skrevne prosedyrer og planer for helse, miljø og sikkerhet (HMS). Arbeidsplanlegging gjøres ofte ut fra korte tidshorisonter og gjerne i uformelle fora. Det er sjeldnere noen stor grad av spesialisering når det gjelder arbeidsoppgaver. Generelt er organiseringsgraden, både av ansatte og eiere, lavere i små enn i større bedrifter. Dette kan gjøre at de vanlige kanalene for arbeidsmiljøinformasjon ikke fungerer like godt på småbedriftene og dermed bidra til å vedlikeholde et lavt kunnskapsnivå om HMS. Studier viser at småbedriftseiere ofte synes å være mindre positive til fagorganisering av ansatte enn man er på store bedrifter. De foretrekker heller å løse problemer på uformelle og direkte måter.

Når det gjelder organisering av arbeidet, så finner man sjeldnere bruk av metoder som team-organisering, problemløsningsgrupper og funksjonell fleksibilitet på de små bedriftene. Studier har imidlertid vist at det *uformelle* tillegges stor positiv vekt av mange ansatte og at det kan sees på som et forhold som kan bidra til å øke trivselen på arbeidsplassen. Undersøkelser har vist at ansatte på små bedrifter gjennomgående vurderer jobbkvaliteten som høyere enn ansatte på store bedrifter. De har pekt på forhold som større grad av autonomi i jobben, lavere arbeidspress og bedre trivsel.

Småbedriftene bruker imidlertid jevnt over mindre tid og ressurser på helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid enn større bedrifter gjør. De er også sjeldnere innmeldt i en bedriftshelsetjenesteordning. Yrkesskadefrekvensen er større på små enn på store bedrifter innen noen bransjer (for eksempel byggebransjen). Undersøkelser har vist at det er en sammenheng mellom manglende tilknytning til en bedriftshelsetjeneste, dårlig oppfølging av eget arbeidsmiljø og økt risiko for helseproblemer. Dette er forhold som kan bidra til utstøting fra arbeidslivet og som dermed har betydning både for småbedriftenes produksjon av helseproblemer og for mulighetene for rehabilitering av og tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse.

Små bedrifter kan være sårbare for sykefravær blant ansatte. Det vil ofte medføre et større arbeidspress på de andre i bedriften. Mange ganger trår også eieren eller en annen ansvarlig til for å "ta unna toppene".

Hvilke konsekvenser har dette for de små bedriftenes måte å håndtere konflikter på? Mangel på formelle prosedyrer, tilgang til bedriftshelsetjeneste, tilstrekkelig kompetanse, informasjon og lav organiseringsgrad både blant ansatte og arbeidsgivere, er alle faktorer som kan skape behov for bistand fra eksterne aktører. Eksempler på slike aktører kan være offentlige organer, bedriftshelsetjenester, arbeidsgivere / ansatte foreninger, konsultantselskaper eller andre. Men enda bedre enn å be om hjelp fra utenforstående når konflikthåndteringen har sviktet, er å sørge for å lage forebyggende systemer og rutiner i "fredstid".



# RÅD OG RETNINGSLINJER FOR FOREBYGGING OG HÅNDTERING AV KONFLIKTER

## Trafikklysmodellen

Denne modellen representerer en helhetlig tilnærming til systematisk helse-, miljø og sikkerhet når det gjelder å forebygge alvorlige konflikter på arbeidsplassen. Modellen er basert på en trafikklysmetafor. Grønt lys representerer forebyggende nivå ("fredstid"). Når lyset er gult er det fare for at en konflikt holder på å trappes opp, mens det røde lyset er en varsellampe som forteller at nå "brenner" det.

**Det "grønne" arbeidsmiljøet** erkjenner at konflikter er en del av arbeidslivet, men at vi må ha kunnskap, retningslinjer og planer for å unngå opptrapping av konflikter. I det grønne arbeidsmiljøet er alle ansatte involvert i arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø. Man har egnede møteplasser og jevnlig møter hvor saker som angår arbeidsmiljøet tas opp og drøftes. Uenigheter og diskusjon er lov, men ikke personangrep. Eksempel på arbeid på grønt nivå er jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser, arbeidsmiljømøter og utarbeidelse av prosedyrer for håndtering av konflikter.

