

PROSEDYRE FOR KONFLIKTHÅNDTERING



Innhold

Innledning	3
Formål	4
Konfliktforebygging	6
Definisjon og begrepsavklaring	10
Roller	14
Rutiner ved konflikter	16
Huskeliste	21

Innledning

Konflikter kan oppstå på arbeidsplasser til ulike tidspunkt og i ulike sammenhenger. Denne prosedyren skal bidra til at konflikter:

-håndteres på en saklig og forsvarlig måte på et hvert stadium i tråd med arbeidsmiljølovens krav og STFK sitt verdigrunnlag.

Mobbing, trakassering og trusler kan oppstå i alvorlige konfliktsaker. Forhold der den ene parten blir utsatt for trakassering eller mobbing, kan ikke løses ved hjelp av konflikthåndteringsprosedyrer. STFK har utviklet egne retningslinjer for håndtering av vold, trusler og trakassering/mobbing for ansatte, samt varsling.

Formål

Målet er å sikre god konfliktforebygging ved å handle i tråd med arbeidsgiverpolitikken og hvis konflikter oppstår, ha retningslinjer for å løse konfliktsaker.

I håndtering av en konflikt må alle parter oppleve å beholde sin verdighet og sin integritet.

Både arbeidsgiver og arbeidstaker har et felles ansvar for å bidra til løsning av konflikter.



Konfliktforebygging

Meningsbrytning og uenighet er en naturlig del av et arbeidsmiljø og er i seg selv ikke en negativ arbeidsmiljøfaktor. Uenighet er ikke konflikt. Det er viktig å oppmuntre til å diskutere uenighet for å skape dynamikk og utvikling i Sør-Trøndelag fylkeskommune.

Et raust og inkluderende arbeidsmiljø med klare skrevne og uttalte holdninger i «hvordan vi skal ha det hos oss», er vesentlig i arbeidet med konfliktforebygging. Sør-Trøndelag fylkeskommune sin arbeidsgiverpolitikk slår fast hvordan ansatte skal ha det sammen. I verdigrunnlaget vårt heter det at vi skal:

Gjøre hverandre gode

- Samhandle og bygge relasjoner.
- Dele kunnskap, erfaring og skape ny praksis.
- Fremme trygghet, gjensidig tillit og respekt.
- Ha åpen kommunikasjon.
- Ha gode dialoger.
- Utvikle profesjonalitet faglig og tverrfaglig.
- “Rette person på rett plass”.
- Fremme likeverd.

Være grensesprengende

- Fremme kreativitet og ha klima for nye ideer.
- Være nyskapende.
- Gi og skape energi.
- Organisasjonsmessig læring og personlig utvikling.
- Mangfold og åpenhet for ulikhet.
- Enhver handling skal forstås ut i fra den gode hensikt.

Verdigrunnlaget skal være forankret i hele organisasjonen. Arbeidsgiver og arbeidstaker må sammen sørge for at verdigrunnlaget blir forankret og etterlevd på den enkelt enhet.

Dialogen er viktig i det konfliktforebyggende arbeidet. I tråd med verdigrunnlaget heter det at vi skal ha gode dialoger og åpen kommunikasjon. Gode dialoger forutsetter en gjensidighet der begge parter lytter til hverandre med åpenhet tillit og interesse for den andres syn.

God kommunikasjon vil utvikle gode relasjoner og samhandlingsmønstre. Det fremmer god dialog mellom ledelse og medarbeider og mellom ulike medarbeidere.



Godde dialoger

Åpen
kommunikasjon

Dele kunnskap,
erfaring og
skape ny praksis

Fremme
likeverd

Fremme
trygghet,
gjensidig tillit
og respekt

rett person på
rett plass

Samhandle
og bygge
relasjoner

utvikle
profesjonalitet
faglig og
tverrfaglig

Definisjon og begrepsavklaring

Definisjon av konflikt

Konflikter er uoverensstemmelser mellom to eller flere parter, som frem kaller spenninger hos den enkelte. (Vindeløv 2008, s. 72)

Vi kan snakke om en konflikt når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenlige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til egen fordel (Ekeland 2004, s. 88). Konflikten trenger ikke alltid være erkjent av begge parter.

