



Tingvoll kommune

# Prosedyre og rutiner for konflikthåndtering

VEDTATT I ARBEIDSMILJØUTVALGT  
21.02.2024

<b>INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
<b>PROSEDYRE FOR KONFLIKTHÅNTERING</b> .....	<b>4</b>
Metodekonflikter .....	6
Ressurskonflikter .....	6
Verdikonflikter .....	6
Personlige konflikter .....	7
<b>KONFLIKTTRAPPEN</b> .....	<b>7</b>
<b>RUTINER VED KONFLIKTHÅNTERING</b> .....	<b>8</b>
<b>BRUDD PÅ PROSEDYRE OG RUTINER FOR KONFLIKTHÅNTERING</b> .....	<b>11</b>
<b>LÆR MER</b> .....	<b>11</b>
<b>BEHANDLING</b> .....	<b>11</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>12</b>

## Innledning

Tingvoll kommune vil sørge for at ansatte har et **fullt forsvarlig og helsefremmende** arbeidsmiljø i tråd med arbeidsmiljøloven.

Vår organisasjon skal ha en kultur for å regulere uenighet på en god måte. Da er det viktig å ha faste rammer for hva som er akseptabel uenighet, og en prosedyre for hva som skal skje hvis denne grensen blir brutt.

**Konflikter** kan defineres på flere måter. Innenfor organisasjonspsykologien finnes det for eksempel ikke en felles definisjon, men heller to ulike tradisjoner:

- En tradisjon fokuserer forholdsvis avgrenset på situasjoner der to eller flere parter har reelt konkurrerende intensjoner eller mål, eller situasjoner der en bevisst forsøker å hindre hverandres måloppnåelse.
- Andre definerer begrepet bredere og bruker konfliktbegrepet allerede fra den første begynnende frustrasjon eller irritasjon.

Her vil vi legge til grunn den siste tilnærmingen, fordi en slik vid forståelse innebærer at en også kan gripe inn og åpent diskutere konflikter lenge før de har blitt til åpne konfrontasjoner. Da kan vi også få informasjon om hvilke forhold som skaper åpne motsetningsforhold (Einarson og Skogstad 2011:139).

Konflikter kan utvikle seg til **mobbing**: En situasjon der en person, eventuelt flere, gjentatte ganger over tid utsettes for negative handlinger fra en eller flere andre personer i arbeidsmiljøet. Dette skjer på en slik måte at den som rammes har vanskelig for å forsvare seg mot angrepene. Mobbing dreier seg altså om vedvarende plaging og trakassering, og ikke om enkeltstående konfliktepisoder og ubehageligheter (Jf. Einarson og Skogstad 2011:181).

Mobbing, trakassering eller annen utilbørlig opptreden skal håndteres i henhold til Tingvoll kommunes rutiner for varsling i kommunens kvalitetssystem [Compilo](#).

I dette dokumentet finner du en beskrivelse av gjeldende prosedyre og rutiner for konflikthåndtering i Tingvoll kommune. HMS Norge sin definisjon av prosedyrer og rutiner finner du [her](#).



## Prosedyre for konflikthåndtering

### Formål

Prosedyren skal sikre en forsvarlig, rettferdig og forutsigbar håndtering av konflikter på arbeidsplassen, i tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser. Målsettingen er å løse problemene tidligst mulig og på lavest mulig nivå til beste for alle parter.

### Omfang

Prosedyren gjelder for alle med et **ansettelsesforhold** i Tingvoll kommune. Ansatte skal vite at det finnes retningslinjer for konflikthåndtering, og hvordan det meldes fra om konflikter.

### Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven § 4-1 (1) stiller krav om at arbeidsmiljøet skal være **fullt forsvarlig** ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet, som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse.

