

Forsvarlig håndtering av arbeidskonflikter og mekling som verktøy

Av partner/advokat Ingeborg Tveit
it@stiegler.no

Formålet med denne artikkelen er å gi veiledning, slik at ledere kan sørge for at konflikter blir håndtert på en forsvarlig måte i tråd med det juridiske rammeverket.

1. INNLEDNING

I en stor undersøkelse fra 2002 rapporterte 60 % av norske ledere at de ikke klarte å fange opp og ta tak i konflikter på arbeidsplassen på en god måte. Det finnes ikke ett enkelt svar på hvorfor konflikthåndtering er vanskelig, men denne lederoppgaven stiller uansett store krav til tverrfaglig kunnskap om juss og psykologi, i tillegg til personlige egenskaper. Det er i det hele tatt mye som skal klaffe.

Formålet med denne artikkelen er å gi veiledning, slik at ledere kan sørge for at konflikter blir håndtert på en forsvarlig måte i tråd med det

juridiske rammeverket. Avslutningsvis redegjør vi også nærmere for mekling som et tiltak for å håndtere konflikter på arbeidsplassen.

2. HVA ER KONFLIKTER?

2.1 Arbeidsmiljølovens tilnærming

Verken arbeidsmiljøloven eller rettspraksis definerer hva som er en konflikt. Arbeidsmiljølovens verneregler er heller ikke opptatt av konflikter som sådan, men stiller krav til at arbeidstakere ikke skal påføres psykiske påkjenninger som overstiger en viss tålegrense. Først når konflikter går på tvers av dette, utløses det en handleplikt for arbeidsgiver.



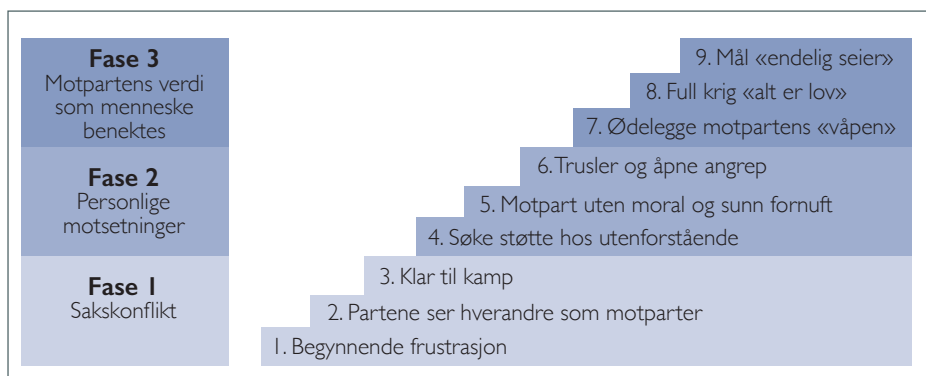
Ingeborg Tveit er fagansvarlig for arbeidsrett i Stiegler Advokatfirma i Bergen og er sertifisert mekler. Ingeborg har bred erfaring med konflikthåndtering og har bistått både arbeidsgivere og arbeidstakere i en rekke varslingssaker.

2.2 Psykologiens tilnærming

For å kunne vurdere risiko for skadelige konflikter, og for å kunne gripe inn mot og håndtere konflikter på en god måte, må arbeidsgivere også ha forståelse for de psykologiske aspektene ved konflikter på arbeidsplassen.

Professor Sverre Blandhol viser i boken Konfliktkoden til at «[k]onflikt er prosessen som begynner når en part opplever at en annen påvirker negativt noe parten bryr seg om». En bred tilnærming til konfliktbegrepet gir rom for å fange konflikten på et tidlig stadium og med blikk for at konflikt er en dynamisk prosess.

Konflikter som ikke håndteres av arbeidsgiver, kan i beste fall «dø ut» av seg selv. Faren er imidlertid stor for at konflikten eskaleres og øker i kraft og skadepotensial om den ikke håndteres. Forskning viser at konflikter har en tendens til å følge et fast mønster for eskalering. Blandhol beskriver eskalering som opptrapping av kamptaktikker som ledd i et forsøk på å løse konflikten til egen fordel, og den gradvise intensivering av konflikten som følger av dette. Den såkalte konfliktrappen kan illustreres som vist i illustrasjonen under.