Konflikt i forhold til Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven beskytter ikke arbeidstakere mot konflikter i seg selv, men det er konfliktenes mulige negative konsekvenser som er arbeidsmiljøloven anliggende. Så lenge en arbeidstaker opplever disse negative konsekvensene og melder inn dette til arbeidsgiver, utløser dette en aktivitetsplikt for arbeidsgiver. Denne innebærer at arbeidsgiver har plikt til å undersøke de faktiske forhold og iverksette tiltak for å gjenopprette lovens krav dersom en avdekker at det har forekommet brudd på denne i hht:

- Uheldige psykiske eller fysiske belastninger som følge av en konflikt (§4-1)
- Krenking av integritet og verdighet (§4-3)
- Utilbørlig opptreden (§4-3)
- Trakassering (§4-3)
- Enkeltstående samlet belastning (§4-1)

Definisjoner av begreper

Flere begreper går igjen i dette dokumentet, og det er vesentlig at man legger så lik forståelse i begrepene som mulig. Det er derfor nedenfor gitt en kort formulering rundt sentrale begrep.

Styringsrett: Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet.

Medvirkningsplikt: I følge arbeidsmiljøloven skal arbeidstaker aktivt medvirke til å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. Dette innebærer blant annet at arbeidstaker skal melde fra om helseskadelige forhold og delta aktivt i å følge opp arbeid som blir igangsatt for å bedre helse, miljø og sikkerheten ved arbeidsplassen.

Aktivitetsplikt: Arbeidsgiver har plikt til å sette i verk undersøkelse og tiltak når det blir rapportert om hendelse som bryter med Arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Omsorgsplikt: Omsorgsplikt er nedfelt i Arbeidsmiljøloven, den pålegger arbeidsgiver å sikre at alle ansatte har en arbeidssituasjon som til en hver tid er "fullt forsvarlig" og at ingen ansatte på noen tidspunkt utsettes for uheldige belastninger eller for utilbørlig adferd.

Enhetsleder: Enhetsleder er den som omtales som arbeidsgiver i dette dokumentet.

Megling: Megling har som formål at partene selv løser problemet gjennom dialog. En megler skal veilede og påse at det blir en konstruktiv dialog. Om virksomheten ikke har intern meglingskompetanse, kan bistand hentes i bedriftshelsetjenesten eller hos annen ekstern aktør. Megling skal ende opp i en konkret avtale som leder følger opp.

Faktaundersøkelse: Faktaundersøkelse har som formål å avdekke hvilke handlinger som ligger til grunn for påstanden om konflikter. Det gjøres gjennom samtaler med partene og vitner, samt annen faktavurdering. Handlingene skal vurderes i forhold til gjeldende lover, avtaler og interne rutiner og spilleregler. Konklusjonen av faktaundersøkelsen gir grunnlag for arbeidsgivers valg av eventuelle tiltak eller sanksjoner i henhold til Arbeidsmiljøloven.



Roller

Arbeidstaker

Arbeidstakerne har medvirkningsplikt og varslingsplikt. AML § 2-3 understreker arbeidstakers medvirkningsplikt i det systematiske helse, miljø, og sikkerhetsarbeidet. Videre fremheves arbeidstakers plikt til å varsle om forhold som er til skade for arbeidstakeren. I dette ligger at den enkelte arbeidstaker har ansvar for å melde fra til rette vedkommende så tidlig som mulig om konflikter. Arbeidstaker skal ta aktiv del i de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Arbeidsgiver

Ansvar, styringsrett, omsorgsplikt og aktivitetsplikt. Leder har som arbeidsgiver aktivitetsplikt til å undersøke konfliktsaker. I dette ligger at arbeidsgiver skal håndtere meldinger/varsler på en saklig og forsvarlig måte, sørge for relevante tiltak og oppfølging, samt utarbeide plan for arbeidet. Leder har også styringsrett til å pålegge arbeidstakere oppgaver og endringer i arbeidsforholdet som vil være nødvendig for å løse konflikter. Leder har aktivitetsplikt til å gjenopprette arbeidsmiljølovens krav dersom det vurderes at disse er brutt. Arbeidsgiver skal ta verneombudet med på råd i løsning av konfliktsaker og orientere om sakens håndtering.