Ifølge arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiver skal verne den ansatte:

- slik at **integritet og verdighet** ivaretas, § 4-3 (1)
- mot **trakassering og utilbørlig opptreden**, § 4-3 (3)
- mot **vold, trusler og uheldig belastning** som følge av kontakt med andre, § 4-3 (4)


Systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid innebærer blant annet at **arbeidsgiver**:

- har en **undersøkelsesplikt**, aml. § 2-1
- skal iverksette **rutiner** for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser, aml. § 3-1 (2) e)

Systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid innebærer blant annet at **arbeidstaker**:


- har en **medvirkningsplikt**, aml. § 2-3
- skal sørge for at arbeidsgiver eller verneombud blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen, § 2-3 (2) d)

<https://lovdata.no/>

	Kommunens grunnverdier (EIKR) og arbeidsgiverstrategi
<b>Engasjement</b>	Jeg er aktiv, bidrar til et godt omdømme og fremsnakker egen arbeidsplass og kommunen. Vi støtter, oppmuntrer og gjør hverandre gode.
<b>Inkludering</b>	Jeg samarbeider, er positiv og lyttende og har et bevisst forhold til mitt kroppsspråk. Vi har et miljø preget av medskapning og medansvar.
<b>Kompetanse</b>	Jeg er faglig oppdatert og bidrar til fellesskapet med min kompetanse. Vi stiller krav til hverandre og forventer profesjonalitet – fra ord til handling.
<b>Respekt</b>	Jeg er høflig, imøtekommende og løsningsorientert. Vi møter hverandre med tillit, gjensidig respekt og ser ulikheter som en ressurs.

*Verdier og etisk reglement*<sup>1</sup> skal være våre retningslinjer i møte med kolleger, brukere og samarbeidspartnere, og er selve grunnmuren i det *konfliktforebyggende* arbeidet. Verdier og etisk reglement gjelder for alle folkevalgte, ledere og medarbeidere i Tingvoll kommune.

Ved å etterleve kommunens verdier og etisk reglement bygger vi opp under målsettingen i *arbeidsgiverstrategien*<sup>2</sup> om å være «en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere».



Til refleksjon i enhetene:  
Hva betyr engasjement, inkludering, kompetanse og respekt i vårt arbeidsmiljø?

- Hvordan bruker vi verdiene våre i hverdagen?
- Hva kan bli bedre og hvordan?

#### Roller i HMS-arbeidet

Alle skal bidra til et godt arbeidsmiljø, men ansvaret er ulikt etter hvilken [rolle](#) en har i virksomheten som henholdsvis arbeidsgiver, arbeidstaker, tillitsvalgt, verneombud, arbeidsmiljøutvalg eller bedriftshelsetjeneste.

#### Arbeidsgiver

Arbeidsgiver har ansvar for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig og i samsvar med arbeidsmiljøloven. Dette omfatter også å forebygge og å håndtere konflikter. Alle partene i en konflikt skal ivaretas. Leder er saksbehandler i konfliktsaker. I de tilfellene der leder er en del av konflikten, skal overordnet leder være saksbehandler. Dersom kommunedirektøren er en del av konflikten, skal ordføreren være

<sup>1</sup> Vedtatt av Tingvoll kommunestyre 12.4.2018.

<sup>2</sup> Arbeidsgiverstrategi 2023-2026, vedtatt av Tingvoll kommunestyre 11.5.2023.

saksbehandler. Personalavdelingen har et overordnet systemansvar, gir råd og veiledning til ledere og kan bistå i konkrete saker.

#### Tillitsvalgt

Tillitsvalgte bistår sine medlemmer og ivaretar rettigheter i henhold til lov- og avtaleverk. Hvis leder og medarbeider ønsker bistand fra tillitsvalgt og er medlem av samme fagforening, skal det sørges for at begge parter blir ivaretatt.

#### Verneombud

Verneombudet er et bindeledd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i HMS-arbeidet. Dette betyr blant annet at verneombudet skal medvirke til forebygging og til håndtering av konflikter på arbeidsplassen. Verneombudet skal derfor tas med på råd ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet.

Verneombudet har en nøytral rolle og skal ivareta interessene til alle ansatte i saker som angår arbeidsmiljøet, det vil si at verneombudet ikke kan bistå bare den ene av partene i en konflikt. Verneombudet har ikke taushetsplikt, men derimot en plikt til å melde fra om forhold som medfører et helsefarlig arbeidsmiljø.

Hovedverneombudet har ansvar for å samordne vernetjenestens virksomhet. Dette innebærer blant annet å gi råd og veiledning til verneombudene i konfliktsaker.