(Glasl, 1980)

3. NÅR HAR ARBEIDSGIVER EN PLIKT TIL Å HÅNTERE ARBEIDSKONFLIKTER?

Det er arbeidsgiver som skal sørge for at bestemmelsene i arbeidsmiljøloven blir overholdt. Arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i kapittel 4 representerer den nedre grensen for når arbeidsgiver har en handleplikt. Arbeidstaker har medvirkningsplikt og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir iverksatt for å skape et godt arbeidsmiljø. Det endelige ansvaret ligger imidlertid hos arbeidsgiver.

Kravet til et fullt forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø er nærmere presisert i flere bestemmelser i arbeidsmiljøloven. Når det gjelder konflikthåndtering, må arbeidsgivere være bevisst på at:

- Arbeidstakere ikke skal utsettes for uheldige psykiske belastninger (aml. § 4-1 andre ledd andre punktum)
- Arbeidstakers integritet og verdighet skal ivaretas (aml. § 4-3 første ledd)
- Arbeidstakere har krav på vern mot å bli utsatt for trakassering eller annen utilbørlig opptreden (aml. § 4-3 tredje ledd)

Arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i kapittel 4 representerer den nedre grensen for når arbeidsgiver har en handleplikt. Arbeidstaker har medvirkningsplikt og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir iverksatt for å skape et godt arbeidsmiljø.

Det endelige ansvaret ligger imidlertid hos arbeidsgiver.

På generelt grunnlag er det vanskelig å si noe konkret om når mindre alvorlige konflikter har fått et innhold og en dynamikk som utsetter ansatte for en uheldig psykisk belastning, slik at den nedre grensen er overskredet. Kaster vi et blikk på konfliktrappen, så vil det ofte være slik at arbeidsgiver har en handleplikt når konflikten har eskalert til fase 2 og det har oppstått personlige motsetninger mellom partene. Det som eksempelvis begynte som en åpen diskusjon og uenighet om arbeidsfordeling på et prosjekt med fire medarbeidere, har eskalert til et nivå hvor retorikken dreies mot person fremfor sak og partene søker støtte hos andre. På flere arbeidsmøter har Lise som er prosjektleder kommet med beskyldninger som at «du Per sluntrer alltid unna» og «hvorfor kan du aldri gjøre noe på den måten som vi har avtalt». Etter arbeidsmøtene søker og får Lise støtte fra Anne som er en del av prosjektet. Per på sin kant baksnakker Lise og forteller andre kollegaer

at Lise er ei «sur kjerring» og en «fullstendig kontrollfrik». Kollegaene ler og gir støtte. En leder som får kunnskap om denne konflikten, må sørge for at den ikke utsetter de ansatte for en uheldig psykisk belastning.

4. HVORDAN SKAL ARBEIDSKONFLIKTER HÅNTERES?

4.1 Overordnede rammer for all konflikthåndtering

Arbeidsmiljøloven legger ikke generelle føringer for hvordan virksomheter skal håndtere arbeidskonflikter og sikre ett fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det er tvert i mot et uttalt formål at arbeidsmiljøloven skal «gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet», jf. arbeidsmiljølovens formålsbestemmelse i § 1-1 bokstav e.

Arbeidsgiver har ikke nødvendigvis en plikt til å konkludere på spørsmål om årsaksforhold og skyld i arbeidskonflikter før det kan iverksettes tiltak.

Lederen til Per og Lise bør vurdere om verneombudet, tillitsvalgte eller AMU skal trekkes inn i saken. Han bør også sjekke bedriftens egne interne retningslinjer for konflikthåndtering og styre etter disse. Dersom lederen har fått kunnskap om konflikten fordi Lise har varslet om uforvarlig arbeidsmiljø, må han følge bedriftens egne varslingsrutiner.

