

## **Veiledning til rutine for å forbygge, avdekke og gjenopprette konflikter og uheldige psykososiale arbeidsforhold.**

### a) Hva er en konflikt? Hva er uheldige psykososiale forhold?

En konflikt kan defineres som en situasjon der personer, person og en gruppe, eller grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre. Noe uenighet og frustrasjon er naturlig og *påregnelig* på et arbeidssted. Dette kan være konstruktivt for effektivitet og utvikling på arbeidsplassen. Det kreves klokskap for å vurdere hvilke situasjoner man skal gå inn i og hvilke man skal se an. Der en konflikt medfører et problematisk samarbeidsforhold eller gjør utførelsen av arbeidet vanskelig, må lederen gripe inn.

Uheldige psykososiale forhold oppstår når arbeidstakerens integritet og verdighet ikke ivaretas, når arbeidstakeren utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel, eller når arbeidstaker blir utsatt for vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre (AML § 4-3).

### b) Forebygge, avdekke og gjenopprette

- Alle ledere og ansatte i virksomheten har ansvar for å bidra til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. I vår virksomhet er det særlig viktig å ha fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet (jf. AML § 4-3) og forebygging av konflikt og uheldige psykososiale forhold. Skulle en konflikt eller uheldig psykososialt forhold avdekkes, er det viktig å rette opp forholdene så snart som mulig.
- **Forebygging** av konflikt og uheldige psykososiale forhold kan blant annet skje gjennom bekjentgjøring av virksomhetens verdier og etiske retningslinjer, bekjentgjøring av virksomhetens rutiner for avvikshåndtering og varslingsrutiner, informere om arbeidsgivers ansvar og arbeidstakernes medvirkningsplikt, samtaler om arbeidsmiljø/HMS i arbeidsfellesskapet eller på fellesmøter for ansatte, god informasjon til nye arbeidstakere, medarbeidersamtale med den enkelte arbeidstaker.
- **Avdekking** av konflikt og uheldige psykososiale forhold kan blant annet skje gjennom medarbeidersamtalen med den enkelte arbeidstaker, arbeidsmiljøundersøkelser,

avviksmelding/varslingsklage, årlig drøfting med tillitsvalgte og verneombud om det psykososiale arbeidsmiljøet.

- **Gjenoppretting** ved konflikt eller uheldig psykososialt forhold er et ansvar som påhviler leder. Arbeidstaker har medvirkningsplikt. Det finnes ikke én riktig måte å håndtere en konflikt/ eller uheldige psykososiale forhold på, men de følgende punktene gir viktige holdepunkter for prosessen.

### c) Roller i håndtering av konflikt og uheldige psykososiale forhold

- **Leder** har ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø. Dette omfatter også å forebygge og håndtere konflikter eller uheldige psykososiale forhold. Leder er saksbehandler i konfliktsaker. I de tilfeller leder er en del av konflikten, skal overordnet leder være saksbehandler i konflikten.

- **Tillitsvalgt** bistår sine medlemmer i konfliktsaker og uheldige psykososiale forhold og ivaretar deres rettigheter i hht lov- og avtaleverk.
- **Verneombudet** skal medvirke til å forebygge, avdekke og rette opp konflikter og uheldige psykososiale forhold på arbeidsplassen. Verneombudet tas med på råd ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning i denne forbindelse. Verneombudet har ikke en partsrolle i håndtering av konflikter og uheldige psykososiale forhold, men skal ivareta alle ansattes interesser. Det vil si at verneombudet i utgangspunktet ikke skal bistå den ene av partene i en konflikt eller uheldig psykososiale forhold.
- **Den enkelte arbeidstaker** har medvirkningsplikt. Det forventes at arbeidstaker er aktiv i arbeidet med å håndtere konflikt og uheldige psykososiale forhold. Dersom arbeidstaker er i en konflikt

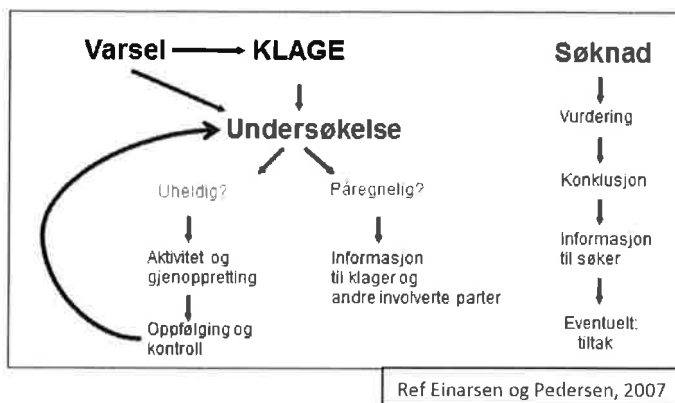
eller i en uheldig situasjon som vedkommende ikke selv kan håndtere, skal vedkommende melde fra til sin leder. Det samme gjelder dersom man opplever at andre har en samarbeidsutfordring som er så problematisk at det går ut over arbeidet og arbeidstakeren.

