

VEILEDER FOR HÅNDTERING AV KONFLIKT, MOBBING, TRAKASSERING OG UAKSEPTABEL ATFERD

- EN VEILEDER FOR LEDERE VED STØRRE KONFLIKTSAKER

Vi har blant annet brukt boken "Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet" av Ståle Einarsen og Harald Pedersen som grunnlag for denne veilederen.

1. Hensikten med dokumentet

Dette dokumentet er ment som Røde Kors sin veileder for ledere eller andre som skal håndtere en klage eller et varsel om en konfliktsak. Veilederen omhandler primært saksbehandlingen ved større konfliktsaker, som gjelder en klage eller et varsel om mobbing, trakassering/sekseuell trakassering eller annen uønsket adferd.

2. Hva er en konflikt?

En vanlig definisjon av konflikt er en uoverensstemmelse mellom enkeltpersoner eller grupper på en arbeidsplass hvor det utvikler seg et sterkt motsetningsforhold. En konflikt kan f eks være knyttet til uakseptabel adferd, krenkelse av integritet og verdighet eller trakassering/mobbing. For mer informasjon om konflikter og mobbing i arbeidslivet, se punkt 6.

3. Rutiner for konflikthåndtering mv

Som del av Røde Kors sitt helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (internkontroll-system) har vi etablert en egen «Rutine for håndtering av konflikt, mobbing, trakassering og uakseptabel atferd».

Røde Kors har også et handlingsprogram mot mobbing, trakassering og uakseptabel atferd.

Begge dokumentene oppfyller kravet i arbeidsmiljøloven ("aml") til rutiner for å avdekke og rette opp brudd i det psykososiale arbeidsmiljøet.

4. Hvordan bør arbeidsgiver gå frem ved en klage om en større konfliktsak?

Arbeidsgiver kan få informasjon om en større konfliktsak på flere måter, f eks gjennom en klage, et varsel, organisasjonsundersøkelsen, i en medarbeidersamtale eller gjennom egenobservasjon. Arbeidsgiver må da behandle saken.

Røde Kors sin rutine for håndtering av konflikt, mobbing, trakassering og uakseptabel atferd gjelder både konflikthåndtering og varsling om kritikkverdige forhold som angår arbeidsmiljøet (jf aml [§ 2-4](#)). Denne veilederen er ment som et supplement for å sikre ryddig saksbehandling. Lovgivningen inneholder ikke konkrete regler for på hvilken måte konfliktsaker skal behandles, men det forutsettes at slike saker behandles på en forsvarlig måte. I alle tilfeller må arbeidsgiver overholde forbudet mot gjengjeldelse i [aml § 2-5](#).

I konflikthåndtering og varslingssaker skal denne fremgangsmåten benyttes:

- A. Registrere saken
- B. Oppnevne habil saksbehandler
- C. Informere arbeidstaker om videre saksbehandling
- D. Undersøke saken
- E. Konkludere
- F. Informere partene
- G. Iverksette eventuelle tiltak
- H. Oppfølging og ivaretagelse

Her følger en utdyping av punktene:

A. Registrere saken

Dette handler først og fremst om å registrere at det har kommet inn en sak og slå fast at saken må undersøkes. Dersom det ikke har kommet inn en skriftlig klage som beskriver hva det klages om bør arbeidsgiver be om en skriftlig redegjørelse om hva klager mener seg utsatt for.

B. Saksbehandler

Arbeidsgiver må beslutte hvem som skal behandle saken. Normalt vil saksbehandler være nærmeste leder. Dersom nærmeste leder er en del av konflikten kan det være naturlig at leder på neste nivå behandler saken. Saksbehandler kan også være HR.

Det er viktig at saksbehandler er habil. Dette betyr ikke at vedkommende ikke kan kjenne (til) arbeidstaker, men det må ikke være nære personlige relasjoner og saksbehandler må ikke ha noen "egeninteresse" i utfallet av saken. Habilitet er viktig både for å sikre et riktig resultat og for at arbeidstaker skal ha tillit til prosessen og utfallet.

