



Retningslinje for konflikthåndtering i Bergen kirkelige fellesråd

1. Innledning

I ethvert arbeidsmiljø kan det oppstå uenigheter mellom ansatte om faglige oppgaver, ansvarsområder, misforståelser, utøvelse av arbeidsgivers styringsrett m.m. Uenigheter er en naturlig del av ethvert arbeidsmiljø og kan blant annet bidra til utvikling og tettere samarbeid. Derfor er det viktig å ha en kultur for åpenhet om ulike meninger og synspunkter. En slik kultur kan gjerne skapes gjennom lokale «spilleregler» for hvordan vi vil ha det hos oss, mtp. samhandlingen mellom ansatte og mellom ansatte og leder. En prosess hvor alle får muligheten for å komme med forslag til «spilleregler» og hvor man oppnår enighet rundt disse, vil i seg selv være konfliktforebyggende.

For mer informasjon om hvordan lage spilleregler se [Konflikthåndtering - Idébanken \(idebanken.org\) side 17-18](http://idebanken.org)

Uenighet i seg selv betyr ikke at det foreligger en konfliktsituasjon. Det er først når uenigheten ikke håndteres at den kan utvikle seg til en konflikt.

BKF som arbeidsgiver har ansvar for å ha retningslinjer for håndtering av konflikter jvf. [internkontrollforskriften](#) og [arbeidsmiljøloven](#). Hensikten med en slik retningslinje er å ha et rammeverk for hvordan en konflikt skal håndteres, herunder:

- hva er en konflikt?
- metoder og prinsipper for konflikthåndtering
- roller i konflikthåndtering

Dette dokumentet er et verktøy for både ledere og ansatte til å få større forståelse for hva konflikter er og hvordan de kan løses. En slik forståelse kan i seg selv ha en konfliktforebyggende effekt og hvis konflikten likevel oppstår, så vil retningslinjen gi de involverte kunnskap og verktøy til hvordan de kan gå frem for å løse konflikten.

Dokumentet er utformet som en retningslinje og ikke som en rutine. En rutine er en detaljert beskrivelse av hvordan en bestemt arbeidsoperasjon og hvordan stegene i arbeidsoperasjonen skal gjennomføres. En retningslinje er friere og sier noe om hvilke rammer man bør operere/handle innenfor. Retningslinjen er generell og bør ikke erstatte særskilte skjønnsvurderinger i konkrete saker. Eventuelle lovbestemte krav må alltid følges.

Selv om retningslinjen er gjeldende for fellesrådet, så er det likevel slik at prinsippene og metodene i retningslinjen også vil kunne anvendes av menighetsrådet. Menighetsrådet har også mulighet for å be om bistand i konfliktløsning fra fellesrådet.

2. Virkeområde

BKF har det overordnede ansvaret for et [fullt forsvarlig arbeidsmiljø](#), herunder håndtering av konflikter.

«Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.»

«Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, lønssystemer, herunder bruk av prestasjonslønn, teknologi mv. skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas»

Det er viktig at konflikter håndteres. Manglende håndtering av konflikter kan medføre eskalering med negative konsekvenser for ansatte igjennom stress, sykefravær, mistriivsel og stort ressursbruk m.m. Manglende håndtering av en konflikt kan varsles som et kritikkverdig forhold iht. BKF sine rutiner for varsling.

Dersom en ansatt blir bevisst eller oppmerksom på en konflikt vedkommende ikke selv er involvert i, så kan vedkommende melde fra til nærmeste leder for konfliktpartene, til HR, eller til det lokale verneombudet.

Dersom konflikten dreier seg om det som arbeidsmiljøloven definerer som [et kritikkverdig forhold](#), så skal [BKF sin rutine for varsling](#) benyttes i stedet.

