

Rutiner ved konflikt, mobbing og trakkassering

Utarbeidet av: Espen Hauge

Utarbeidet dato: 15.03.2010

Godkjent av: Espen Hauge

Dokumentnummer: PR21440

Gyldig for: Sykehusapotek Nord HF

Versjon: 1

Rutiner ved konflikt, mobbing og trakassering i Sykehusapotek Nord HF

1. Hensikten med konfliktrutinen

Dette dokumentet beskriver hvordan konflikter skal behandles ved Sykehusapotek Nord. Konfliktsituasjoner kan være ulike. Det er opp til ansatte og ledere å bruke rutinen slik det er mest tjenlig for den aktuelle sak. Hensikten med rutinen er å forebygge at destruktive konflikter utvikles, og redusere uheldige konsekvenser av slike konflikter.

2. Ansvar for konflikthåndtering

Alle som er involvert i en konflikt har et generelt ansvar for å medvirke til å løse konflikten. Formelt sett har følgende funksjoner ansvar:

2.1. Linjeleder / personalansvarlig leder

- har ansvar og formell plikt til å gripe fatt i problemstillingene rundt konflikten
- har styringsrett i forhold til håndtering av konfliktprosessen
- ansvar for å sette i verk praktiske tiltak
- ansvar for å melde fra til nærmeste overordna nivå dersom ikke saken blir løst på avdelingsnivå.

2.2. Verneombud

- skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet
- har ansvar for å bistå i det konfliktforebyggende arbeidet
- skal være orientert ved konfliktsituasjoner
- kan etter vurdering fra linjeleder ha en aktiv rolle i konfliktsaker
- skal ha en tilsynsfunksjon i forhold til at konfliktsaker følges opp

2.3. Tillitsvalgt

- skal ivareta arbeidstakernes interesser og ha en aktiv rolle i konfliktsaker
- har som oppgave å assistere partene og sørge for at konflikten håndteres slik at en kan finne løsninger som best mulig ivaretar både felles arbeidsmiljø og involverte parter.

2.4. Ansatte

Ansatte har et ansvar for å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir satt i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø. Involverte ansatte i konflikter har en særlig plikt til aktivt å bidra til at saken løses på en best mulig måte for begge parter.

3. Definisjoner

Begrepene er ikke gjensidig utelukkende, og belyser på ulike måter liknende fenomener.

3.1. Konflikt

Konflikt foreligger når en part opplever en interessemotsetning i forhold til en annen part og dette utløser sterke følelser. I arbeidsforholdet kan interessemotsetninger være motsetninger i mål, verdier, ønsker, behov eller meninger, og varer gjerne over tid og ressurser oppleves som fastlåst.

En part kan være en eller flere personer som er i konflikt med en eller flere andre.

3.2. Mobbing

Når en eller flere personer systematisk og vedvarende føler seg utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer i arbeidsfellesskapet, og særlig dersom den eller disse personene føler seg forsvarsløs overfor handlingene eller de som utfører dem.