4.2 Faser i konflikthåndteringen

4.2.1 Innledende analyse av konflikten

Det er flere grunner til at arbeidsgiver bør sørge for en innledende analyse av konflikten.

For det første kan konflikter av ulik karakter kreve ulik tilnærming når det gjelder undersøkelser og tiltak. Viktige spørsmål kan være:

- Er konflikten uttrykk for et generelt arbeidsmiljøproblem?
- Gjelder konflikten et forhold mellom leder og ansatt knyttet til rettigheter og plikter?
- Gjelder konflikten en eller flere enkeltstående episoder eller har det over tid oppstått et motsetningsforhold av flere og sammensatte årsaker?
- Kan det være organisatoriske forhold som ligger til grunn for konflikten?
- Gjelder konflikten påstander om trakassering eller annen utilbørlig adferd i strid med arbeidsmiljøloven § 4-3 tredje ledd?

- Er det en sak som involverer flere ansatte og/eller påvirker konflikten andre arbeidstakere og arbeidsmiljøet negativt?

Videre må konfliktnivået analyseres. Dersom partene er høyt oppe på konfliktrappen, krever håndtering av konflikten en annen tilnærming enn om partene fortsatt evner å snakke saklig om konflikten.

Konfliktanalysen tjener også som hjelpemiddel til å skille mellom konflikter som en leder må håndtere fordi han har en plikt etter arbeidsmiljøloven, i motsetning til konflikter som arbeidsgiver ønsker å håndtere basert på for eksempel effektivitetshensyn. Lederen til Lise og Per kan legitimere og skape forståelse for at han intervensjoner i konflikten fordi han har en handleplikt etter loven. Han kan også legitimere at han stiller krav til at Lise og Per medvirker i arbeidet med å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

4.2.2 Tilstrekkelige og forsvarlige undersøkelser

Vurderinger og eventuelle tiltak som er nødvendige for å håndtere konflikter og sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, må bygge på et riktig faktisk grunnlag. Konflikter må derfor undersøkes på en forsvarlig og tilstrekkelig måte. Arbeidsmiljøloven gir ingen generelle føringer for omfang og fremgangsmåte når konflikter skal undersøkes nærmere.

Dersom en konflikt påfører ansatte et uforvarlig



arbeidsmiljø og det er varslet om dette i tråd med varslingsreglene i arbeidsmiljøloven kapittel 2A, «skal arbeidsgiver sørge for at varselet innen rimelig tid blir tilstrekkelig undersøkt». Kravet om tilstrekkelige undersøkelser innen rimelig tid er en god rettesnor for å gjennomføre undersøkelser også i saker om uforvarlig arbeidsmiljø utenfor varslingssporet.

For å undersøke saken nærmere må det innledningsvis gjennomføres samtaler med de involverte i konflikten. Det kan i tillegg være nødvendig å be partene om å fremlegge dokumentasjon for påstander, og det kan være nødvendig å gjennomføre samtaler med andre ansatte som ikke er direkte involvert i konflikten.

Hva som er nødvendige og tilstrekkelige undersøkelser utover samtaler med konfliktpartene, må være tilpasset konflikten. Målet om å sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø må hele tiden være retningsgivende. I avdekkende samtale med Per kom det frem at Per mener at Lise alltid henger han ut i møter, uten at det er grunnlag for det. Hun har en «kompromissløs lederstil» og er bare «ute etter han». Lise på sin side mener hun

kun utøver sin rolle som prosjektleder. I en slik situasjon bør ikke arbeidsgiver sette i gang omfattende faktaundersøkelser for å avgjøre om det er Per eller Lise som har skyld i konflikten. Årsakene til destruktiv kommunikasjon og dårlig samarbeid er sammensatte, og en undersøkelse av slike saker er sjeldent egnet til å gi et faktisk grunnlag for å fordele skyld. I slike saker bør arbeidsgivere oftere vurdere å gå raskt på mekling som et konfliktdependerende tiltak for å oppnå målet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidsgiver har ikke nødvendigvis en plikt til å konkludere på spørsmål om årsaksforhold og skyld i arbeidskonflikter før det kan iverksettes tiltak. Dette er også slått fast av Høyesterett i den såkalte Inspektørdommen fra 2011. I den aktuelle saken hadde det over lang tid vært arbeidsmiljøutfordringer ved en skole i Oslo. For å løse opp i konflikten ble en undervisningsinspektør omplassert til en tilsvarende stilling på en annen skole. Høyesterett vurderte om arbeidsgiver kunne gjennomføre omplasseringen i kraft av styringsretten, og uttalte i den forbindelse at:

Det er flere eksempler på at arbeidsgivere har satt i gang uforholdsmessig omfattende granskninger og faktaundersøkelser.

«Ved sammensatte og langvarige samarbeidskonflikter kan det være vanskelig for arbeidsgiver å finne fram til «den objektive sannhet» om hvem som har ansvaret for konflikten. Jeg er enig med kommunen i at det i slike tilfeller, når en arbeidsplass i lang tid har blitt preget av konflikten, ofte vil være det beste å få inn en ny ledelse og sette strek over tidligere forhold, uten at arbeidsgiver må ta stilling til årsaksforhold og skyld. En kartlegging og fordeling av skyld ville kunne forsterke og forlenge konflikten isteden for å løse den. Det kan stille seg annerledes hvor det er klart at det kun er én person som forårsaker problemene. Men slik var det ikke i denne saken. Og som del av ledelsen hadde A en sentral betydning for skolens arbeidsmiljø.»

Det er flere eksempler på at arbeidsgivere har satt i gang uforholdsmessig omfattende granskninger og faktaundersøkelser: I en dom fra Trøndelag tingrett fra mars i år konkluderte tingretten med at Tine SA hadde opptrådt klanderverdig ved å sette i gang en faktaundersøkelse i en sak som gjaldt dårlige

samarbeidsforhold mellom en tillitsvalgt og selskapets HR-sjef. Tingretten trakk frem at bruk av faktaundersøkelser innebærer store personlige belastninger på de involverte, og uttalte at:

«Svært mange av de uheldige virkningene av en faktaundersøkelse som det pekes på ovenfor i sitatene fra teorien har vist seg å slå til, både belastningen for de involverte og at selve problemet ikke ble løst av granskningen.»

Likevel kan det i konfliktsaker med påstander om alvorlig trakassering og mobbing være viktig at de faktiske forholdene avdekkes, så langt det lar seg gjøre. Trakassering og mobbing har et stort skadepotensiale for de som rammes, samtidig som det er en stor påkjenning å få uriktige anklager rettet mot seg.

4.2.3 Prinsipper for gjennomføring av undersøkelser

Undersøkelser i konfliktsaker må ivareta prinsippet om medvirkning fra arbeidstakersiden. Videre er det viktig at den som gjennomfører



undersøkelser og konkluderer; må være upartisk og nøytral. Kontradiksjonsprinsippet må også ivaretas ved at alle involverte parter får uttale seg om saken og ta til motmæle mot anklager som fremsettes mot dem i prosessen. Det er også viktig at arbeidsgiver sørger for dokumentasjon for at konflikten er håndtert, herunder de undersøkelsene som er gjort og tiltak som eventuelt er satt inn. «mekling»

4.2.4 Tiltak

Arbeidsmiljøloven gir heller ikke føringer for hvilke tiltak virksomheten skal iverksette i

arbeidskonflikter for å oppnå målet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Tiltak kan grovt skisseres i to hovedkategorier: Tiltak som fjerner kilden til konflikten og tiltak med formål om å dempe konflikten og redusere de negative konsekvensene.

I alvorlige konflikter kan arbeidsgiver løse problemet ved å fjerne ansatte som trakasserer eller som på annen måte har skyld i at andre ikke har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dette kan skje ved omplassering, oppsigelse eller i svært alvorlige saker ved avskjed. Slike



Mekling som verktøy og tiltak i arbeidskonflikter har fått økt fokus den siste tiden. Det er fortjent.