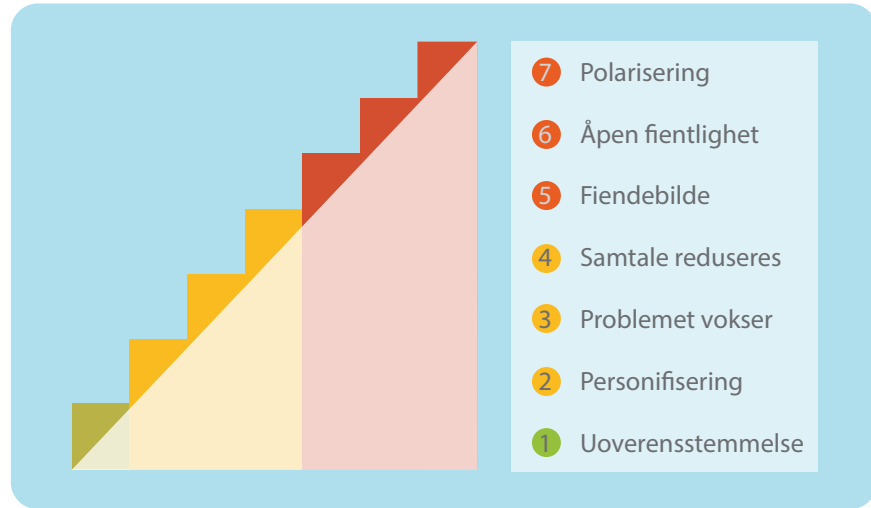
Tillitsvalgt

Tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser og kan bidra til at konflikter håndteres i en tidlig fase. Deres 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 i møter med ledelsen og andre parter i saken. Tillitsvalgte skal påse at lover og forskrifter følges.

Verneombudet

Verneombudet vil først og fremst ha en sentral rolle i konfliktforebyggende arbeid. Være en pådriver for et godt arbeidsmiljø, være aktiv i arbeidet med tiltak knyttet til medarbeiderundersøkelsen, vernerunder og sosiale tiltak med hensikt å bedre miljøet. Når det oppstår konflikter på en arbeidsplass, er det sjelden at den begrenser seg til en konflikt mellom enkeltpersoner. Konflikter kan spre seg i avdelinger og resulterer i dårlig arbeidsmiljø for mange arbeidstakere. Oppgaven for verneombudet er å ha fokus på hele arbeidsmiljøet, samt påpeke medvirkningsplikten overfor partene i konflikten. Verneombudet har plikt til å melde fra om konflikter og påse at konflikten følges opp av arbeidsgiver. Dersom konflikten ikke håndteres av arbeidsgiver, har verneombudet plikt til å melde fra til overordnet.

Rutiner ved konflikter



Det er viktig å analysere og finne ut hva konflikten dreier seg om, for deretter å ta stilling til hvordan den kan løses. Til hjelp i dette arbeidet har vi konflikttrappa. Konflikttrappa illustrerer hvordan en konflikt kan utvikles fra uenighet til alvorlig konflikt. På hvert trinn er det mulig å gå opp eller ned trappa. Konflikter kan enten eskaleres eller dempes. Fargene i konflikttrappa går igjen i de ulike tiltakene som blir foreslått.

Grønt lys

Grønt lys indikerer et arbeidsmiljø som aksepterer at uenighet er en del av hverdagen. Enheten har kunnskap og rutiner som medfører at de kan finne sin løsning uten at det går ut over arbeidsmiljøet for ansatte. Å være en del av et arbeidsmiljø innebærer at uenighet oppstår. Det første trinnet på trappa er uenighet. To parter er uenig om noe. De løser situasjonen relativt raskt og konstruktivt, fordi de begge legger vekt på saken og ikke person.