**Et gult arbeidsmiljø** er preget av økte spenninger. Konflikter som ikke har blitt løst, kan ha eskalert. Nå blir det viktigere for partene som er involvert i konflikten at det er deres oppfatninger som "vinner". Saklighetsnivået i diskusjonene har sunket, sakens innhold har en tendens til å bli borte, trekk ved personene kommer i forgrunnen, personangrep opptrer hyppigere. Eksempler på metoder på gult nivå er kollegastøtte og medling.

**Et rødt arbeidsmiljø** innebærer at man står overfor bedrifter eller ansatte som har problemer som ikke kan løses med "gule metoder". Partene i konflikten har en tendens til å demonisere hverandre, de trekker hverandres moral, anstendighet og hederlighet i tvil. Nå er det "krig på kniven". Alt er lov.

Eksempel på metoder på rødt, er faktaundersøkelser. Her gjelder det å klarlegge sakens fakta og finne ut hva som har foregått. Har det foregått lovbrudd? Hva sier loven om relevante sanksjoner?

Det legges vekt på en formell og objektiv behandling av saken.

Trafikklysmodellen er ment som et hjelpemiddel for å skape:

- Bevissthet om problemet, dvs. erkjennelse av at alvorlige konflikter og mobbing kan skje på en hvilken som helst arbeidsplass.
- Ansvarsbevissthet.
- Ferdigheter, dvs. kunnskap om hvordan man kan hindre eller håndtere alvorlige konflikter.

# GRØNT LYS

## Hvordan skaper man et “grønt” arbeidsmiljø?

- Selv om små virksomheter kan mangle formelle møteplasser, så har de ofte flere *uformelle* møteplasser. Det kan for eksempel dreie seg om en felles kaffe før dagens arbeid tar til, felles lunsj eller lignende. Slike møteplasser kan ofte også “utvides” og benyttes til diskusjoner om arbeidsmiljøet
- Involver alle ansatte i arbeidet for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø.
- Bli enige om og formuler skriftlig enkle rutiner som alle kan forstå for hvordan konflikter og motsetninger skal forebygges og hvordan slike saker skal håndteres om de oppstår.
- Sørg for at noen i ledelsen skaffer seg kompetanse i konflikthåndtering så de tør og evner å gripe inn i konflikthold.
- Arbeid for en inkluderende arbeidsplasskultur som aksepterer at mennesker er ulike, har ulike syns-punkt, evner og arbeidskapasitet. Uenighet og diskusjon om sak bør være lov, men ikke personangrep eller latterliggjøring av andres argumenter.
- Legg vekt på å utvikle gode samarbeidsrelasjoner mellom ledelsen og de ansatte. Det bidrar til åpenhet, trygghet og erfaring i å håndtere konflikter på en konstruktiv måte.

## Strategi

Når man planlegger hvordan man skal gå fram, må man ta i betraktning størrelsen på arbeidsplassen og hvilke ressurser og andre rammebetingelser man har å spille på. Store bedrifter har som oftest både mer kompetanse, flere ressurser og generelt et større register av muligheter å spille på enn små bedrifter. På små bedrifter må man ofte klare seg med enklere midler. Det er bedre å ha enkle systemer og prosedyrer enn ingenting.

At det finnes prosedyrer som er kjent og forstått av de ansatte vil bidra til å skape ryddige prosesser når det kommer til konflikthåndtering. Gode rutiner vil ikke bare bidra til å sikre de involverte, men vil også ha positive ringvirkninger både på arbeidsmiljøet og på omdømmet til arbeidsplassen ved at bedriften demonstrerer at den klarer å finne fram til løsninger på egen hånd.

## Håndteringsprosedyrer

Prosedyrer bør være utarbeidet i samarbeid mellom ledelsen, de ansatte og deres representanter. De bør være en del av organisasjonens ordinære helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (internkontroll-system). Det er ikke alltid at små bedrifter har utarbeidet slike, men man bør i størst mulig grad forsøke å integrere slike systemer og prosedyrer. Det er bedre med enkle HMS- systemer enn ingen systemer.

