

Til UiOs sentrale arbeidsmiljøutvalg - AMU

28.5.2015

Forslag til nye retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO**1. Innledning**

Avdeling for personalstøtte har revidert dagens retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO. I denne prosessen har det blitt opprettet en arbeidsgruppe som har gjennomgått UiOs nåværende retningslinjer for håndtering av konflikter og som har kommet med sine vurderinger. Det har også blitt gjennomført drøftingsmøter med tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombudet samt at fakultetsdirektørene har fått retningslinjene til gjennomsyn og kommet med merknader til dette. I arbeidet med revidering av retningslinjene har Avdeling for personalstøtte tatt hensyn til alle relevante innspill. På bakgrunn av dette samt Avdeling for personalstøttes individuelle faglige vurderinger har det nå blitt utarbeidet forslag til nye retningslinjer for konflikthåndtering ved UiO, se vedlegg.

2. De viktigste endringene i retningslinjene kan kort oppsummeres slik:

- De nye retningslinjene tydeliggjør formål og virkeområde for retningslinjene
- Beskriver arbeidstakers rolle i forbindelse med varsling og håndtering av konflikter, presiserer også at arbeidstakere har et ansvar for å unngå at konflikter oppstår
- Presiserer lederens rolle i konflikter
- Angir andre aktørers rolle i forbindelse med konflikthåndtering, eksempelvis verneombud, tillitsvalgte, BHT og AMU
- Gir en mer detaljert beskrivelse av prosedyre ved håndtering av konflikter, dette er særskilt regulert i saker som innebærer mobbing eller trakassering eller andre former for alvorlige konflikter

3. Avdeling for personalstøtte ber AMU behandle vedlagte forslag

Avdeling for personalstøtte ber AMU godkjenne forslag til nye retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO.

Vedlegg

- Retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO
- Gjeldende retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO



Retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO



Retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO

1. Formål	3
2. Virkeområde for retningslinjene	3
3. Ansattes ansvar for å unngå at konflikter oppstår	4
4. Arbeidstakers varsling om konflikter	4
5. Håndtering av konfliktvarsler	
5.1 Verneombudets håndtering av konfliktvarsler	4
5.2 Tillitsvalgtes håndtering av konfliktvarsler	5
5.3 Leders håndtering av konfliktvarsler	5
6. Leders ansvar for å håndtere konflikten	5
6.1 Bedriftshelsetjenesten	5
6.2 Arbeidsmiljøutvalget	6
6.3 Avdeling for personalstøtte	6
7. Prosedyre ved håndtering av konflikter	
7.1 Konflikter skal håndteres så raskt som mulig	6
7.2 Leder skal skaffe seg oversikt over saken	6
7.3 Leders vurdering av om det er behov for mer omfattende informasjonsinnhenting	6
7.4 Gjennomføring av ytterligere informasjonsinnhenting	7
7.5 Leders avslutning av saken	7

Retningslinjer for håndtering av konflikter ved UiO**1 Formål**

Arbeidsgiver er ansvarlig for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, jf. arbeidsmiljøloven § 4-1 og § 2-1. Det ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett å håndtere konflikter. Formålet med retningslinjene er at konflikter mellom ansatte ved UiO skal håndteres på en god og forutsigbar måte. Det finnes flere definisjoner av konflikt, for eksempel at konflikter er uoverensstemmelser mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger hos den enkelte eller at konflikt foreligger når det oppstår motsetning mellom arbeidstakere som medfører at en eller flere arbeidstakere oppfører seg negativt mot andre arbeidstakere.

Ikke enhver uenighet mellom ansatte skal anses som en konflikt. Ved UiO oppstår det jevnlig uenighet mellom ansatte om faglige og administrative spørsmål og om utøvelse av arbeidsgivers styringsrett. Slik uenighet er en del av et levende universitetsmiljø og vil normalt ikke i seg selv innebære at det foreligger en «konflikt», slik begrepet benyttes i retningslinjer for konflikthåndtering ved UiO.

2 Virkeområde for retningslinjene for håndtering av konflikter ved UiO

Retningslinjene for håndtering av konflikter ved UiO gjelder for alle enheter og alle ansatte ved UiO, både heltids-, deltids- og midlertidig ansatte.

Retningslinjene gjelder ikke for konflikter mellom ansatte ved UiO og studenter. Oppstår slike konflikter, kan studenten melde fra om konflikten gjennom "Si i fra" systemet. <http://www.uio.no/studier/kontakt/si-fra/>. Når det gjelder varsel om alvorlige kritikkverdige forhold fra student eller ansatt, finnes prosedyre for dette, se <http://www.uio.no/om/hms/arbeidsmiljo/prosedyrer/varsling/>.