- **Bedriftshelsetjenesten (BHT)** kan gi bistand til håndtering av konflikt og uheldige psykososiale forhold. De kan bistå med rådgivning, kartlegging og undersøkelse i konkrete saker og bidra til at disse blir håndtert i hht lovverk, retningslinjer og virksomhetens interne rutiner.

#### d) Saksgang ved konflikt og uheldige psykososiale forhold

- **Melde fra om konflikt.** Dersom en konflikt ikke blir løst av partene selv, har den enkelte som er berørt ansvar for å melde saken til nærmeste leder, verneombud eller tillitsvalgt så tidlig som mulig. For øvrig har alle ansatte et ansvar for å melde fra til sin leder når de opplever at andre har et samarbeidsforhold som er så problematisk at det går ut over arbeidet og arbeidstakeren.
- **Dokumentasjon.** Leder har ansvar for å skriftliggjøre alle ledd i saksgangen. Det som er skrevet ned virker mye sterkere enn det som blir sagt, så velg ord med omhu, vær konkret og saklig og unngå personkarakteristikk. Det kan være fornuftig av arbeidstaker å notere ned når man melder fra om en konflikt, eventuelt melde fra skriftlig. Husk at det som er skrevet ned brukes i videre saksgang, og skal være tilgjengelig for de involverte partene.
- **Konfidensialitet.** Opplysninger som fremkommer under prosessen skal behandles fortrolig/konfidensielt og begrenses til de involverte i den konkrete saken. Alle dokumenter i saken må arkiveres forsvarlig i hht gjeldende rutiner for arkivering.
- **Hvem behandler saken?** Det er leder som skal behandle saken. Klager eller varsler må håndteres på riktig ledernivå. Dette innebærer at leder skal vurdere sin habilitet. Leder må ikke være part i konflikten eller ha tatt parti i saken. Dersom nærmeste leder selv er part i saken, skal saken håndteres av lederen på neste nivå i linjen. Overordnet leder skal behandle konflikten dersom nærmeste leder ikke opplever seg nøytral, eller når det er nødvendig for å kunne bidra til at konflikten blir håndtert forsvarlig.

- **Hvordan skal meldinger håndteres?** Ofte brukes en sorteringsmetode som er vist i figuren under for å sortere meldinger som gjelder arbeidsmiljøet. Dette gjelder også ved melding om konflikter og uheldige psykososiale forhold. Den kan være en hjelp for å vurdere hvordan saker skal behandles og hvilke saksbehandlingsregler som gjelder. Det kan ikke forventes at en medarbeider selv kan kategorisere meldingen sin. En leder skal alltid vurdere om en melding er et varsel, en klage eller en søknad og håndtere meldingen ut fra dette.



Begrepene i denne modellen brukes vanligvis slik:

En *søknad* tar utgangspunkt i arbeidstakerens ønske eller behov om endring, ikke at andre er et problem. Et eksempel vil være at en ansatt søker om endrede arbeidsoppgaver eller endring på hvem man jobber sammen med. Leder kan imøtekomme søknaden eller avslå den. Vedtaket skal begrunnes, jf. forvaltningsloven §§ 24 og 25. En *klage* er en påstand om brudd på arbeidsmiljøloven på vegne av seg selv. I Arbeidsmiljøloven beskrives brudd som at ansatte for eksempel er utsatt for uheldig psykisk belastning (§ 4-1(2)), at integritet og verdighet er krenket (§4-3(1)), at man har opplevd trakassering eller utilbørlig opptreden (§4-3(3)). Et *varsel* er en rapportering av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Eksempel i arbeidsmiljøet er observert trakassering eller annen klanderverdig opptreden. Et slikt varsel vil være det som defineres som varsling i linjen og håndteres i hht rutine for varsling. I det videre beskrives saksgang ved klage, se figuren over.

- **Undersøke fakta i klagen.** Leder skal undersøke hva klagen består i. Leder kan søke råd hos sine overordnede. For å kunne behandle klagen, kan den ikke være anonym. Klager behandles konfidensielt, men involverte parter skal informeres. I en situasjon som medfører en klage, er det ofte en beskrivelse av subjektive opplevelser og hvordan dette påvirker den ansatte.

Gjennom undersøkelsen er det viktig å få frem objektive fakta i saken. Det gjøres ved å få en mest mulig konkret beskrivelse av hva som har skjedd, undersøke eventuell dokumentasjon, samt å bringe klarhet i hvorvidt andre ansatte kan bekrefte eller har observert det klagen går ut på. Den som fremsetter en påstand har bevisførselen. Klager konkretiserer om nødvendig klagen. Klagen skal besvares uten ugrunnet opphold. Dersom det har skjedd ulovligheter eller brudd på gjeldende lov- og regelverk, skal dette avklares og ryddes opp i først. Det vil si at en ikke skal sette i verk ulike tiltak som for eksempel konfliktmekling før dette er avklart.