Det som fremstår som en konflikt kan være trakassering/mobbing. Definisjon på trakassering/mobbing er som følger:

«Det er trakassering/mobbing når en eller flere personer gjentatte ganger over tid blir utsatt for negative handlinger fra en eller flere andre personer. Videre bør det være ubalanse i styrkeforholdet, den som blir mobbet må ha vansker med å forsvare seg. Vi snakker ikke om mobbing dersom to omtrent like sterke personer kommer i konflikt eller når det dreier seg om en enkeltstående konfliktepisode».

Mobbing/trakassering regnes som et kritikkverdig forhold og omfattes av varslingsrutinen til BKF.

3. Hva er en konflikt?

Evert van de Vliert (1998) definerer en konflikt som:

«en situasjon der to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler seg forhindret eller frustrert av den andre».

En konflikt handler ofte om følelser. Følelser av frustrasjon og at den andre parten motarbeider og forhindrer en. Å føle seg frustrert, motarbeidet og forhindret av andre kan føre til uheldige psykiske eller fysiske belastninger, noe som kan få en negativ innvirkning på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.

En annen definisjon på konflikt er:

En konflikt kan defineres som et motsetningsforhold der partene er mer eller mindre bevisst på at dersom den enes mål innfris, vil den andres måloppnåelse være truet eller hindret (Sørensen og Grimsmo, 2001).

Det kan være en motsetning mellom to eller flere parters behov, ønsker eller verdier. Eller det kan være en uenighet hvor en eller flere personer blir følelsesmessig involvert.

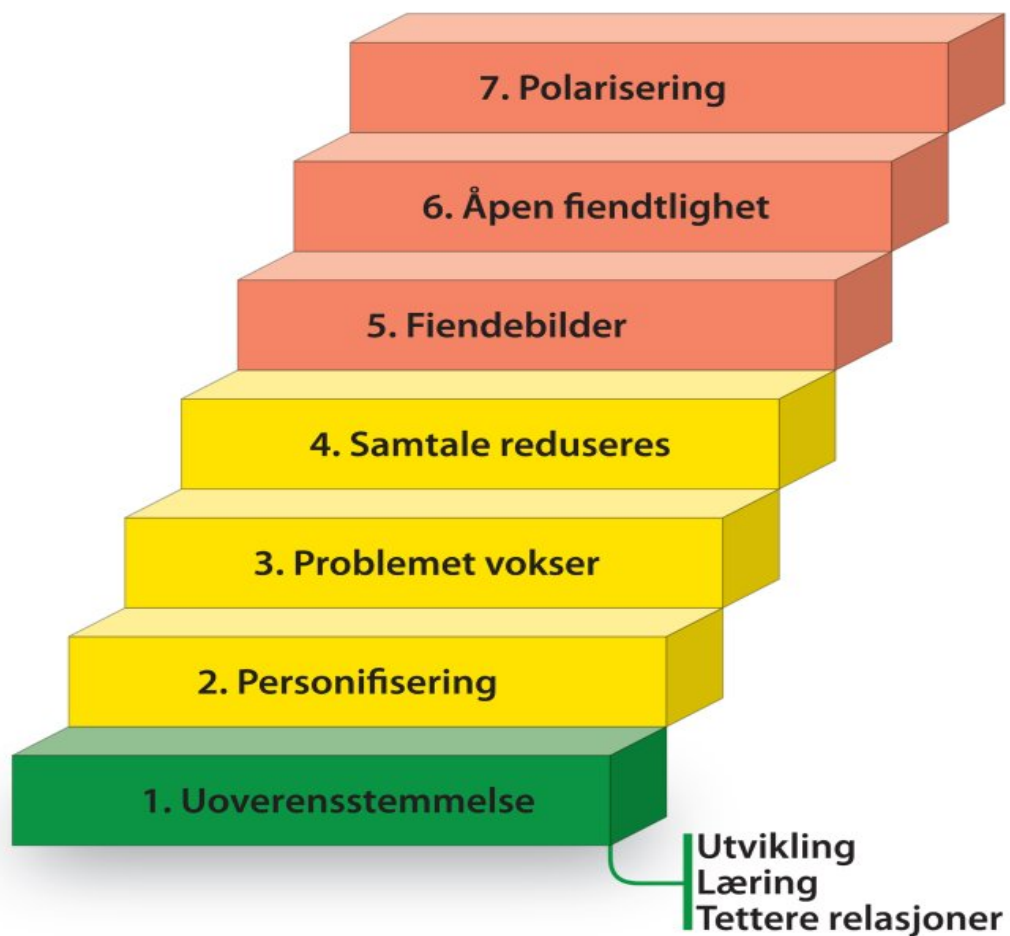
De fleste konflikter på en arbeidsplass pleier å være én av fire typer: konflikter om metoder, konflikter om ressurser, konflikter om verdier og personlige konflikter.