Retningslinjene gjelder ikke i situasjoner hvor en UiO-ansatt som ledd i sitt arbeid havner i en konflikt med personer som ikke er ansatt ved UiO. Den ansattes leder vil likevel ha et ansvar som arbeidsgiver for å bistå på en hensiktsmessig måte i slike konflikter.

En ansatt som blir oppmerksom på en konflikt han selv ikke er involvert i, eller kritikkverdig atferd for øvrig, kan velge å varsle om dette via UiOs retningslinjer for varsling, se <http://www.uio.no/om/hms/varsling/>. Alternativt kan arbeidstaker ta forholdet opp med sin leder eller verneombudet, som deretter vurderer om saken skal behandles som en konflikt mellom dem forholdet gjelder, eller om det bør varsles om forholdet.

UiO har flere ulike organer og råd som har som oppgave å løse spesifikke typer av tvister. Den konkrete tvisten skal i disse tilfellene behandles av det aktuelle tvisteløsningsorganet, og omfattes ikke av retningslinjer for konflikthåndtering. Dersom tvisten også medfører en konflikt, slik dette er definert i retningslinjene, behandles konflikten i tråd med retningslinjene.

For oversiktens skyld er de viktigste tvisteløsningsorganene av denne type listet opp nedenfor:

- Tvister knyttet til forskningsetikk håndteres av Forskningsetisk utvalg ved UiO og eventuelt de nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Tvister knyttet til sidegjøremål behandles av Sidegjøremålsnemnda
- Tvister knyttet til immaterielle rettigheter behandles av IPR-utvalget

3 Ansattes ansvar for å unngå at konflikter oppstår

Alle ansatte skal tilstrebe å opptre slik at det ikke oppstår konflikter.

Arbeidstakere skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Oppdager arbeidstaker trakassering eller diskriminering ved UiO, eller forhold i virksomheten som kan medføre fare for liv og helse, har arbeidstaker plikt til å melde fra til arbeidsgiver eller verneombud.

4 Arbeidstakers varsling om konflikter

Dersom en arbeidstaker blir involvert i en konflikt, velger arbeidstaker selv om han ønsker å forsøke å løse dette ved å ta opp saken med den konflikten gjelder, eller om han vil involvere arbeidsgiver.

Dersom arbeidstaker involverer arbeidsgiver, skal forholdet normalt tas opp med arbeidstakers nærmeste leder. Arbeidstaker bør alternativt velge å ta opp forholdet med verneombudet eller arbeidstakers tillitsvalgte. Dette er eksempelvis en naturlig fremgangsmåte dersom konflikten oppstår mellom arbeidstaker og hans nærmeste leder.

Ansatte som involveres i en konflikt har også rett til å velge å ikke foreta seg noe i saken. For å ivareta et godt og forsvarlig arbeidsmiljø er det imidlertid viktig at den ansatte da lar saken ligge og ikke sprer informasjon om konflikten til kolleger eller andre på arbeidsplassen. Arbeidstaker kan likevel velge å ta opp saken med sin leder/verneombud/tillitsvalgte på et senere tidspunkt. Skriftlige notater med dato/og konkretisering av hendelser vil i slike situasjoner gjøre saksbehandlingen enklere, spesielt dersom episodene ligger noe tilbake i tid.

5 Håndtering av konfliktvarsler

5.1 Verneombudets håndtering av konfliktvarsler

Dersom arbeidstaker varsler verneombudet om en konflikt, skal verneombudet melde forholdet til arbeidstakers nærmeste leder. Dersom konflikten involverer nærmeste leder, kan verneombudet melde saken til neste ledernivå.

Etter å ha varslet arbeidsgiver skal verneombudet overlate den konkrete håndteringen av saken til arbeidsgiver. Arbeidsgiver skal så snart det lar seg gjøre gi verneombudet en oversikt over hvilke tiltak som planlegges iverksatt. Verneombudet skal påse at arbeidsgiver følger opp forholdet innen rimelig tid. Om saken ikke blir håndtert innen rimelig tid, kan verneombudet ta opp saken på neste ledernivå, eller kontakte UiOs personaldirektør.

Arbeidsgiver skal informere verneombudet når saken er undersøkt og formidle hvilke tiltak som eventuelt er iverksatt.