#### Arbeidstaker

Arbeidstakere har medvirkningsplikt. Dette betyr at man har ansvar for å håndtere samarbeidsproblemer og konflikter på en konstruktiv måte. Dersom ansatte er i en konflikt de ikke kan håndtere selv, skal de melde fra til sin leder. Det samme gjelder dersom de opplever at andre har et samarbeidsforhold som er så problematisk at det går ut over arbeidet eller arbeidsmiljøet.

#### Bedriftshelsetjenesten (BHT)

Bedriftshelsetjeneste er en fagkyndig rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid. Tjenesten skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten, og kan videre gi bistand i konfliktsaker.

#### Arbeidsmiljøutvalget (AMU)

Arbeidsmiljøutvalget skal arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten i tråd med [arbeidsmiljøloven](#) og [forskrift om organisering, ledelse og medvirkning](#). AMU har ikke en rolle i konfliktløsningen, men de kan vedta at arbeidsgiver skal utføre målinger eller undersøkelser av arbeidsmiljøet for å kartlegge om det foreligger helsefare. AMU skal holdes orientert i konfliktsaker, og når saken er løst skal AMU orienteres om at et helsefremmende arbeidsmiljø er gjenopprettet.

#### Ulike typer konflikter (Idebanken.org.):

**Metodekonflikter** om mål, midler, metoder og prosedyrer.

Håndtering: Dialog og problemløsning.

**Ressurskonflikter** om fordeling av begrensede ressurser (som penger, arbeid, materielle goder, plass, tid og personale).

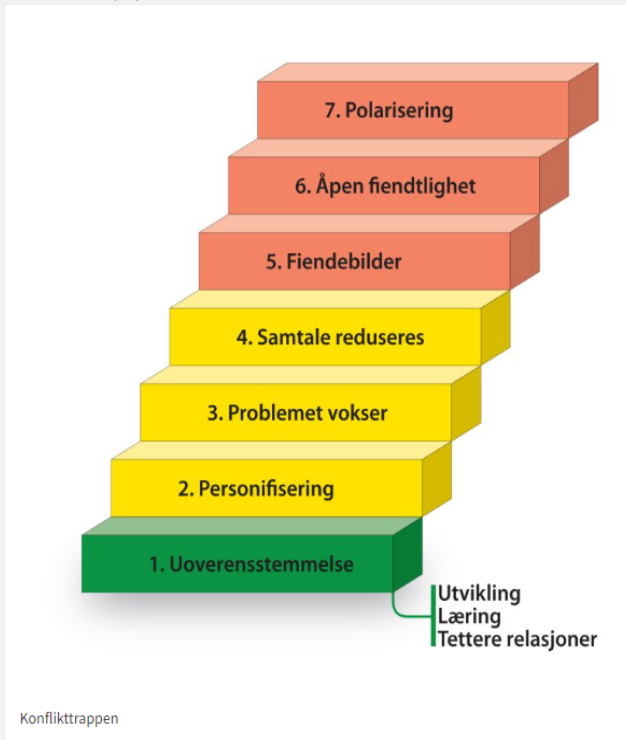
Håndtering: Informasjon, forhandling og kompromiss.

**Verdikonflikter** om personlige verdier og holdninger (om hva som er riktig og hva som er galt).

Håndtering: Dialog, respekt og aktiv lytting.

Personlige konflikter om identitet, selvfølelse, avvisning og tillitsbrudd.  
Håndtering: Åpen kommunikasjon og aktiv lytting.

## Konflikttrappen



Konflikttrappen viser hvordan en konflikt kan utvikle seg fra uenighet om en liten ting til ekte fiendtlighet. På hvert trinn er det mulighet for å gå opp eller ned trappen.

En konflikt kan også spre seg og berøre flere. Dette skjer gjerne når en konflikt blir trappet opp. Det betyr at flere bruker tid og krefter på konflikten, enten man er direkte eller indirekte involvert.

<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/konflikthandling>

Hvordan kommuniserer vi?

Konflikter skal tas opp på en åpen og ærlig måte med den eller de det gjelder. 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 endre syn eller holde fast på sitt syn av saken.