Når man skal løse en konflikt er det viktig å finne ut av hvilken type konflikt det er snakk om. Ulike typer konflikter skal håndteres på forskjellige måter. Se [Konflikthåndtering - Idébanken \(idebanken.org\)](http://idebanken.org) side 9-10 og 21-27

3.1 Konflikter i ulike faser

Konflikter kan gjerne bli sett på som en prosess, som enten kan trappes opp eller trappes ned i faser eller trinn. En vanlig modell som illustrerer dette er konfliktrappen.

Konfliktrappen illustrerer hvordan en konflikt kan utvikle seg fra uenighet om en liten ting til åpen fiendtlighet. På hvert trinn er det mulighet for enten å gå opp eller ned trappen og dermed eskalere eller deeskalere konflikten. En konflikt kan også spre seg og berøre flere (polarisering). 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. Å la en konflikt eskalere er å sløse med ressurser og kan være ødeleggende for de involverte og for arbeidsmiljøet.



Det kan også være nyttig å skille mellom sakskonflikter (faglig) og personkonflikter. Sakskonflikter beskrives ved at konflikttemaet handler om oppgaver, interesser, prosedyrer eller mål m.m. Som hovedregel er sakskonflikter forholdsvis lavt nede på konfliktrappen, men hvis ikke de håndteres, så kan de utvikle seg til personkonflikter. I personkonflikter er fokuset på personer. I personkonflikter er det ofte at man ikke liker personlige trekk hos den andre, man tillegger den andre negative egenskaper, man har samarbeidsproblemer eller man opplever den andre som utfordrende.

3.2 Konflikter i grønt område

Det første trinnet på trappen er uoverensstemmelse. To parter er uenige om noe. De løser situasjonen relativt raskt og konstruktivt fordi de legger vekt på saken og ikke på personen. Ansatte er ulike og blir av og til uenige. Typiske eksempler er hvordan de skal løse arbeidsoppgaver, hvordan de skal legge opp arbeidsplanen, hva de skal bruke kontormøtene til eller liknende. Uenighetene er i utgangspunktet positive. Ansatte blir bedre kjent med hverandre. Dette kan skape en positiv utvikling på arbeidsplassen. Som regel klarer ansatte å løse disse uenighetene uten at det går utover relasjonene. De utveksler synspunkter, utforsker hverandres synspunkter og skifter mening hvis andres argumenter er bedre enn deres egne. Det er aksept for å være uenig og å ta en skikkelig diskusjon. Hvis konflikten holder seg på dette trinn bevarer partene det gode forholdet. Uenighet brukes til noe konstruktivt.

Det er når konflikten er på grønt nivå at det virkelig er en mulighet for å løse konflikten før den evt. eskalerer. Ansatte og ledere som er kjent med konflikter som er på grønt nivå, men som er på vei inn i gult nivå, må ta et ansvar for at konflikten ikke utvikler seg videre.

3.3 Fra grønn til gul konflikt

Av og til kan uenighet utvikle seg til noe mer, spesielt hvis ikke den blir håndtert. Da skifter oppmerksomheten fra sak til person. Det er fare for at konflikten eskalerer raskt. Den første viktige skillelinjen på konfliktrappen går mellom grønn og gul fase. Dette er et avgjørende tidspunkt. Det er nå leder kan gjøre en forskjell og trappe ned konflikten. Leder har en viktig rolle i konfliktløsning og leder har en særlig plikt til å sørge for at konflikter blitt tatt tak i og at de blir håndtert korrekt (se pkt. 4).