5.2 Tillitsvalgtes håndtering av konfliktvarsler

Dersom arbeidstaker varsler sine tillitsvalgte om en konflikt, avgjør tillitsvalgte i samråd med arbeidstaker – og innenfor relevant regelverk hvordan saken bør håndteres. Hvis ikke tungtveiende forhold tilsier noe annet, bør saken normalt tas opp med arbeidstakers nærmeste leder.

Tillitsvalgte kan opptre som bisittere i konfliktsaker.

5.3 Leders håndtering av konfliktvarsler

Dersom arbeidstaker varsler sin nærmeste leder om konflikten, skal leder håndtere konflikten slik det er nærmere beskrevet i pkt. 6 nedenfor. Det samme gjelder dersom leder varsles via vernetjenesten eller tillitsvalgte.

6 Leders ansvar for å håndtere konflikten

Nærmeste leder har det overordnede ansvaret for å håndtere konflikten. Dette gjelder både konflikter som leder er varslet om og konflikter som leder selv blir oppmerksom på.

Dersom konflikten involverer nærmeste leder selv, skal saken normalt håndteres av neste ledelsesnivå. Uenighet mellom ansatte om faglige og administrative spørsmål som ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett i det daglige, vil neste ledernivå normalt ikke overta. Mer alvorlige konflikter, eller konflikter som det er grunn til å tro at nærmeste leder ikke vil håndtere på en objektiv måte, skal overtas av neste ledelsesnivå.

6.1 Bedriftshelsetjenesten

Leder og arbeidstakere kan involvere bedriftshelsetjenesten (BHT) dersom dette anses hensiktsmessig. Arbeidsgiver kan bruke BHT til råd og veiledning samt praktisk konflikthåndtering. BHT kan ikke være saksbehandlere i enkeltsaker, men kan få et mandat fra arbeidsgiver eller AMU til å innhente informasjon om arbeidsmiljøfremmende tiltak eller undersøkelser av fakta i en konkret sak.

BHT har en fri og uavhengig stilling i faglige spørsmål og kan bistå både arbeidsgiver og arbeidstakere i konfliktsituasjoner. Ansatte som er involverte i en konflikt, skal informeres om mulighet for samtale med personell i BHT.

6.2 Arbeidsmiljøutvalget AMU/LAMU

Dersom leder anser saken for å innebære generelle eller prinsipielle problemstillinger knyttet til arbeidsmiljøet, kan leder anmode arbeidsmiljøutvalget (AMU/LAMU) om å behandle disse sidene ved saken. AMU/LAMU skal normalt ikke behandle enkeltstående konfliktsaker, men skal arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten.

6.3 Lokal personalfunksjon på fakultetsnivå eller UiOs sentrale personalavdeling, Avdeling for personalstøtte

Leder kan også be om bistand fra lokal eller sentral personalfunksjon ved UiO.

7 Prosedyre ved håndtering av konflikter

7.1 Konflikter skal håndteres så raskt som mulig

Dersom leder blir oppmerksom på en konflikt, skal leder ta tak i forholdet så raskt som mulig. Tas saken opp raskt, er muligheten større for å unngå eskalering av konflikter.

7.2 Leder skal skaffe seg oversikt over saken

Leder skal så raskt som mulig søke å skaffe seg oversikt over konflikten. Normalt gjøres dette gjennom å snakke med de involverte i konflikten og eventuelle andre ansatte som kan kaste lys over saken. Før leder snakker med øvrige ansatte, skal leder vurdere om det er naturlig å varsle dem som er direkte involvert i konflikten om at slike samtaler vil finne sted.

Dersom konflikten involverer påstander om kritikkverdig atferd fra en eller flere ansatte, skal leder ta dette opp med den det gjelder og gi vedkommende anledning til å forklare seg nærmere om dette.

7.3 Leders vurdering av om det er behov for mer omfattende informasjonsinnhenting

I de fleste konfliktsaker vil faktum kunne avklares i tilstrekkelig grad gjennom slike samtaler som er beskrevet i pkt. 7.2.

I enkelte saker kan det likevel være behov for mer omfattende undersøkelser av de faktiske forholdene i saken. Dette er først og fremst aktuelt i følgende tilfeller:

- I saker som innebærer påstander om mobbing og trakassering, hvor det er vanskelig å bringe de faktiske forholdene på det rene gjennom ordinære samtaler med de involverte/andre ansatte.
- Andre former for alvorlige konflikter der det er vanskelig å bringe de faktiske forholdene på det rene gjennom samtaler med de involverte.

