## IK-perm IK-område: «Arbeidsplass»

Håndbok og arbeidsperm for Utarbeidet av: Rose Mari Haug

HMS-arbeid i Vestvågøy kommune Vedtatt: AMU sak 18/05

1. **RUTINER/RETNINGSLINJER**

**6.1 Retningslinjer for konflikthåndtering/vanskelige personalsaker**

1. **FORMÅL**

Retningslinjene viser saksgangen i konfliktsaker/vanskelige personalsaker i Vestvågøy kommune (VK), samt ansvar og oppgavefordeling.

1. **OMFANG**

Retningslinjene gjelder for ulike former for konflikter mellom ansatte i VK. Retningslinjene er generelle, og erstatter ikke behovet for skjønnsmessige vurderinger av den aktuelle situasjon i konkrete saker.

1. **DEFINISJONER**

**Konflikt:** en situasjon der en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre i forhold til et eller annet mål.

**Mobbing:** Når en eller flere personer systematisk over tid føler seg utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer i en situasjon der den som rammes har problemer med å forsvare seg mot disse handlingene.

**Part:** En eller flere personer som er i konflikt med en eller flere andre.

**Leder:** En person som har arbeidsgiveransvar (avd.-/arbeids-/enhetsleder).

1. **ANSATTES PLIKTER (Aml, kap. 2, § 2-3)**

Alle ansatte har rett til å bli behandlet med respekt og verdighet, samt plikt til å behandle andre ut fra de samme normer og verdier. Mobbing, maktmisbruk eller andre former for uakseptabel adferd skal ikke aksepteres.

Ansatte plikter med god samhandling å bidra aktivt for å skape et arbeidsmiljø hvor konflikter håndteres på en åpen, ærlig og konstruktiv måte, og bidra til å forebygge destruktive former for konflikter.

Ansatte har rett og plikt til å ta opp/klage på medarbeidere/ledere dersom de føler seg utsatt for mobbing eller andre former for uakseptabel adferd.

### Leders plikter (AML, kap. 2, § 2-1)

Leder har ansvar for å håndtere konflikter på en mest mulig konstruktiv måte, og forebygge destruktive former for konflikter. Leder har også ansvar for å gjøre noe med konfliktskapende forhold i arbeidsmiljøet.

Leder plikter å ta tak i konflikter som han blir kjent med innenfor egen avdeling/enhet. Leder kan søke bistand til håndteringen av saken når det vurderes som nødvendig, men har likevel hovedansvar for saken, og skal være med i det videre arbeid. Leder har styringsrett i konfliktsaker.

1. **Støtteapparatets rolle**

**Personalenheten (støtte-/stabsfunksjon)** kan gi ulike former for bistand i en konflikt. Med kompetanse på lov- og avtaleverk og generell kompetanse på konflikthåndtering kan personalenheten gi faglige råd, råd og veiledning når det gjelder prosess og saksbehandling, samt bistå som megler.

Personalenheten kan ha en todelt funksjon i konfliktsaker. I saker som bringes opp til rådmannen, vil personalenheten ha ansvar for saksbehandlingen, og dermed utøve en arbeidsgiverfunksjon.

**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 parten(e) og sørge for at konflikten håndteres slik at man finner løsninger som best mulig ivaretar både det felles arbeidsmiljøet og de involverte partene. Tillitsvalgte kan i noen tilfeller fungere som megler i konfliktsaker, fortrinnsvis når det er konflikt mellom egne medlemmer. Det forutsetter at partene oppfatter tillitsvalgte som nøytral.

**Verneombudet** skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet vil først og fremst ha en sentral rolle i konfliktforebyggende arbeid, men bør også være orientert om konfliktsaker. Dersom ansatte henvender seg til verneombudet i konfliktsaker, skal verneombudet sørge for at saken blir håndtert. Verneombudet kan ha en aktiv rolle i dette arbeidet, men vil først og fremst ha en tilsynsfunksjon.

**Bedriftshelsetjenesten** (VestLofoten HMS BA)har en uavhengig rolle i arbeidsmiljøsaker, og kan bistå ansatte, tillitsvalgte, verneombud, personalenhet og leder i konfliktsaker og konfliktforebyggende arbeid.

1. **PRINSIPPER OG RUTINER FOR SAKSGANG**

Grunnprinsippet er at konflikter skal håndteres i en tidlig fase og på lavest mulig nivå i organisasjonen. Arbeidstaker som opplever konflikter skal først og fremst ta opp problemene med den eller de det gjelder, og forsøke å finne løsninger som kan aksepteres av begge/alle parter.

Når det ikke er mulig å finne løsninger på dette plan, og en eller flere av partene mener det er grunn til å bringe saken videre, skal nærmeste overordnede involveres. En kan også søke råd og bistand fra støtteapparatet.