C. Informasjon til arbeidstaker

Det er viktig at arbeidstaker får tillit til at det gjennomføres en god og ryddig prosess. På den måten er det også lettere for arbeidstaker å akseptere den konklusjon bedriften kommer til.

Arbeidstaker bør så snart som mulig få informasjon om videre behandling av saken. Det vil si hvem som er utnevnt som saksbehandler, hva slags saksbehandling arbeidsgiver vil følge og når arbeidstaker kan forvente en konklusjon. Dersom det blir forsinkelser i arbeidet og tidspunktet for forventet tilbakemelding forskyves må også arbeidstaker få informasjon om dette.

D. Undersøke saken

Før undersøkelsen starter

Formålet med undersøkelsen er å finne ut av om det foreligger et brudd på arbeidsmiljøloven, Røde Kors sine retningslinjer (nedfelt i personalhåndbok, etiske retningslinjer etc) eller om det foreligger forhold som arbeidsgiver bør ta tak i på annen måte. Se mer om dette under punkt 5 og 7.

Omfanget av undersøkelsen vil naturligvis avhenge av hvor omfattende saken er. Saksbehandler bør før undersøkelsen starter sette seg inn i saken og Røde Kors sine rutiner for konflikthåndtering og handlingsprogram mot mobbing, trakassering og uakseptabel atferd (se punkt 3).

Deretter bør det lages en tidsplan der det tas stilling til når saken skal være ferdig behandlet og hvilke undersøkelser som må gjøres når for å nå tidsplanen. Målet må være at prosessen ikke dras for mye ut i tid samtidig som man sikrer en forsvarlig saksbehandling.

Hvordan undersøkes saken?

Det bør avholdes intervju med den som klager, der målet er å avklare eller utdype påstander i saken, få frem navn på andre som kan belyse saken og undersøke om det foreligger noe dokumentasjon.

Det må også avholdes intervju med den eller de påstandene er rettet mot. Målet er å gi disse en mulighet til å imøtegå eller bekrefte påstandene, og å få komme med sine synspunkter. De(n) det er klaget på må også få anledning til å vise til kolleger eller dokumentasjon som kan understøtte dennes synspunkt.

Det må også vurderes om det skal holdes intervjuer med nærmeste leder eller kollegaer. Mens arbeidsgiver undersøker saken bør arbeidsgiver avholde separate intervjuer og ikke f.eks innkalle klager og en person det klages på til samme møte. Det kan være nødvendig å intervju de involverte flere ganger.

Det bør også innhentes skriftlig dokumentasjon som kan være relevant, f.eks kopi av avtaler, e-poster og møtereferater.

Undersøkelsen må være tilstrekkelig til at saken blir så godt opplyst at saksbehandler kan komme til en konklusjon. Basert på undersøkelsen må det vurderes om det foreligger et brudd på arbeidsmiljøloven, Røde Kors sine retningslinjer eller om det foreligger forhold som arbeidsgiver bør ta tak i på annen måte.

E. Konkludere

Foreligger det brudd på arbeidsmiljøloven eller Røde Kors sine retningslinjer?

Når undersøkelsen er avsluttet må saksbehandler konkludere.

Hvis det foreligger brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser eller bedriftens interne retningslinjer, har arbeidsgiver plikt til å iverksette tiltak slik at regelbruddet opphører og slik at den ansattes psykososiale arbeidsforhold igjen blir fullt forsvarlig.

I en konfliktsak må arbeidsgiver vurdere å ta stilling til:

- Foreligger det brudd på [aml § 4-1 \(2\) 2](#) – uheldig psykisk belastning?
- Foreligger det brudd på [aml § 4-3 \(1\)](#) – integritet og verdighet?
- Foreligger det brudd på [aml § 4-3 \(3\)](#) – utilbørlig opptreden?
- Foreligger det brudd på [aml § 4-3 \(3\)](#) – trakassering?

I tillegg kan det være spørsmål om klagen gjelder forhold som er i strid med Røde Kors sine egne retningslinjer. Hvis så er tilfelle må det sees hen til hvordan retningslinjene beskriver det aktuelle brudd.