En prosedyre bør si noe om:

- Hvordan man skal rapportere en konflikt og til hvem
- Hvem som er ansvarlig for håndtering av en konflikt. Et godt prinsipp her er: Den som er ansvarlig for håndteringen, skal ikke være en del av konflikten.
- At alle parter i en konflikt skal høres
- Hva som skal være rollene og oppgavene til verneombud og tillitsvalgt dersom bedriften har det
- Hvilke muligheter som finnes for ekstern bistand, for eksempel bedriftshelsetjeneste
- Hvilke løsningsmetoder man bør bruke
- Regler for skriftlighet og dokumenthåndtering
- Hvem skal ha informasjon og om hva





## GULT LYS

Et gult arbeidsmiljø er preget av økte spenninger på arbeidsplassen. Dette kan gjelde hele arbeidsplassen, bestemte avdelinger eller mellom den enkelte ansatte. Spenninger kan oppstå fra omorganisering, nedbemanning, dårlig ledelse, misnøye med beslutninger, upassende bruk av makt, utilstrekkelig informasjon, høyt stressnivå og kommunikasjonsproblemer.

På ansatt – til- ansattnivå, kan spenningen oppstå fra faglige uenigheter, misforståelser, mangel på samarbeid, ulike oppfatninger av roller, oppgaver og ansvar.

### Når arbeidsmiljøet holder på å utvikle seg fra gult til rødt

- Sett årsaken til problemet på dagsorden.
- Å få til et godt samarbeid mellom ledelsen og de ansattes representanter er viktig for å gjennomføre planer og løsninger.

### Eksempler på tiltak for å begrense eller løse mellommenneskelige konflikter

- Kollegastøtte. Ha noen å snakke med.
- Dialog. Nærmeste overordnede (som ikke er involvert) gis anledning til å finne en uformell løsning gjennom dialog med de involverte.
- Mekling. De som er involvert i saken gjøres ansvarlig for å finne en løsning. Fokus settes på å finne en løsning og ikke på å plassere skylden på noen.



## RØDT LYS

I et rødt arbeidsmiljø kan problemer ikke løses ved hjelp av metodene som kan brukes på gult nivå. Dette betyr at man her står overfor forhold på arbeidsplassen som indikerer brudd på arbeidsmiljøloven.

Arbeidsgivere bør bestrebe seg på å opptre juridisk korrekt på dette stadiet.

### Formell og objektiv behandling

Prosedyren utviklet på grønt skal sikre at saken får en formelt riktig og objektiv behandling. Det må være klart hvem som skal være involvert i saken (arbeidsgiver, ansattes representant, verneombud, personalavdelingen, bedriftshelsetjenesten), og hvilke roller de ulike aktørene har.

En handlingsplan må være basert på undersøkelser av fakta og begge involverte parter må gis anledning til å uttale seg. Tiltak kan omfatte sanksjoner for uakseptable handlinger.

### Oppfølging og støtte

Mobbeofre har et særlig behov for etterfølgende støtte og oppfølging.

Organisatoriske endringer må også vurderes. Eksempler kan være endringer i rutiner, omdefinering av roller og plikter for å unngå tilsvarende hendelser, oppsigelse eller flytting av mobberen til en annen del av arbeidsplassen der det er mulig. Noen ganger kan det være nyttig å supplere med opplæring og seminarer.

### Ansvar og roller

Aktørene på en arbeidsplass har ulike roller og dermed forskjellig ansvar relatert til mobbeproblematikk. Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene mellom partene påpeker imidlertid nødvendigheten av medvirkning og samarbeid for å oppnå et godt arbeidsmiljø.

*Arbeidsgiver* skal sørge for at arbeidet organiseres og ledes på en slik måte at ansatte ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger. Det er arbeidsgivers plikt å iverksette de tiltak som er nødvendig for å forebygge og håndtere mobbing på arbeidsplassen, jevnfør Arbeidsmiljøloven (AML) § 2-1. Arbeidstaker som har til oppgave å lede andre arbeidstakere skal påse at hensynet til HMS blir ivaretatt under utførelse av arbeidsoppgavene som hører under deres ansvarsområde, jf. AML § 2-3 (3).

*Tillitsvalgte* ivaretar medlemmenes interesser i henhold til lov og avtaleverk. Tillitsvalgte er viktige samarbeidspartnere for arbeidsgiverne i det systematiske arbeidet for å forebygge og håndtere mobbing. Tillitsvalgte kan drøfte og forhandle saker med arbeidsgiverne etter bestemmelser i hovedavtalene.