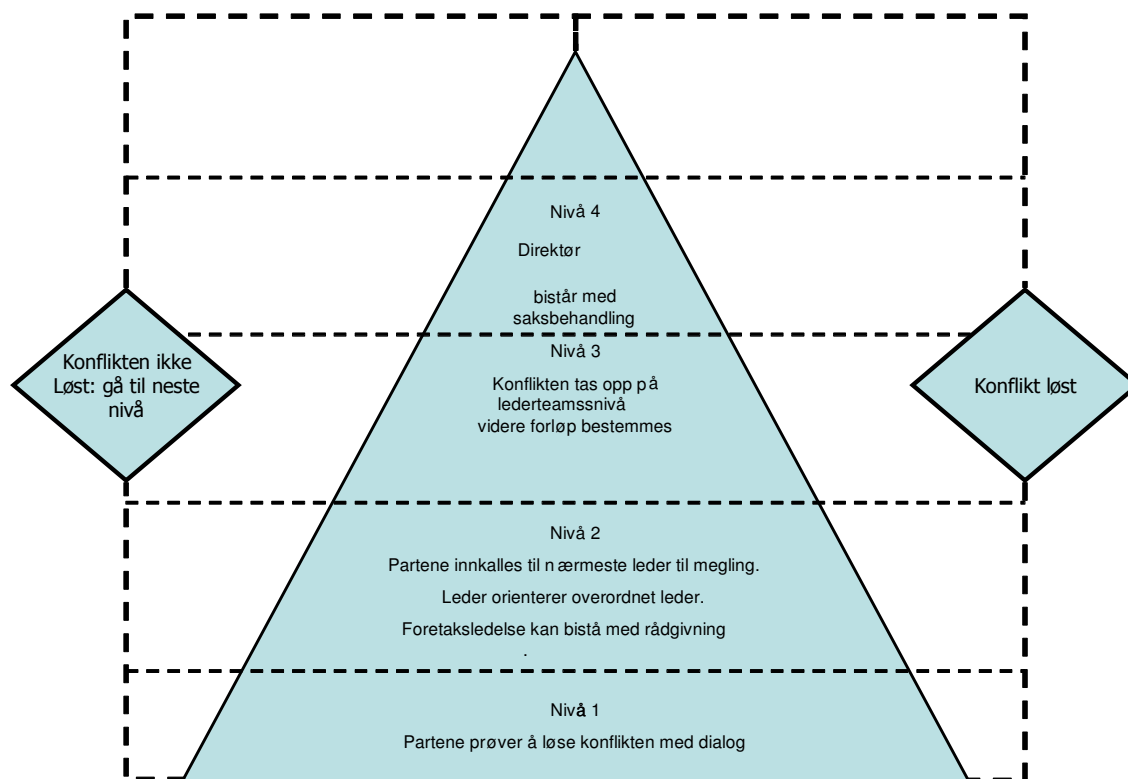
3.3. Trakassering

Den eller de som blir utsatt for uønsket negativ atferd som for eksempel sexpress, trusler, usømmelig adferd, og opplever risiko for sanksjoner dersom de setter seg i motverge, er utsatt for trakassering. Sanksjoner kan være eksplisitt eller implisitt knyttet til det å underlegge seg slik uønsket atferd.

Sanksjoner kan være tildeling av risikofylte eller lite tilfredsstillende arbeidsoppgaver, hindringer i veien for karriereutvikling, andre forhold knyttet til enkeltpersoners arbeidsforhold. Trakassering kan føre til urimelig forstyrrelse av enkeltpersoners mulighet til å utføre jobben, og kan skape et skremmende og fiendtlig arbeidsmiljø.

4. Saksgang for konflikter

Figuren under viser saksgangen ved konflikter. Prinsipp: Konflikter skal løses på lavest mulig nivå. Partene har et selvstendig ansvar for å løse konflikten, og vurderer når nærmeste personalleder skal orienteres. Når en konflikt ikke løses, bringes den til neste nivå.



5. Retningslinjer for ansatte

- 5.1. Når det oppstår konflikter mellom personer som er ansatt ved Sykehusapotek Nord, bør den eller de som opplever konflikten ta opp saken med den eller de det gjelder, og forsøke å finne løsninger som er akseptable for partene (nivå 1, se figur over).
- 5.2. Nærmeste leder involveres når det ikke er mulig å finne løsninger på nivå 1.
- 5.3. Man kan søke bistand fra tillitsvalgte eller verneombud som er ansattes representanter. De ulike støttespillernes funksjon er beskrevet under. Hovedregelen er at tillitsvalgte bistår på nivå 3, men kan i enkelte saker være til stor hjelp på nivå 2.
- 5.4. Dersom nærmeste leder er part i saken eller unnlater å gjøre noe i saken, kan ansatt, tillitsvalgt eller verneombud fremme saken på neste beslutningsnivå etter å ha orientert sin leder om dette.

6. Retningslinjer for ledere

Apotekere og avdelingsledere

- 6.1. En leder med arbeidsgiveransvar har plikt til å handle når vedkommende får kjennskap til konflikter som involverer ansatte ved sin enhet. Leder kan imidlertid også få kjennskap til en konflikt uten at noen av partene ønsker at lederen aktivt

involverer seg i saken. Dette bør respekteres, men lederen bør holde seg orientert om sakens utvikling.