Foreligger det ikke brudd, men undersøkelsene avdekker forhold arbeidsgiver likevel bør ta tak i?

Dersom det ikke foreligger brudd på arbeidsmiljøloven eller Røde Kors sine retningslinjer, vil det normalt ikke være aktuelt med arbeidsrettslige reaksjoner. Det kan likevel tenkes at undersøkelsen avdekker forhold som arbeidsgiveren av hensyn til arbeidsmiljøet bør ta tak i. Dette kan være faglig uenighet, uklare oppgaver, uhensiktsmessig ledelse eller lettere samarbeidsproblemer. I slike situasjoner vil det ofte kunne være nyttig at arbeidsgiver iverksetter forebyggende aktiviteter, gjerne i samarbeid med verneombud og AMU og/eller med bistand fra HR eller bedriftshelsetjenesten.

Format på konklusjonen

Arbeidsgiver må vurdere hva slags format som er hensiktsmessig for konklusjonen, f.eks. rapport, notat, brev eller e-post. Dette vil bli avhengig av hvor omfattende saken er. I større konfliktsaker bør konklusjonen gjøres skriftlig for å sikre notoritet.

F. Informere partene

Når saksbehandler har konkludert må partene orienteres om utfallet og eventuelle tiltak må iverksettes.

G. Iverksette eventuelle tiltak

Tiltak ved brudd på arbeidsmiljøloven eller Røde Kors sine retningslinjer

Dersom det foreligger et brudd på arbeidsmiljøloven eller Røde Kors sine retningslinjer har altså arbeidsgiver plikt til å handle/iverksette tiltak slik at den ansattes psykososiale arbeidsforhold igjen blir fullt forsvarlig.

Hvilke tiltak som kan og bør benyttes avhenger av sakens alvorlighetsgrad. Slike tiltak kan f.eks. være konfliktmekling, teambuilding, veiledning, bedre tilrettelegging av arbeidet og tydeligere fordeling av ansvar og oppgaver, advarsel, omplassering eller endring av arbeidsoppgaver. I mer alvorlige konfliktsaker kan oppsigelse eller avskjed være aktuelt. Det er viktig at arbeidsgiver følger opp at tiltaket blir fulgt.

Tiltak der det ikke foreligger brudd, men undersøkelsene avdekker forhold arbeidsgiver likevel bør ta tak i

Dersom det ikke foreligger brudd bør arbeidsgiver normalt ikke iverksette arbeidsrettslige tiltak. Det kan imidlertid tenkes at undersøkelsene avdekker konflikter som ikke er av den type som krever gjenoppbygging etter arbeidsmiljøloven for å ivareta den ansattes krav på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, men som av hensyn til arbeidsmiljøet likevel bør tas tak i. Et godt arbeidsmiljø, med en tydelig ledelse som har fokus på forebygging av konflikter og som om tar tak i utfordringer på et tidlig stadium, minsker faren for at nye konflikter eskalerer. For mer informasjon om dette, se f eks heftet "[Konflikthåndtering på arbeidsplassen](#)", Rutine for håndtering av konflikt, mobbing, trakassering og uakseptabel atferd eller handlingsprogram mot mobbing, trakassering og uakseptabel atferd (se punkt 3).

H. Oppfølging og ivaretagelse

Det kan være belastende å være del av en konflikt. Arbeidsgiver bør sørge for at partene blir ivaretatt på en så god måte som mulig både mens saken behandles og etter at saken er ferdig behandlet. Arbeidsgiver bør vurdere om det skal tilbys helsehjelp (bedriftshelsetjenester) til en eller flere av de involverte.

5. Problemstillinger som kan oppstå ifm med en konfliktsak

Arbeidsgivers aktivitetsplikt

Arbeidsgiver har lovbestemt plikt til å ta tak i konfliktsaker som kan føre til uheldig psykisk belastning for sine medarbeidere etter [aml § 4-1](#). Dette innebærer altså at arbeidsgiver har en aktivitetsplikt når de blir kjent med mulige brudd på kravet til et forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidstakers medvirkningsplikt

Det fremkommer av [aml § 2-3 d](#) at arbeidstaker skal sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Dersom en ansatt henvender seg til en kollega eller verneombudet og forteller om påstått trakassering, har den som mottar informasjonen altså plikt til å gå videre med dette.