5. MEKLING I ARBEIDSKONFLIKTER

Mekling skjer ved hjelp av en nøytral tredjeperson som hjelper partene med å finne løsninger på konflikten. Dette kan være en ekstern mekler, men også trente ledere og HR-medarbeidere kan mekle i saker hvor arbeidsgiver ikke har egeninteresser i utfallet utover å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Mekling som verktøy og tiltak i arbeidskonflikter har fått økt fokus den siste tiden. Det er fortjent. Mekling er et godt verktøy fordi det gir partene eierskap til løsningene. Mekling gir også rom for å øke partenes forståelse for hverandres ståsted i konflikten, bedre grunnlaget for god kommunikasjon og for å finne løsninger fremover som ivaretar målet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. En annen mulighet ved mekling er at partene kan avtale prøveordninger og evaluere underveis innholdet i avtalen de har blitt enige om. Samlet sett øker derfor mekling sannsynligheten for at avtaler holdes, og for at arbeidsgiver oppnår målet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Avtaler mellom partene som griper inn i arbeidsgivers styringsrett må like fullt klareres med arbeidsgiver. Dersom Per og Lise sammen finner ut at de i en prøveperiode skal la Per fungere som prosjektleder, må dette klareres med leder.

Mekling er særlig egnet i saker som primært handler om destruktiv kommunikasjon og dårlig samarbeid. En forutsetning for at mekling skal

fungere som et konfliktdependende tiltak er imidlertid at partene selv er innstilt på å forsøke dette og bidrar aktivt. Ansatte har imidlertid medvirkningsplikt når det gjelder arbeidsmiljøet. Når mekling fremstår som et egnet tiltak, bør derfor leder under henvisning til medvirkningsplikten oppfordre partene til å delta og bidra positivt inn i en mekling.

I saker med alvorlige påstander om trakassering og mobbing vil mekling normalt ikke være egnet eller tilstrekkelig som det eneste tiltaket, med mindre partene gjensidig gir klart uttrykk for at de ønsker å starte med mekling. Mekling kan også være egnet dersom arbeidsgiver har konkludert med at det har forekommet trakassering, men at det i første omgang kun er grunnlag for en advarsel. Mekling kan da være en god gjenopprettende prosess og en arena for å komme frem til enighet mellom partene om spilleregler for samhandling fremover.

Som for alle øvrige konfliktdependende tiltak, må arbeidsgiver etter at en meklingsprosess er avsluttet følge utviklingen og evaluere effekten av de tiltakene som er iverksatt etter avtale mellom partene.

styringsrettsbeslutninger krever saklig grunn som igjen innebærer at beslutningene må være tatt på et faktisk riktig grunnlag. Terskelen for oppsigelse er høy og enda høyere om arbeidsgiver velger avskjed.

I mindre alvorlige konfliktsaker kan arbeidsgiver bruke konfliktdependende tiltak som å gi en advarsel, slik at den ansatte som er skyld i konflikten får mulighet til å korrigere adferden. I kraft av styringsretten kan arbeidsgiver også bruke konfliktdependende tiltak som å omorganisere eller endre arbeidsoppgaver til ansatte, slik at kontaktpunkt mellom partene reduseres. Som nevnt kan arbeidsgiver også bruke mekling som et konfliktdependende tiltak.

Situasjonen kan også være at det er vanskelig for arbeidsgiver å kartlegge og fordele skyld. Som vi allerede har sett i Inspektørdommen kan omplassering være en mulig styringsrettbeslutning i slike saker.

Undersøkelser kan også gi holdepunkter for at konflikten skyldes et generelt arbeidsmiljøproblem som arbeidsgiver burde ha tatt tak. Konflikter kan også være uttrykk for et organisatorisk problem. For eksempel kan sykefraværet ha vært for høyt over tid på avdelingen til Lise og Per, og dette har igjen ført til konflikt om arbeidsfordelingen. Da bør arbeidsgiver treffe tiltak som også rettes mot det «egentlige» problemet, fremfor å ha et ensidig fokus på den konkrete konflikten som har oppstått.