- 6.2. I første omgang må lederen gjøre seg kjent med sakens innhold gjennom dialog med partene. Dette bør skje så raskt som mulig. I mange saker vil man finne tilfredsstillende løsninger allerede i første samtale. I andre saker er det behov for flere samtaler med partene for å drøfte problemene og mulige tiltak. Leder orienterer nærmeste overordnet leder om konflikten, for støtte og informasjon. Ikke minst er det påkrevet når lederen selv er part i konflikten.
- 6.3. Når leder er part i konflikten skal nærmeste overordnede til leder bistå i konflikthåndteringen.
- 6.4. Foretakets lederteam gir støtte ved behov, eller en kan engasjere en nøytral tredjepart om å ha samtaler med partene for å fremme dialog og løsninger.
- 6.5. Partene har rett til å ta med seg en tillitsvalgt i møter, og må informeres om det.
- 6.6. Verneombudet bør orienteres om saken.
- 6.7. Leder og partene følger opp tiltak.
- 6.8. Overordnede orienteres dersom konflikten fortsetter. Leder kan be om råd og veiledning, eller at saken behandles på høyere nivå. Dette er aktuelt dersom det vurderes som nødvendig å fatte beslutninger som ligger utenfor lederens myndighetsområde, eller når håndtering av saken ikke har hatt ønsket effekt. Lederen har likevel ansvar i saken og er med i det videre arbeid med saken.
- 6.9. Skriftlig dokumentasjon underveis i prosessen er viktig, men utøv skjønn. Skriftlig dokumentasjon har ulik grad av formalitet, for eksempel lederens personlige notater, skriftlig referat med underskrift fra partene, skriftlig avtale mellom partene, skriftlig møteinnkalling, formelt brev, skriftlig advarsel. Vær oppmerksom på at for tidlig formalisering kan skade en ellers ledig og god prosess.

Foretaksledelsen

1. Dersom konflikten er fastlåst til tross for at avdelingsleder og apoteker har fulgt retningslinjene, skal direktøren kobles inn som siste instans.
2. Direktøren/ledergruppa vil i eventuelt i samarbeid med annet relevant fagpersonell vurdere saken og om det er behov for ytterligere tiltak.
3. Deretter bør administrative tiltak vurderes.

4. Til sist må direktøren, i saker hvor det er grunnlag for det, vurdere å iverksette oppsigelse som siste mulige utvei.

7. Retningslinjer for stabs- og støttefunksjoner

I konflikter bør den enkelte leder gjøre bruk av støtte- og stabsfunksjoner som har kompetanse på feltet. Disse vil også tilby tjenester til ansatte. Ved Sykehusapotek Nord er følgende ressurser tilgjengelige:

7.1. Personalressurser

Direktøren kan ha flere roller i konfliktsaker. I saker som bringes helt til foretaksledelsen vil direktøren eller en annen fra ledergruppa vanligvis drive saksbehandling på vegne av direktøren, og dermed utøve arbeidsgiverfunksjonen.

Direktøren/stabstillinger bør ha kompetanse på lov- og avtaleverket, og generell kompetanse på konflikthåndtering slik at de kan være rådgivere for ledere i konfliktsaker. Søk faglige råd om slike spørsmål så tidlig som mulig. Det er likevel alltid lederen som har ansvaret for at saksbehandlingen blir gjennomført, også når direktøren er involvert.

Det er viktig at direktøren/ledergruppa avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

7.2. Tillitsvalgte og verneombud

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 bidra med samtaler og råd til medlemmer som enkeltpersoner og bistå medlemmer i møter med ledelsen eller andre parter i saken.

Det er viktig at tillitsvalgte avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og leder. Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet vil først og fremst ha en tilsynsfunksjon, det vil si at de ser til at konfliktrutinen følges. For å kunne gjøre det, bør verneombudet orienteres om konfliktsaker på nivå 2. Dersom arbeidstakere henvender seg til verneombudet i konfliktsaker, skal vedkommende sørge for at saken blir håndtert av leder.

Det er viktig at verneombud avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

8. Prinsipper for kommunikasjon

Konflikter bør tas opp på en åpen og ærlig måte med den eller de det gjelder. Man bør si sin mening, forklare hvordan man tenker og oppmuntre den eller de andre til å gjøre det samme. Slik øker sjansen for at noe som man selv og den eller de andre ikke har sett eller misforstått, blir oppdaget.

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.

9. Ansattes rettigheter og plikter

Ansatte ved Sykehusapotek Nord har plikt til å bidra aktivt i arbeid med å skape et arbeidsmiljø hvor konflikter håndteres på en åpen, ærlig og konstruktiv måte.

Alle ansatte har rett til å bli behandlet med respekt og verdighet. Arbeidsmiljøet ved Sykehusapotek Nord skal være fritt for mobbing. Maktmisbruk skal ikke tolereres. De ansatte har rett til å klage på ledere og medarbeidere dersom de føler seg utsatt for mobbing eller andre former for uakseptabel atferd. Alle ansatte har plikt til å behandle andre ut fra de samme normer og verdier.