Konfliktdependende momenter kan være:

- aktiv lytting
- evne til å innrømme egne feil og begrensninger
- forståelse for at saken kan sees på flere måter
- aksept for at det finnes flere sannheter

Konfliktforsterkende momenter kan være:

- hatske personangrep
- aggressiv og amper stemmebruk
- avvisning
- latterliggjøring og mistenkeliggjøring
- kroppsspråk som himling med øyner og hånlig latter



### Til refleksjon i enhetene:

Hva er konflikt?

- Hvor alvorlig skal en situasjon være før den kan kalles en konflikt?
- Hvordan er omgangstonen på arbeidsplassen vår? Er det noen mønstre som bør brytes?
- Hva er lederens, og hva er den enkeltes ansvar i konfliktsituasjoner? (Jf. arbeidsmiljøloven)

## Rutiner ved konflikthåndtering

### Generell framgangsmåte

Hvordan melde en sak?

Dersom konflikten ikke blir løst av partene selv, har den enkelte som er berørt ansvar for å varsle nærmeste leder så tidlig som mulig. Nærmeste leder har ansvar for å håndtere konflikten eller ta det videre til neste leder.

Ellers har alle ansatte et ansvar for å melde fra når de opplever at andre har et samarbeidsforhold som er så problematisk at det går ut over arbeidet og arbeidsmiljøet (Jf. varslingsrutiner i Compilo).

### Arbeidsgivers undersøkelsesplikt

Leder vil ha et ansvar for å undersøke om påståtte forhold er påregnelige eller i strid med **arbeidsmiljølovens bestemmelser** om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Dersom undersøkelsen konkluderer med at påståtte forhold er påregnelige, skal det gis informasjon tilbake til den som har meldt saken (klager) og andre involverte parter om dette.

Dersom undersøkelsen konkluderer med at det er snakk om lovstridige forhold, skal det igangsettes aktiviteter for gjenoppretting, oppfølging og kontroll.

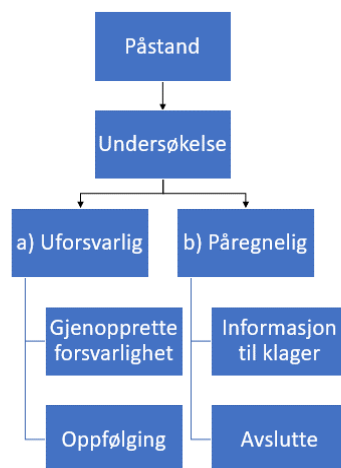
Når en arbeidstaker er part i en konflikt og blir innkalt til samtale med sin leder, har vedkommende rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller en annen person som vedkommende har tillit til. Det må i tilfelle informeres om hvem som deltar i møtet og hvilken rolle de skal ha på forhånd. Leder informerer arbeidstaker om denne retten ved innkalling til møtet.

Kontradiksjonsprinsippet om motsigelse skal legges til grunn. Det betyr at den andre parten skal gjøres kjent med anklagene, og ha rett til å forklare seg.

Kommunikasjon, tillit og trygghet er viktig i arbeidet med forebygging og løsning av konflikter. Konflikter skal i størst mulig grad behandles så tidlig som mulig og på lavest mulig nivå.

Arbeidsgiver skal opptre juridisk korrekt i sakshåndteringen. Det skal blant annet være avklart hvem som er parter, hva saken gjelder, hvem saken er meldt til, hvem som skal involveres i den videre saksbehandlingen (arbeidsgiver, tillitsvalgt, verneombud, bedriftshelsetjenesten), og hvilke roller de skal ivareta.





Figur: Arbeidsgivers undersøkelsesplikt.

#### Forberedelse til samtale

Dersom konflikten ikke blir løst av partene selv, skal leder innkalle partene til en formell samtale. Det er viktig at denne samtalen er godt forberedt og følger visse regler.

#### Type konflikt

Leder bør i forkant av samtalen ha innsikt i hvilken **type konflikt** det er snakk om. Handler konflikten for eksempel om sak eller om person? Kan den løses gjennom dialog eller forhandling?

Hvordan kommer konflikten til uttrykk?

Hva er bakgrunnen for konflikten?

Hvordan har konflikten blitt håndtert så langt?

Hva må til for å løse konflikten?