Dersom leder vurderer å iverksette en slik undersøkelse, bør den/de som har tatt opp konflikten alltid først anmodes om å beskrive skriftlig hvordan de selv oppfatter konflikten. I denne beskrivelsen bør det tydelig framkomme hvem som klager, hvem som anklages for trakassering/utløslig opptreden, hendelsesforløp, tid og sted for aktuelle hendelser, samt navn på eventuelle vitner, etc.

Etter at leder har mottatt slike redegjørelser fra de involverte bør leder konferere med Avdeling for personalstøtte, for å ta stilling til om det skal gjennomføres ytterligere undersøkelser av de faktiske forholdene, og hvordan dette eventuelt skal skje.

7.4 Gjennomføring av ytterligere informasjonshenting

Slik ytterligere informasjonsinnhenting som er beskrevet i pkt 7.3 kan gjennomføres på flere måter. Fremgangsmåten bør tilpasses til omfanget og alvorret i den konkrete saken. Leder, i samråd med Avdeling for personalstøtte, beslutter hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

En slik informasjonsinnhentingsprosess kan eksempelvis gjennomføres slik:

- På bakgrunn av de involvertes redegjørelse for saken utarbeider leder et kortfattet mandat for prosessen. Mandatet forelegges de involverte for uttalelse, før leder treffer den endelige

beslutningen om utforming. Mandatet kan enten innebære å bare kartlegge de faktiske forholdene, eller også å gi en vurdering av om det har forekommet brudd på arbeidsmiljøloven eller andre regler. Mandatet bør også redegjøre kortfattet for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

- Det er leder som har det overordnede ansvar for å undersøke de faktiske forhold. Leder kan gjøre dette i samråd med eller bistand fra for eksempel Avdeling for personalstøtte, BHT eller en ekstern med fagkompetanse på det aktuelle området. De involverte skal gis anledning til å uttale seg om valget, før leder treffer den endelige beslutningen.
- Dersom det gjennomføres intervjuer i tilknytning til undersøkelsen, bør det skrives referat fra intervjuene, som undertegnes av intervjuobjektet. Arbeidstakere har alltid anledning til å ha med seg en rådgiver eller annen støtteperson i denne type samtaler med arbeidsgiver. De involverte arbeidstakerne bør normalt også få anledning til å kommentere innholdet i intervjuene.
- Normalt skal det utarbeides en rapport på bakgrunn av undersøkelsen. Rapportens formål skal være å gi ledelsen et grunnlag for å fatte beslutning om eventuelle videre tiltak. Partene i saken skal motta et utkast til rapport og skal gis mulighet for å komme med sine synspunkter før rapporten blir endelig.

7.5 Leders avslutning av saken

Når leder har vurdert saken, skal leder konkludere med hensyn til hvordan saken skal løses. De involverte arbeidstakerne skal orienteres om konklusjonen. Konklusjonen kan meddeles muntlig eller skriftlig, avhengig av hva leder finner hensiktsmessig. I saker av et visst omfang bør det benyttes skriftlig tilbakemelding, for å kunne dokumentere i ettertid hvordan saken er håndtert.

Dersom leder konkluderer med at det er nødvendig å iverksette tiltak for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, skal det overfor de involverte parter redegjøres for hvilke tiltak som skal iverksettes og opplyses om fremdriftsplanen for når disse skal iverksettes.

Dersom leders konklusjon innebærer at en eller flere arbeidstakere skal ilegges formelle reaksjoner som advarsler, tilrettevisninger eller ordensstraffer, skal dette skje i samsvar med reglene i tjenestemannsloven og UiOs interne rutiner. Før en slik prosess iverksettes skal leder kontakte Avdeling for personalstøtte for bistand til å håndtere den formelle prosessen.

Konflikthåndtering

English

Retningslinjer for håndtering av konflikter

Innhold

- Formål
- Definisjoner
- Rettigheter og plikter
- Fremgangsmåte
 - Når konflikten er et faktum anbefales følgende for ansatte:
 - For å forebygge og avdekke konflikter anbefales følgende for ledere:
 - For å håndtere konflikter anbefales følgende for ledere:

Formål

Denne retningslinjen skal rettlede arbeidsgiver og arbeidstaker i håndteringen av konflikter mellom enkeltpersoner eller grupper ved UiO.

Konflikter er komplekse fenomener og fravik fra disse retningslinjene bør gjøres der hvor det foreligger faglige og/eller skjønnsmessige begrunnelser for det.