3.4 Gul konflikt – fra sak til person

De neste tre trinnene i trappen handler om personvinkling. Problemet vokser. Partene gir opp å snakke sammen. Oppmerksomheten skifter fra sak til person. Man blir mer og mer oppmerksom på den andres negative egenskaper. I den gule fasen er det fortsatt mulig å megle i konflikten før den kommer ut av kontroll. Personifisering – *«det er den andres skyld»* Partene begynner å se den andre i et negativt lys. De går etter mannen i stedet for ballen. Nå begynner konflikten å bli skadelig. Problemet vokser – *«det er noe feil med den andre»* På dette trinnet trekker partene inn tidligere episoder. Konflikten blir mer detaljert og følelsesladd. Samtale reduseres – *«det nytter ikke uansett»* Det opprinnelige problemet, og hvordan det hele begynte, kommer i skyggen. Negative tanker om den andre gjør partene sneversynte. De har problemer med å lytte til hverandre og unngår å snakke sammen. I stedet kommuniserer de ved hjelp av handlinger og kroppsspråk. Partene lar være å hilse, rister på hodet når den andre sier noe, unngår å se på hverandre, vender ryggen til og så videre. De begynner å snakke om hverandre i stedet for til hverandre. Allianser og klikker begynner å danne seg.

På dette trinnet er det viktig å stoppe opp. Dette er siste mulighet for mekling. Hvis konflikten trappes ytterligere opp, kan det skje stor skade i relasjonen mellom partene. De kan få problemer med å gjenopprette et godt arbeidsfelleskap og arbeidsmiljøet tappes for energi.

3.5 Rød konflikt – innstilt på krig

De siste tre trinnene i trappen er fiendebilder, åpen fiendtlighet og polarisering. Konflikten blir til en krig hvor partene retter anklager og destruktive angrep mot hverandre. Megling er ikke lenger mulig. Fiendebilder – «*du er jo helt gal*» Partene har gitt opp å snakke sammen. De har et svart-hvitt-bilde av hverandre. Målet er å få rett og vinne. All energi brukes på å få den andre til å be om unnskyldning, eller gi seg. Åpen fiendtlighet – «*sinnen har overtatt*» På dette tidspunktet tyr partene til åpenlyst fiendtlige handlinger, som å komme med sårende og nedverdiggende kommentarer. Nå er det ikke greit at kollegene er nøytrale eller tilbakeholdne – de må enten være for eller imot. Partene bruker mye energi på å verve alliansepartnere. I denne fasen er målet å skade den andre. Polarisering – «*det er ikke plass til begge*» På dette trinnet kan partene ikke være i samme rom – eller på samme arbeidsplass. Selv om de ikke lenger har kontakt, fortsetter de å kjempe intensivt mot hverandre på avstand. På rødt nivå står man overfor forhold som indikerer brudd på arbeidsmiljøloven. På dette stadiet er det viktig at arbeidsgiver legger vekt på å opptre juridisk korrekt. Ved konflikter på rødt nivå må alltid HR involveres.

4.0 Metoder og prinsipper for konflikthåndtering

En viktig del av leders håndtering av en konflikt er å *snarest skaffe seg oversikt over saken/situasjonen og fakta knyttet til saken*. Saksbehandlingen må dokumenteres skriftlig og iht. prinsipper for forsvarlig saksbehandling (kontradiksjon, dokumentasjon, konfidensialitet og habilitet, effektiv saksgang) jvf. [prinsipper for god forvaltning lovfestet i forvaltningsloven](#).