Anonymitet

Det kan oppstå spørsmål rundt klagers anonymitet. I en konfliktsak er det tilnærmet umulig å håndtere saken dersom det ikke oppgis hvem som er involvert. Arbeidsgiver bør ikke garantere overfor klager at vedkommende skal forbli anonym. Den som anklages må få vite hva han/hun er anklaget for og hvem som fremmet anklagene. Arbeidsgiver må likevel ikke involvere flere personer enn nødvendig i saken (sikre konfidensialitet så langt det går).

En måte å håndtere spørsmålet rundt anonymitet på kan være at den som undersøker saken i sine intervjuer med involverte gir klart uttrykk for at alt som blir sagt vil kunne bli videreformidlet. I referatet fra møtet (som bør signeres av arbeidsgiver og arbeidstaker), bør det da fremkomme at arbeidstaker er klar over at han/hun ikke nødvendigvis kan forbli anonym. En slik løsning kan bidra til at arbeidstaker er mer bevisst på hva som blir sagt. Den som mottar informasjonen må i alle tilfelle behandle informasjonen med klokskap og ikke gå ut med mer informasjon enn nødvendig. Dersom en arbeidstaker vil være helt sikker på at informasjon ikke skal gå videre kan han/hun henvende seg til bedriftshelsetjenesten, som vil ha lovbestemt taushetsplikt.

Eksterne granskere

Det kan oppstå spørsmål rundt bruk av eksterne "granskere" som undersøker saken for Røde Kors og lager en rapport som grunnlag for å konkludere i saken. Som hovedregel anbefales det at arbeidsgiver selv foretar undersøkelsene og heller lar seg bistå av en ekstern rådgiver underveis i prosessen hvis det er behov for det. Bruk av eksterne "granskere" kan medføre at saken blåses opp.

Røde Kors mister også noe av kontrollen rundt prosessen. Røde Kors må i alle tilfelle gjøre en selvstendig vurdering av fakta og vil være ansvarlig for konklusjonen.

Suspensjon

I forbindelse med at det gjøres undersøkelser kan det av og til oppstå spørsmål om suspensjon av en arbeidstaker, f eks en påstått mobber. Suspensjon innebærer at arbeidstakeren ikke skal utføre arbeid i en midlertidig periode, mens det undersøkes om vilkårene for en avskjed er til stede. Mens en arbeidstaker er suspendert har han/hun ikke rett til å oppholde seg på arbeidsplassen, men arbeidstaker mottar lønn. Det er spesielle saksbehandlingsregler som skal følges før en evt suspensjon. Suspensjon er et nokså sterkt virkemiddel, så vi anbefaler at Abelia kontaktes dersom dette vurderes. Reglene om suspensjon finner man i [aml § 15-13](#).

6) Mer informasjon

For mer informasjon om hva en konflikt er, hvordan konflikter utvikler seg (den såkalte "konflikttrappen") og håndtering av konflikter på et tidlig stadium, se f eks heftet "[Konfliktbehandling på arbeidsplassen](#)".

Se også informasjon på [Arbeidstilsynet hjemmeside](#).

På Arbeidstilsynets hjemmeside ligger også dokumentet "[Faktaundersøkelse](#)" som omhandler hvordan arbeidsgiver kan sette i gang en undersøkelse av om en påstand om mobbing og trakassering er riktig.

[Konfliktprogrammet](#) er en nettløsning som gir informasjon om konfliktforståelse.

For mer informasjon om mobbing (mobbing som prosess, årsaker til mobbing, konsekvenser av mobbing etc), se heftet "[Mobbing i arbeidslivet](#)".

Kontakt gjerne HR dersom du har noen spørsmål til veilederen eller har behov for bistand underveis i prosessen.