*Verneombudet* er arbeidstakernes talsperson i arbeidsmiljø saker. Verneombudet skal tas med på råd ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, jf. AML §§ 6-2, (1), c) og 6-2, (2). I små virksomheter med mindre enn ti ansatte kan partene skriftlig avtale en annen ordning, herunder at det ikke skal være verneombud ved virksomheten. Hvis ikke annet er fastsatt om tiden for avtalens gyldighet, anses den som sluttet for to år, regnet fra dagen den ble underskrevet. Direktoratet for arbeidstilsynet kan likevel, etter en konkret vurdering av forholdene i virksomheten, fastsette at den skal ha verneombud.

*Arbeidsmiljøutvalget* skal påse at arbeidsgiver følger opp en melding om mobbing og kan vedta at nødvendige undersøkelser skal gjennomføres, jf. AML § 7-3, (4).

*Arbeidstaker* skal sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet dersom han/hun blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Arbeidstakerne plikter også å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir iverksatt for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø. Jf. AML §§ 2-3, (1) og 2-3, (2), d).





## ET BEDRIFTSEKSEMPEL: ØSTFOLD KOMMUNEREVISJON

Østfold kommunerevisjon IKS er en interkommunal revisjonsordning som utfører revisjonstjenester for Fredrikstad, Hvaler, Halden, Moss, Rygge, Råde og Sarpsborg kommune. Vi reviderer også andre kommunale foretak og bedrifter. Vi er 17 fast ansatte med tverrfaglig kompetanse.

Vi ble informert om Conflictman-prosjektet av Fredrikstad bedriftshelsetjeneste. Da vi manglet prosedyrer for forebygging og håndtering av konflikter, syntes vi det ville være interessant for oss å delta. I tillegg vet vi av erfaring hvor viktig er der å ha prosedyrer på plass og at håndtering av vanskelige saker bør avklares i fredstid. Deltakelse er også nyttig for å sette HMS-arbeid på dagsordenen.

Arbeidet ble igangsatt våren 2011 og bred deltakelse fra ansatte har vært viktig hele veien. Dette for å sikre eierskap og forankring blant ansatte, samt for å sikre at prosedyren blir mest mulig tilpasset lokale forhold og det medarbeiderne i ØKR ønsker å legge vekt på. Vi har også satt ned en arbeidsgruppe bestående av daglig leder, tillitsvalgt, sekretær og verneombud. Arbeidsgruppen har møttes ved flere anledninger for å følge prosessen og komme med innspill.

Arbeidstilsynet har vært vår kontakt og har ved to anledninger holdt foredrag for ansatte i ØKR. Dette gir alle en felles kunnskapsplattform for å jobbe videre med å utvikle rutiner mot mobbing, trakassering, konflikthåndtering etc.

Vi valgte spørreundersøkelse for innhenting av fakta for vår prosedyre. Spørreundersøkelse er en metode som brukes regelmessig til faktainnsamling i forvaltningsrevisjoner og et verktøy vi dermed er godt kjent med. Spørreundersøkelsen omhandlet forventninger til hvem som skal ta tak i konflikter og mobbing og hvilke tiltak som er viktige for å forebygge og håndtere konflikter i ØKR. Spørreundersøkelsen omhandlet også forventningsavklaring til ledelse og tillitsverv. Resultatet ble gjennomgått og diskutert i felle møte. Foruten å gi tilbakemelding på hva den enkelte ansatt syntes er viktig for å forebygge og håndtere konflikter, har selve prosessen fungert forebyggende i seg selv, ved at temaet blir belyst, diskutert og satt i system.

Fredrikstad bedriftshelsetjeneste har også vært involvert underveis. De har gitt oss nyttige innspill under utarbeidelse av spørreundersøkelsen. Videre har de gjennomgått svarene med oss og gitt tips til hvordan vi kan jobbe videre med tilbakemeldingene.

Prosjektet har resultert i en prosedyre for forebygging og håndtering av konflikter. I prosedyren defineres hva vi legger i en konflikt og generell fremgangsmåte i konfliktsaker. Videre omhandler den målsettinger for et godt arbeidsmiljø og retningslinjer for støttefunksjoner.