Konflikten er på saksnivå og diskusjonen er levende. Tydelige ulike oppfatninger men med respekt for hverandres synspunkt. Men dersom du opplever at konflikten ikke løser seg skal du:

Arbeidstakers ansvar: Bringe konflikter opp i lyset, og bidra med løsning. Markere egne grenser og melde i fra til leder når man opplever at uenigheten eskaleres og oppleves ubehagelig.

Arbeidsgivers ansvar: Legge til rett for diskusjoner og utluffing. Ta hensyn til og løfte frem ulike synspunkt. Der de ansatte selv ikke avklarer situasjonen skal leder definere hvordan løsningen fremover skal bli og hvilke frister for tiltak som er gjeldende.

Metode: Møter mellom de berørte parter med innkalling og agenda for møte. Uformell tilnærming til konflikten. Dokumenter arbeidet som er gjort.

Gult lys

Gult lys indikerer opptrapping av konflikten der oppmerksomheten skifter fra sak til person og uenigheten eskalerer. Partene gir opp å snakke sammen og man blir mer og mer oppmerksom på den andres påståtte negative egenskaper. Når man befinner seg i den gule fasen er det siste mulighet for å megle i konflikten før den kommer ut av kontroll.

Arbeidstakers ansvar: Melde i fra til leder dersom man opplever en konflikt.

Involvere tillitsvalgt som støtteperson dersom man har behov for dette.

Arbeidstaker skal delta på møter initiert av arbeidsgiver og ta initiativ til møter ved behov. Rette seg etter arbeidsgivers løsning av saken så lenge saken er håndtert tilstrekkelig. Svare innen frister som er gitt av arbeidsgiver.

Arbeidsgivers ansvar: Aktivitetsplikt til å sette konflikten på dagsorden.

Gå aktivt inn for å løse konflikten ved å undersøke saken. Gjennomføre møter mellom de berørte parter. Gjennomfør megling. Partene i saken ansvarliggjøres for å finne en løsning. Referatføring fra møter og inngåelse av kontrakt.

Gjennomføre oppfølgingsmøter. Sette frister for arbeidet innen rimelig tid og uten ubegrunnet opphold for arbeidet i saken.

Metode: Dialog og megling. Skriftliggjøring i form av referat og avtaler. Referat legges i personalmappen til de berørte parter.

Rødt lys

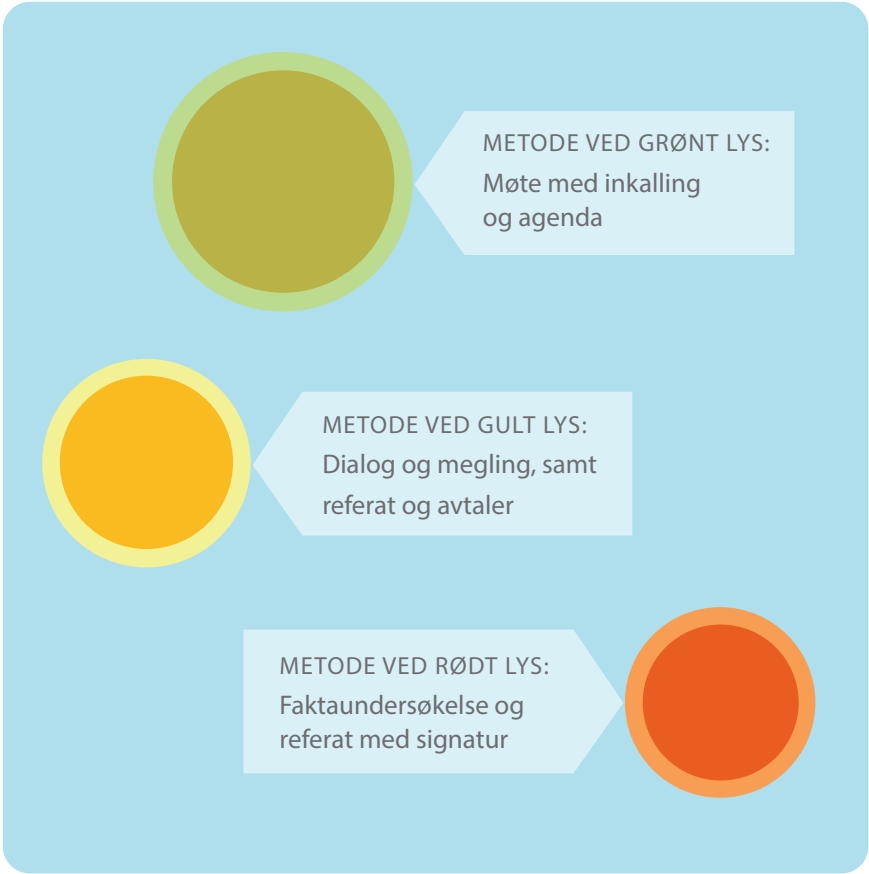
På det siste trinnet i trappa øker konflikten til å bli en åpen fiendtlighet med økt polarisering. Den opprinnelige saken er ofte glemt. Hvis en konflikt er trappet opp til rødt er det bruk for en nøytral part til å megle i saken. Rødt lys indikerer brudd på Arbeidsmiljøloven.