#### Arbeidstakers medvirkningsplikt

Regler for samtalen skal hjelpe partene til å respektere hverandre i møtet. Disse reglene bør være kjent for partene i forkant av samtalen ved at de enten står i innkallingen eller i et skjema som er signert av begge parter før samtalen.

#### Regler kan være:

- Partene skal fortelle hva de selv opplever, føler og har behov for
- Partene skal akseptere at opplevelsen av konflikten kan være forskjellig
- Partene skal ha et språk/kroppsspråk som er i tråd med kommunens grunnverdier og etiske reglement
- Partene skal prøve å se konflikten som en helhet og tenke på hvordan den påvirker arbeidsmiljøet

## Dokumentasjon og håndtering av personopplysninger

Det skal settes opp en skriftlig avtale om hva partene har blitt enige om. Avtalen skal opplyse om:

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

Avtalen signeres. Dersom det ikke settes opp en skriftlig avtale, skal det føres referat fra samtalen.

Leder har ansvar for å dokumentere alle ledd i saksgangen. Opplysninger som kommer frem under prosessen skal behandles fortrolig, og begrenses til de involverte i saken. Alle dokumenter i saken må arkiveres forsvarlig i kommunens sak- og arkivsystem, og i henhold til gjeldende personvernregler (GDPR).

## Trinn i håndtering av konflikter

### Trinn 1- Tidligst mulig og på lavest mulig nivå

- Ta opp saken direkte med den det gjelder
- Uformell støttesamtale med leder til stede, eventuelt å ta saken opp på et høyere nivå dersom lederen er part i konflikten

### Gode råd:

- *Rett blikket fremover og ha fokus på ønsket tilstand*
- *Grav dere ikke ned i årsaker og fordel ikke personlig skyld*
- *Ha fokus på sak og ikke person*
- *Fastsett kortsiktige og oppnåelige forbedringstiltak*
- *Ikke påstå at andre har ment noe. Du kan ha feiltolket utsagnet*
- *Ikke benekt påstander om hva du har ment, men prøv å forstå*

### Trinn 2 - Hvis saken ikke løses på trinn 1

- Leder innkaller til en formell samtale med formell håndtering
- Ledere *kan* også søke råd og bistand fra stabssjef eller kommunedirektør. I enkelte situasjoner kan det være aktuelt å trekke inn en nøytral part (for eksempel bedriftshelsetjenesten)

### Gode råd:

- *Søk etter en samarbeidsløsning. Er det mulig å finne en løsning som er til beste for begge parter?*
- *Hvis begge parter gir litt og får litt, kan det bli et alternativ som er til å leve med*
- *Hvis kompromiss ikke er mulig, ta en tenkepause og møt på nytt om noen dager*
- *Hvis løsning oppnås, lønner det seg å avtale en oppfølging/ evaluering etter en tid for å høre hvordan det går*
- *Unngå å gjennomføre slike møter fredager eller siste dager før ferie/ høytidsdager*

### Trinn 3 – Når saken heller ikke løses på trinn 2

Hvis konflikten fremdeles ikke er løst, kan dette bety at virksomheten har utfordringer som bryter med arbeidsmiljølovens bestemmelser om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Stabssjef eller kommunedirektør *skal* bistå partene i prosessen. Det vil bli foretatt en konkret vurdering av hvilke tiltak som skal iverksettes. På dette trinnet kan det også være aktuelt å trekke inn en nøytral part (som bedriftshelsetjenesten).

Hvis løsning oppnås i denne fasen, skal det avtales en oppfølging/ evaluering etter en tid for å høre hvordan det går. Det er lederen som tar initiativ til en slik oppfølging. Konflikten er løst når partene tydelig og troverdig bekrefter dette.

#### Mulige tiltak

Hva som er mulige tiltak, vil i stor grad være avhengig av type konflikt og hvor dypt konflikten går. Eksempelvis er det nærliggende å tro at i metode- og ressurskonflikter, kan lederen bruke problemløsnings- og forhandlingsprosess mellom partene, mens i verdi- og personkonflikter vil det i større grad kreve at det jobbes med dialog og aktiv lytting over tid.



#### Case-oppgave:

Ulike typer konflikter krever ulike tilnæringsmåter.