Selv om prosedyren er ferdig, er arbeidet ikke over. Det krever et regelmessig fokus og neste aktivitet vil være et foredrag fra bedriftshelsetjenesten, som vil omhandle kommunikasjon og hvordan håndtere vanskelig samtaler.

Deltakelse i dette prosjektet har vært positivt for ØKR på flere måter. Det har fått oss til å sette temaet på dagsordenen og gitt oss kunnskap og inspirasjon til videre HMS arbeid.

# FOREBYGGING OG HÅNDTERING AV KONFLIKTER

## Våre verdier:

*Uavhengighet, kvalitet og integritet*

**Konflikt** = To individer, eller et individ og en gruppe, eller to grupper – er i konflikt når minst den ene parten opplever den andre som en kilde til frustrasjon eller hindrer en i å gjøre sitt arbeid eller oppfylle kravene for arbeidstakere eller arbeidsgivere i henhold Arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Om en konflikt får pågå lenge nok og blir tilstrekkelig omfattende, kan den få store og negative konsekvenser både for dem det gjelder og for miljøet omkring. Så snart som mulig bør en derfor forsøke å avdekke konflikten og håndtere den på en forsvarlig måte.

Det er viktig å jobbe systematisk med å skape et godt arbeidsmiljø hvor man har jevnlig møtefora hvor arbeidsmiljøet diskuteres. Konflikter har mindre grobunn i kulturer der man aksepterer at mennesker er ulike, har ulike synspunkter, evner og arbeidskapasitet. Videre er det viktig å skape en kultur som aksepterer uenighet og diskusjon om sak, og hvor personangrep eller latterliggjøring av andres argumenter ikke aksepteres.

## Følgende forebyggende tiltak fremheves i ØKR<sup>2</sup>:

- Gode samarbeidsrelasjoner mellom ledelsen og tillitsvalgte/ansattes styrerepresentant.
- Levende HMS-system/internkontrollsystem.
- Kultur for å si ifra når noe er galt
- Jobbe for åpenhet og trygghet
- Sosiale tiltak
- God kommunikasjon og informasjonsflyt
- Klar ansvarsdeling og oppgavefordeling
- Fokus på temaet regelmessig i fellesmøter
- Tilstedeværende og rettferdig ledelse

<sup>2</sup> Basert på tilbakemeldinger fra spørreundersøkelse i desember 2011.

## GENERELL FREMGANGSMÅTE I KONFLIKTSAKER

- Den enkelte arbeidstaker har ansvar for å melde fra til nærmeste leder så tidlig som mulig om konflikter. Når en leder blir kjent med en konflikt, skal vedkommende ta kontakt med de involverte partene for å gjøre seg kjent med sakens innhold. Leder har plikt til å handle når vedkommende får kjennskap til konflikter.
- Nærmeste leder har ansvaret for å håndtere konflikten og/eller ta det videre til daglig leder. Tillitsvalgte kan kobles inn som støtteperson for sitt medlem, om ønskelig. Hvis arbeidstaker opplever konflikt med nærmeste leder skal arbeidstaker, verneombud eller tillitsvalgt gi melding til daglig leder. Daglig leder er da ansvarlig for håndtering av konflikten. Daglig leder kan bringe saken videre til overordnet nivå (styret) dersom konflikten fortsetter. Dersom daglig leder selv er part i konflikten bringes saken direkte videre til overordnet nivå.
- Når en arbeidstaker, som er part i en konflikt, blir innkalt til samtale med sin leder, har vedkommende alltid rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller annen person som vedkommende har tillit til.
- Kontradiksjonsprinsippet skal legges til grunn; den andre parten skal gjøres kjent med anklagene og har rett til å forklare seg. Prinsippet fremmer ansvarliggjøring.
- Løs alltid konflikten på lavest mulig nivå. Unngå raske konklusjoner, og unngå å ta parti for en av partene. Sørg for at partene kommer sammen og snakker med hverandre så tidlig som mulig i konflikten. Diskuter og bli enig med partene om en fremgangsmåte å løse konflikten på.