Arbeidstakers ansvar: Melde skriftlig fra til leder. Bidra til å løse konflikten.

Svare innen frister som er gitt av arbeidsgiver.

Arbeidsgivers ansvar: Arbeidsgivers tiltak må baseres på fakta og alle involverte parter må gis anledning til å uttale seg. Vurdere bruk av faktaundersøkelse. Innhente bistand fra personal- og organisasjonsavdeling og/eller BHT. Vurdere tiltak i form av endring av arbeidsoppgaver og omplussing. Ved uakseptabel atferd kan arbeidsgiver gjennomføre sanksjoner i form av advarsel, både muntlig og skriftlig. Sette frister for arbeidet som skal utføres innen rimelig tid og uten ubegrunnet opphold. I ytterste konsekvens kan arbeidsgiver gå til oppsigelse.

Metode: Gjennomføre faktaundersøkelse. Lage referat med underskrift av alle berørte parter. Det foretas en vurdering av endring i arbeidsoppgaver.



METODE VED GRØNT LYS:
Møte med innkalling
og agenda

METODE VED GULT LYS:
Dialog og megling, samt
referat og avtaler

METODE VED RØDT LYS:
Faktaundersøkelse og
referat med signatur

Huskeliste

I konfliktsaker skal det arbeidet som er gjort dokumenteres, slik at dette kan etterpøves.

1. Logg

Formålet med loggen er å dokumentere hva som skjer og dermed underbygge saklighet dersom konflikten får juridiske konsekvenser. Skriv ned hvilke møter som ble avholdt, når det fant sted, hvem som deltok og hvilke tiltak en har tatt for å håndtere konflikten.

2. Skriftlig innkalling

Vurder om det er nødvendig med skriftlig innkalling med agenda til møtet.

3. E-post

Vær bevisst på bruk av E-post i konflikthåndteringssaker. Be om bekreftelse på mottak av E-post med viktig innhold. Journalfør sendt og mottatt E-post for å dokumentere kommunikasjon mellom partene. Formuler deg presist og gjennomtenkt selv om det ikke er et formelt brev.

4. SMS

Vær varsom med bruk av SMS, vær tydelig på hvilken kommunikasjonsform du ønsker å bruke i den videre konflikthåndteringsprosessen.

5. Referat

I konfliktsaker skal det skrives referat fra møtene. Referatene underskrives av partene som godkjent referat fra møte.

6. Personopplysninger

Personopplysninger skal behandles konfidensielt.

7. Kontradiksjonsprinsippet

Den enkelte har rett til å gi tilsvar på de påstander som blir rettet mot seg selv. I konfliktsaker er det viktig at alle blir hørt og gitt mulighet til å svare på de påstander som blir fremlagt.





SØR-TRØNDELAG
FYLKESKOMMUNE