Prinsippet om habilitet er også viktig i håndteringen og opplevd rettferdighet. Det vil si at leder bør undersøke at man selv ikke er en del av konflikten. Dersom leder er en del av konflikten, så skal konflikten behandles på et høyere nivå. Det er ikke alltid leder selv opplever seg som del av konflikten selv om den ansatte opplever det. Iht. definisjonen av konflikt, så er det likevel en konflikt om kun den ene parten opplever det slik. Leder blir da inhabil til å behandle konflikten, også selv om leder ikke selv opplever seg i konflikt. Det er viktig å løfte ansvaret for konflikthåndteringen til neste ledernivå for å skape tillitt til konfliktløsningen.

Saken skal behandles konfidensielt, men involverte parter skal informeres. Dette er for at partene skal få mulighet for å fortelle sin side av saken (kontradiksjon).

Når skal man dokumentere? Som hovedregel når leder må ta tak i situasjonen, altså når konflikten går utover arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø eller relasjoner. Noter kort hvilke tiltak som er gjort når, og hva som er avtalt. Referatene skal gjøres kjent for partene som er involvert. Det er spesielt viktig å unngå en situasjon hvor leder mangler dokumentasjon som senere viser seg å være helt avgjørende i en hard personkonflikt eller personalsak. Da er det essensielt å ha et skriftlig grunnlag som viser til hvilke tiltak som har blitt forsøkt satt inn. Arbeidsgivere som på en eller annen måte får kunnskap om at en arbeidstaker opplever en konflikt som et arbeidsmiljøproblem, plikter å dokumentere skriftlig at det er truffet hensiktsmessige tiltak for å håndtere konflikten som en integrert del av arbeidet med internkontroll ([se internkontrollforskriften § 5 andre ledd nr. 6](#)).

Lag en skriftlig oppsummering av:

HVA som er besluttet,

HVORDAN beslutningen skal settes ut i livet,

HVEM som har ansvar for hva,

NÅR beslutningen skal tre i kraft,

hvordan BRUDD PÅ AVTALEN skal håndteres,

når og hvordan avtalen skal EVALUERES,

hvordan skal evt. arbeidsmiljøet informeres hvis konflikten har påvirket arbeidsmiljøet/er kjent i arbeidsmiljøet.

Partene signerer på at de har mottatt dokumentet. Husk at partene har rett til å se det som gjelder dem selv. Opplysninger som kommer frem under prosessen skal behandles fortrolig/konfidensielt og begrenses til de involverte i den konkrete saken. Alle dokumenter i saken må arkiveres forsvarlig, iht. gjeldende rutiner for arkivering.

4.1 Kartlegging/informasjonsinnhenting

Som et konkret ledd i å skaffe seg oversikt over saken/situasjonen, så vil det som regel være naturlig å innlede kartleggingen med individuelle samtaler med de involverte og andre som kan belyse saken (husk konfidensialitet). Her er det viktig at leder eller den som håndterer konflikten hører begge sider av saken og at man opptre upartisk. Ofte vil leder bli kjent med saken fra den ene parten og her er det altså viktig å ikke konkludere før man har hørt den andre parten.

Råd til samtaler:

- Informer de involverte om muligheten til å ha med bisitter dersom de ønsker det og informer om hvem leder har valgt skal være til stede i møtet
- Klargjør formålet/hensikten med samtalen og hva som forventes å oppnå med samtalen
- Innled med å sette trygge rammer for samtalen (hva aksepteres, og hva er ikke akseptert i samtalen)
- Skap trygghet. Det kan ofte være belastende å stå i konflikter
- Vær åpen og ikke bli farget av hvem som sier hva først. Parter kan ha to forskjellige opplevelser av samme situasjon. Kartlegg fakta og hva som faktisk skjedde
- Ta notater for å sikre dokumentasjon og del notatene med den aktuelle part til gjennomlesing og tilbakemeldinger for å hindre misforståelser og sikre at partene har mulighet til å korrigere leder dersom leder har misforstått viktige poenger
- Vurder om det er behov for å hente inn ytterligere informasjon for å få kartlagt saken
- For å sikre fortrolighet til håndteringen og konfidensiell behandling av informasjon – unngå å referere til hvem som har sagt hva ved en videreformidling av opplysningene. Fokuser i stedet på hovedtrekkene i det som har blitt formidlet.