Det skal settes opp en skriftlig avtale om hva en er blitt enige om. Avtalen skal inneholde opplysninger om :

- Hva som er besluttet
- Hvem har ansvar for hva
- Hvordan skal brudd på avtalen håndteres
- Når skal beslutningen tre i kraft
- Når og hvordan skal avtalen evalueres
- Avtalen skal signeres

Prosessen i konflikthåndteringsarbeidet må dokumenteres på en betryggende måte, herunder skriftlige innkallinger, referater og eventuelt andre saksdokumenter.

# RETNINGSLINJER FOR STØTTEFUNKSJONER

## Tillitsvalgte

Tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser og kan ha en aktiv rolle i konfliktsaker. De kan bidra til at konflikter håndteres i en tidlig fase. Tillitsvalgtes oppgave er å assistere medlemmer og sørge for at konflikten håndteres på en konstruktiv måte. Tillitsvalgte kan bidra med samtaler og råd til medlemmer som enkeltpersoner og bistå medlemmer i møter med ledelsen eller andre parter i saken. Det er viktig at tillitsvalgte avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

## Verneombud

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet vil først og fremst ha en sentral rolle i konfliktforebyggende arbeid, men skal

også være orientert om konfliktsaker da dette i mange tilfeller skaper uro i hele arbeidsmiljøet. Dersom arbeidstakere henvender seg til verneombudet i konfliktsaker, skal vedkommende sørge for at saken blir håndtert. Verneombudet kan ha en aktiv rolle i dette arbeidet, men vil vanligvis først og fremst ha en tilsynsfunksjon. Det er viktig at verneombud avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

## Bedriftshelsetjeneste

Bedriftshelsetjeneste kan bistå ledelse, verneombud og ansatte i konfliktsaker og konfliktforebyggende arbeid. BHT har taushetsplikt, og kan bistå med hjelp til å få satt et problem på dagsordenen, samt metodevalg for å løse dette. En fagperson fra bedriftshelsetjenesten kan fungere som nøytral tredjeperson i en konfliktsak, dersom partene ønsker det. Ta kontakt med BHT så tidlig som mulig.

## Vi har alle et ansvar

- Medarbeider plikter å medvirke til et godt arbeidsmiljø som forebygger konflikter
- Medarbeider plikter å melde fra til nærmeste leder eller tillitsvalgte dersom medarbeider er vitne til mobbing eller trakassering
- Medarbeider plikter å melde fra til nærmeste leder eller tillitsvalgte dersom ikke konflikten løses lokalt

## Viktige prinsipper:

- Det skal gripes inn så tidlig som mulig
- Konflikter skal alltid søkes løst på lavest mulig nivå
- Kontradiksjonsprinsippet - Den andre parten skal gjøres kjent med anklagene og har rett til å forklare seg.

## HVOR KAN DU FÅ MER INFORMASJON?

### lover og forskrifter

**Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)**

[www.lovdatabank.no/all/nl-20050617-062.html](http://www.lovdatabank.no/all/nl-20050617-062.html)

**Forskrift om systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)**

[www.lovdatabank.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf-19961206-1127.html](http://www.lovdatabank.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf-19961206-1127.html)

**Veiviser til regelverk for virksomheter**

[www.regelhjelp.no](http://www.regelhjelp.no)

### Etater og institusjoner

**Arbeidsmiljøsentret**

[www.arbeidsmiljosenteret.no](http://www.arbeidsmiljosenteret.no)

**Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV)**

[www.nav.no](http://www.nav.no)

**Arbeidstilsynet**

[www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)

**Det europeiske arbeidsmiljøorganet**

[www.arbeidsplassen.no/](http://www.arbeidsplassen.no/)

**Fagsekretariatet for Bedriftshelsetjenesten**

[www.stami.no/fagsek/](http://www.stami.no/fagsek/)

**Idebanken – inkluderende arbeidsliv**

[www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

### Frivillige organisasjoner

**Rådet for psykisk helse**

[www.psykiskhelse.no](http://www.psykiskhelse.no)

**Mental Helse**

[www.mentalhelse.no](http://www.mentalhelse.no)

**Telefon for arbeidslivet**

[www.arbeidslivstelefonen.no](http://www.arbeidslivstelefonen.no)

### Forskningsbistand og rådgiving

**Arbeidsforskningsinstituttet**

[www.afi.no](http://www.afi.no)

**Statens arbeidsmiljøinstitutt**

[www.stami.no](http://www.stami.no)