- **Kontradiksjon.** De anklagede skal gis anledning til å uttale seg, og kommentere det den andre parten har sagt om saken. Dette følger av forvaltningsloven (kontradiksjon).

- **Vurdering og tilbakemelding.** Basert på de fakta som er kommet frem, må leder gjøre en vurdering opp mot krav i arbeidsmiljøloven og konkludere om det som har skjedd er en

- *påregnelig* psykisk belastning. Dette er innenfor AML, selv om det kan oppleves som ubehagelig. Leder informerer klager og den klagen er rettet mot. Klagesaken avsluttes med dette.
- *uheldig* psykisk belastning og dermed et brudd på AML. Leder vurderer reaksjon og aktiviteter for å gjenopprette en tilfredsstillende situasjon. Se punkt e).

Når det er tatt en avgjørelse, har partene plikt til å la saken ligge (belite seg) og å rette seg etter det som er bestemt av aktivitet i saken.

#### e) Gjenoppretting, aktivitet og oppfølging

Har det vært en uheldig psykisk belastning, skal det gjenoprettes et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det innebærer tiltak og aktiviteter som skal stoppe og endre uheldige forhold. Det innebærer også at en må si noe om hvordan man skal forhindre at det skjer igjen.

- *Dersom det ikke er brudd på AML*, kan situasjonen likevel oppfattes som lite tjenlig for virksomheten, og det kan være klokt å sette i verk arbeidsmiljøtiltak for å bedre situasjonen, men uten at det plasseres skyld i saken. Hvilken type forhold vi har med å gjøre, og hvor eskalert forholdet er, spiller stor rolle for hvilke grep det er fornuftig å gjøre. Vær våken for hva som skjer med mennesker som kjenner seg som tapere og vinnere etter en uløst konflikt.
- *Hvis det foreligger et brudd på AML*, innebærer det en bekreftelse på innholdet i klagen, og dette må formidles til de involverte. Samtidig må leder gjøre noe for å korrigere situasjonen. Det er ikke gitt at sanksjoner er nødvendige i alle tilfeller. Tiltak, reaksjon eller aktivitet vurderes ut fra hva saken gjelder. Dette kan f.eks. være: avtale, instruks, tilrettevisning, advarsel eller oppsigelse. Et forslag til hvordan gjenopprettingen kan gjøres i praksis er at lederen, som har ansvar for å håndtere saken, kan utarbeide en skriftlig avtale. Av avtalen bør det fremgå:
  - HVA som er besluttet
  - HVORDAN beslutningen skal settes ut i livet
  - HVEM som har ansvar for hva
  - NÅR beslutningen skal tre i kraft
  - Hvordan BRUDD PÅ AVTALEN skal håndteres
  - Når og hvordan avtalen skal EVALUERES.

**Samtaler.** En strukturert samtale eller en samtaleserie kan være et aktuelt tiltak for å starte arbeidet med å løse en konflikt eller vanskelige psykososiale forhold. Dette gjelder uansett om det er brudd på Arbeidsmiljølovens bestemmelser eller ikke.

**Arbeidsmiljøtiltak.** Hele arbeidsmiljøet kan bli rammet av en konflikt eller uheldige psykososiale forhold. Arbeidsmiljøtiltak er derfor ofte nødvendig for å gjenopprette et godt arbeidsmiljø, og for å forebygge nye konflikter eller uheldige forhold.

**Oppfølging/kontroll.** Oppfølging og evaluering av tiltak er nødvendig for å sikre at det ikke forekommer videre skade, forhindre gjentakelse/hevn og å forebygge at det skjer igjen. **Dersom tiltak ikke fører frem.** Konfliktbehandling er ofte siste forsøk før en reorganisering eller oppsigelse. Det er ikke alltid vi oppnår enighet mellom partene i en konfliktsituasjon, verken om hendelsesforløp, virkelighetsforståelser eller ansvar. Konflikten kan likevel vurderes som løst dersom partene aksepterer løsningen. Dette innebærer at partene også må akseptere at de nå legger konflikten bak seg, slik at ikke uenigheten blir et stadig tilbakevendende tema. Dersom konflikten ikke løses, har leder ansvar for å bringe saken videre i organisasjonen. Spillereglene i arbeidslivet skal følges også i konflikthåndtering. Dersom partene ikke lar saken ligge når avgjørelse er tatt, eller ikke følger tiltak som er bestemt, skal leder vurdere om det skal håndteres som en personalsak. I slike tilfeller settes konflikthåndteringen «på vent» og personalsaken håndteres i samsvar med personalreglementet.