En konflikt mellom to kollegaer har utviklet seg fra å være en uoverensstemmelse om hvordan en oppgave skal løses til å bli åpen fiendtlighet. Partene retter anklager og destruktive angrep mot hver andre, og det begynner å danne seg allianser og klikker i arbeidsmiljøet.

- Hvem skal involveres i konflikthåndteringen, og hvilken rolle skal de ha?
- Hvordan skal konflikten håndteres videre?

## Brudd på prosedyre og rutiner for konflikthåndtering

Brudd på prosedyre og rutiner for konflikthåndtering meldes som avvik i Compilo, og følges opp av ansvarlig leder.

### Lær mer

Denne prosedyren beskriver forventninger til konfliktløsning i Tingvoll kommune. Både Arbeidstilsynet og Idebanken.org (NAV) har utformet temahefter om konflikter og konflikthåndtering.

- <https://arbeidstilsynet.no/>
- <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/konflikthandtering>

## Behandling

Vedtatt i Arbeidsmiljøutvalget 21.02.2024

## Vedlegg

### Oppgaver:

- 1. Hva betyr engasjement, inkludering, kompetanse og respekt i vårt arbeidsmiljø?**
  - Hvordan bruker vi verdiene våre i hverdagen?
  - Hva kan bli bedre og hvordan?
  
- 2. Hva er konflikt?**
  - Hvor alvorlig skal en situasjon være før den kan kalles en konflikt?
  - Hvordan er omgangstonen på arbeidsplassen vår? Er det noen mønstre som bør brytes?
  - Hva er lederens, og hva er den enkeltes ansvar i konfliktsituasjoner? (Jf. arbeidsmiljøloven)

### **3. Case**

Ulike typer konflikter krever ulike tilnæringsmåter.

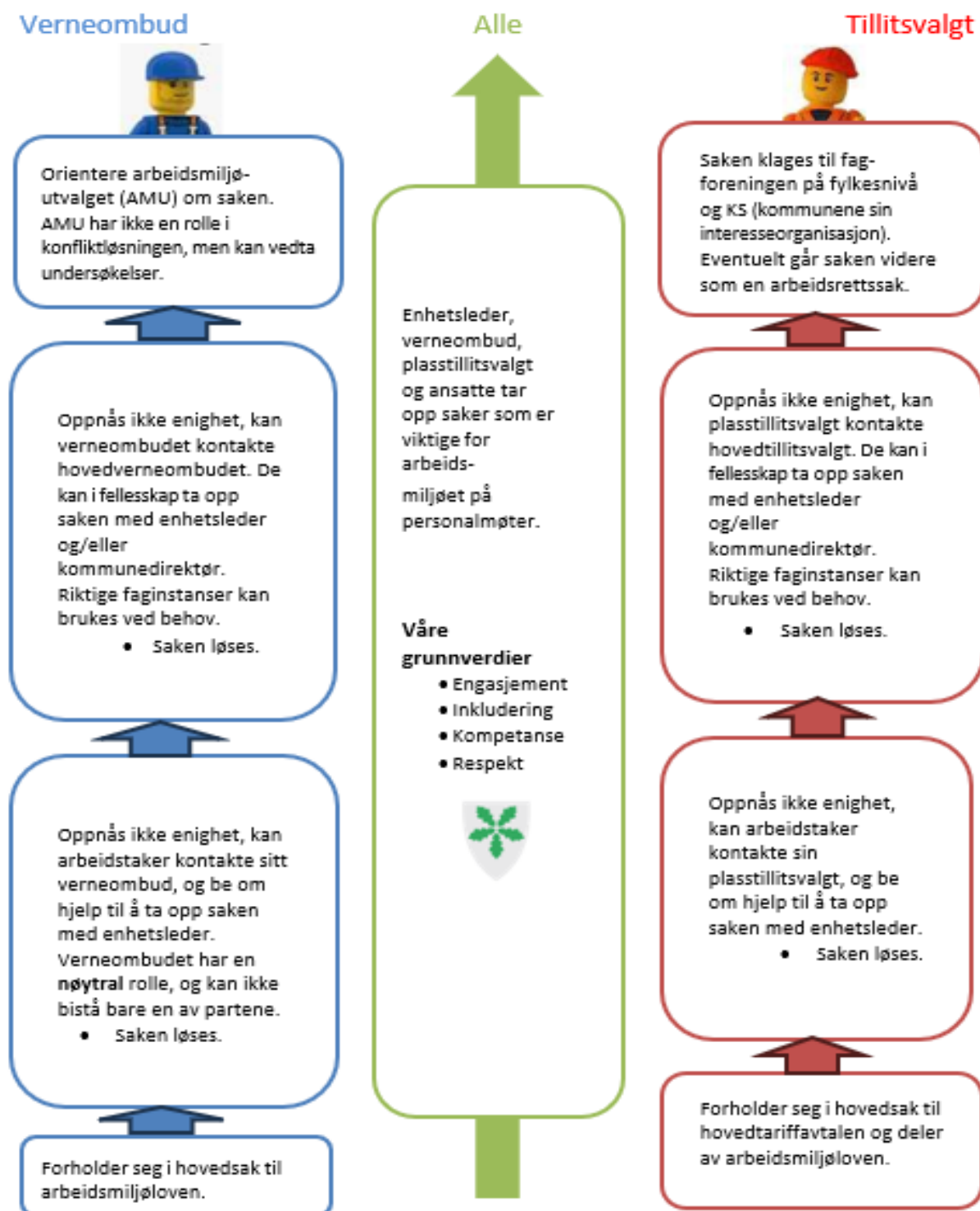
En konflikt mellom to kollegaer har utviklet seg fra å være en uoverensstemmelse om hvordan en oppgave skal løses til å bli åpen fiendtlighet. Partene retter anklager og destruktive angrep mot hver andre, og det begynner å danne seg allianser og klikker i arbeidsmiljøet.