Enkelte saker kan ha ulikt styrkeforhold mellom partene. Dersom en arbeidstaker opplever mobbing eller trakkasering, kan det være vanskelig eller uheldig å ta opp problemene med den/de det gjelder alene. Vedkommende må da søke råd og bistand fra støtteapparatet eller ta saken opp direkte med sin leder.

Når en leder blir kjent med en konflikt, skal vedkommende ta kontakt med de involverte parter for å gjøre seg kjent med sakens innhold. Leder kan, ved behov, søke bistand i saken.

Dersom konflikten utvikler seg/fortsetter skal leder vurdere å bringe saken videre til overordnet nivå. Leder har ansvar for å iverksette og følge opp tiltak.

Dersom nærmeste leder er part i saken, eller unnlater å gjøre noe, skal saken løftes opp et nivå (enhetsleder el. rådmann). Leder skal samtidig informeres om dette.

1. **RETNINGSLINJER FOR LEDER**
* Innhent informasjon om hva saken gjelder ved å samtale med partene, enten ved individuelle samtaler eller felles møte. Dette bør skje så raskt som mulig og så uformelt og direkte som situasjonen tillater. Dersom partene ikke ønsker å involvere leder bør dette respekteres, men leder bør holde seg orientert om sakens utvikling.
* Dersom en ikke finner en tilfredsstillende løsning i første samtale, er det behov for flere samtaler med enkelte av partene og/eller fellesmøter for å drøfte problemene og mulige tiltak.
* Leder kan be en nøytral tredjepart om å ha samtaler med partene for å fremme dialog og løsninger. Tredjepart må være en person som begge/alle partene aksepterer og oppfatter som nøytral (en ansatt, tillitsvalgt eller verneombud).
* Ved behov for faglig bistand kan personalenheten eller bedriftshelsetjenesten kontaktes.
* Partene har rett til å ha med seg tillitsvalgt/fullmektig i møter, og skal informeres om dette ved innkalling.
* Leder følger opp tiltak. Overordnet leder orienteres dersom konflikten fortsetter. Leder kan be om råd og veiledning eller om at saken behandles på et høyere nivå. Dette kan være aktuelt dersom det vurderes som nødvendig å fatte beslutninger som ligger utenfor lederens myndighetsområde eller håndteringen av saken ikke har hatt ønsket effekt. Lederen har likevel ansvar i saken, og bør være med i det videre arbeid.
* Dersom leder selv er part i konflikten, må overordnet orienteres direkte.
* Det tas skriftlig dokumentasjon underveis i prosessen, men utøv skjønn. For tidlig formalisering kan skade en ellers ledig og god prosess, eller konflikten kan løse seg ved første samtale.
* Dersom konflikten er fastlåst og avd.-/arb.-/enhetsleder har fulgt retningslinjene, skal saken løftes til rådmannen. Personalenheten skal da overta ansvaret for saksbehandlingen, og utøve arbeidsgiverfunksjonen, men leder har fortsatt hovedansvar for saken.
* Administrative tiltak vurderes. Omplassering kan være aktuelt som tiltak i enkelte saker. I saker hvor det er grunnlag for det, vurderes oppsigelse som siste mulige utvei.
* Verneombudet orienteres ved større konflikter.
1. **DEN VANSKELIGE SAMTALEN**

**Kunnskap** om hverandres synspunkter, resonnementer og observasjoner er viktig for at partene skal kunne forstå og respektere hverandres syn. Slik kunnskap er også viktig som grunnlag for å gjøre valg om man vil endre syn på saken eller holde fast på sitt syn, og som grunnlag for å bestemme hva man vil gjøre videre.

**Gode råd til leder:**

* Skap gode fysiske rammer for samtalen. Unngå å bli forstyrret.
* Skap trygghet og relasjoner. Klargjør rammene, formål og tema for samtalen.
* La de involverte partene få komme med sine synspunkter og forklaringer.
* Sørg for at partene snakker til hverandre og ikke om hverandre.
* Unngå kampen om virkelighetsforståelsen, belærende holdninger og ironi.
* Vær saklig, konkret og dokumenterbar.
* Unngå å ta parti – vær nøytral.
* Vær lyttende, imøtekommende og spørrende – bruk språk som åpner.
* Fokusér på forventninger – hvordan vil man ha det.
* Vis til jobbstandard og jobbansvar. Klargjør konsekvenser av uønsket adferd.
* Gi anerkjennelse/ verdsettelse underveis.
* Vær kreativ og løsningsfokusert.
* Bruk deloppsummeringer i løpet av samtalen. Sjekk ut om du er blitt korrekt oppfattet. Oppsummér til slutt for å sikre at alle har en felles forståelse av hva man er blitt enige om.
* Partene må følges opp. Invitér til et nytt møte. Hvis konflikten har løst seg, bruk dette som en anledning til å gi positive tilbakemeldinger/ros.

**Målet** med en konflikthåndtering er å skape en vinn/vinn situasjon for alle involverte. Det er viktigere å fokusere på løsningsmuligheter enn årsaker, og det er de involverte partene som må finne løsningene.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*