Definisjoner

- Med **konflikt** menes det her en mellommenneskelig uoverensstemmelse mellom enkeltpersoner eller grupper på en arbeidsplass hvor det utvikler seg et sterkt motsetningsforhold.
- Med **håndtering** av konflikt menes det her å ta tak i og handle i en situasjon hvor det er et sterkt mellommenneskelig motsetningsforhold.
- Med **løsning** av konflikt menes det her å komme fram til et resultat hvor alle parter ikke lengre opplever en konflikt.
- Med **part** menes det her de som er direkte involvert i konflikten.
- Med **trede part** menes det her alle andre enn de som er direkte involvert i konflikten. Dette kan være tillitsvalgt/ tillitsperson/ verneombud eller støtte- og stabsfunksjoner.

Rettigheter og plikter

- Arbeidstakerne skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden, og har rett til å bli behandlet med respekt og verdighet.

- Ansatte har rett til å si i fra når de opplever at de blir krenket.
- Arbeidsgiver er ansvarlig for arbeidsmiljøet; en er pliktig å se til at arbeidstakers sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt på alle plan i virksomheten. Arbeidstakerne skal medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir satt i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø, og delta i det organiserte verne- og miljøarbeid i virksomheten.

Fremgangsmåte

Når konflikten er et faktum anbefales følgende for ansatte:

- Ta, så tidlig som mulig, opp problemet direkte med den eller de som du har et konfliktfylt forhold til. Dette for å forsøke å finne løsninger som er tilfredsstillende for partene.
- Du kan be om bistand fra en tredje part. Så fremt situasjonen ikke oppleves som fastlåst og det derfor er grunn til å tro på en løsning, så bør en vurdere hvor vidt en involvering av tredje part kan føre til en unødig eskalering av konflikten.
- Nærmeste leder skal underrettes om saken. Dersom nærmeste leder selv er part i konflikten og/eller ikke tar initiativ til at denne blir løst, orienterer den ansatte leder på neste nivå i linjen.
- Tredje part kan involveres når konfliktpartene selv ikke klarer å finne en løsning som de kan enes om og/eller når minst en av partene finner det nødvendig å forfølge saken videre.
- Ansatte må selv vurdere behov for å bistand/støtte/råd i prosessen, og kan kontakte [Avdeling for personalstøtte](#) for å få råd til hvordan gå frem.

For å forebygge og avdekke konflikter anbefales følgende for ledere:

- Stimuler løpende til en åpen dialog om arbeidsmiljømessige forhold.
- Sørg for regelmessig oppfølging og vurdering av det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet, jf egen rutine i håndbok for HMS-arbeid.
- Sørg regelmessig for gjennomføring av medarbeidersamtaler, jf, UiOs egen mal for slike samtaler.

For å håndtere konflikter anbefales følgende for ledere:

- Ved kjennskap til konflikt innen eget ansvarsområde bør leder fortløpende vurdere behov for å søke råd/bistand i håndteringen av konflikten. Selv om leder får bistand i håndtering av konflikt, er leder fortsatt ansvarlig for at en kommer frem til en akseptabel ordning i konflikten. Arbeidsgiver har styringsrett i konfliktsaker.
- Det kreves handling for å løse konflikter, de går sjelden over av seg selv. Grip tak i tilløp til konflikter så tidlig som mulig, da løsningsmuligheter har en tendens til å begrenses over

tid. Forsøk også å løse konflikten på lavest mulig nivå og grip an konflikten med respekt for de involverte.

- Dersom partene ikke ønsker at leder skal involveres direkte bør dette vurderes, men det er fortsatt leders ansvar å holde seg oppdatert på hvordan fremgangen er i løsningen av konflikten.
- Det er arbeidsgivers oppgave å dokumentere hva som gjøres, både i form av møtereferater og ellers.
- Konfidensielle papirer oppbevares i lukket konvolutt, og arkiveres lokalt underveis i prosessen. Etter avsluttet sak, arkiveres dokumentasjonen i personalmappe.
- For utdypende veiledning les [Lederveiledning for håndtering av konflikter \(pdf\)](#).

Publisert 2. okt. 2008 10:17 - Sist endret 16. feb. 2015 11:33

Regelverk

[Arbeidsmiljøloven \(lovdata.no\)](#)

[Tilpasningsavtale ved UiO](#)

Se også

[Lederveiledning for håndtering av konflikter \(pdf\)](#)

[Seksuell trakassering](#)

Kontakt

[Avdeling for personalstøtte](#)

Fant du det du lette etter?

Ja, jeg fant det **Nei, jeg fant det ikke**