- Hvem skal involveres i konflikthåndteringen, og hvilken rolle skal de ha?
- Hvordan skal konflikten håndteres videre?



Hvis mulig, bør en finne løsning i fellesskap før det utvikler seg til å bli en sak. Arbeidstilsynet: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/organisatorisk-arbeidsmiljo/personalsaker/>

## Tjenestevei i personalsaker



## Oppfølging trinn for trinn



### Viktige prinsipper:

- Ta opp uoverensstemmelser så tidlig som mulig og på lavest mulig nivå
- Gå tjenestevei
- Vær bevisst din rolle som henholdsvis arbeidsgiver, tillitsvalgt, verneombud, arbeidstaker, bedriftshelsetjeneste og arbeidsmiljøutvalg
- Ta i vare arbeidsgivers undersøkelsesplikt og arbeidstakers medvirkningsplikt
- Legg til grunn prinsippet om motsigelse: Den andre parten skal gjøres kjent med anklagene, og ha rett til å forklare seg
- Følg vedtatt prosedyre og rutiner for konflikthåndtering

#### 1. Tidligst mulig og på lavest mulig nivå

- Ta opp saken direkte med den det gjelder
- Uformell støttesamtale med leder til stede, eventuelt å ta opp saken på et høyere nivå dersom lederen er part i konflikten.



#### 2. Hvis saken ikke løses på første trinn

- Leder innkaller til en formell samtale med formell håndtering
- Partene har rett til å ha med seg en tillitsvalgt eller en annen person som vedkommende har tillit til. Det informeres i møteinnkallinga om hvem som deltar i møtet, og hvilken rolle de skal ha
- Ledere *kan* også søke råd og bistand fra stabssjef eller kommunedirektør. I enkelte situasjoner kan det være aktuelt å trekke inn en nøytral part (for eksempel bedriftshelsetjenesten)



#### 3. Hvis saken ikke løses på andre trinn

- Stabssjef eller kommunedirektør skal bistå partene i prosessen
- Det vil bli foretatt en konkret vurdering av hvilke tiltak som skal iverksettes. På dette trinnet kan det også være aktuelt å trekke inn en nøytral part (som bedriftshelsetjenesten)
- Hvis løsning oppnås i denne fasen, skal det avtales en oppfølging/ evaluering etter en tid for å høre hvordan det går. Det er lederen som tar initiativ til en slik oppfølging.
- Konflikten er løst når partene tydelig og troverdig bekrefter dette