Når leder har skaffet seg tilstrekkelig innsikt og er godt nok opplyst om saken, skal leder vurdere hvordan saken håndteres videre eller hvilke tiltak som er nødvendig i oppfølgingen.

Det er viktig at de involverte orienteres om hva som skjer videre.

4.2 Håndtering av en konflikt

Håndtering av en konflikt innebærer ikke alltid en aktivitetsplikt fra leder, utover en tilstrekkelig klargjøring overfor partene om å innordne seg etter arbeidsgivers styring og instruks, selv om de er uenige i disse. Leder, eller den som håndterer konflikten, kan komme med en klar henstilling til partene om forventet atferd.

Den beste løsningen på konflikten får man hvis man som leder klarer å veilede de ansatte på en slik måte at de forstår og aksepterer leders instruks og henstillinger. Klarer man å skape en forståelse og aksept for løsningen, så vil det skape større forpliktelse til etterlevelse.

Dersom saken krever aktivitetsplikt fra nærmeste leder og det behøves tiltak for å sikre et [fullt forsvarlig arbeidsmiljø](#), så skal partene bli orientert om-, og redegjort for, hvilke tiltak som iverksettes, samt orienteres om en plan for fremdrift/oppfølging. Her er det viktig å skape en tillitt til hvordan prosessen er tenkt lagt opp. Begge partene må bli hørt om prosessen. Er partene enige i prosessen, så er det også langt større sannsynlighet for at de vil forplikte seg til løsningen.

Megling er en konflikthåndteringsmetode som kan fungere godt på grønne og gule konflikter. I megling legges det vekt på at en tredjepart (eksempelvis leder) legger til rette for at konfliktpartene selv skal kunne bli enige om hva som skal til fra begge partene for å løse konflikten. Det kan være behov for en eller flere individuelle samtaler før megler fører partene sammen. Megleren bør ha en aktiv rolle i å veilede partene til å utvise en atferd som bidrar til å løse konflikten. Meglingen bør resultere i en konkret handlingsplan med tydelig ansvarsfordeling og tidsfrister, samt en plan for evaluering/oppfølging. Megling fungerer fint på mildt til moderat eskalerte konflikter, men ikke på høyt eskalerte konflikter.

Kritikkverdige forhold, mobbing, trakassering eller annen «utilbørlig opptreden» er ikke gjenstand for megling og skal håndteres iht. varslingsrutinene. Dersom en utilbørlig opptreden har funnet sted – alt ettersom alvorlighetsnivå, bør nærmeste leder vurdere kontraktsrettslige- eller formelle- reaksjoner, iht. gjeldende lover, regler og føringer (omplussing, tilrettevisning, advarsel eller oppsigelse). Før dette skjer, må HR-avdelingen involveres.

For å hindre at konfliktsituasjonen gjenoppstår må den som håndterer konflikten følge opp konfliktsaken i ettertid. Dette må gjøres selv om konfliktsaken tilsynelatende løste seg på en grei måte.

Leder kan alltid søke råd og bistand om håndtering av konflikten fra HR-avdelingen og/eller bedriftshelsetjenesten. Som hovedregel skal HR involveres før det søkes støtte hos bedriftshelsetjenesten.

5. Roller i konflikthåndtering

Alle har et felles ansvar for arbeidsmiljøet og dermed et ansvar for å unngå eskalerende konflikter. Eskalerende konflikter kan være ødeleggende for enkeltpersoner og for arbeidsmiljøet, noe som igjen kan føre til sykemeldinger, manglende produktivitet og ønske om å slutte i jobben. På kirkelige arbeidsplasser hvor vi har et naturlig stort fokus på tilgivelse, er det risiko for at det kan oppstå snillisme (misforstått snillhet), altså at man skal bære over med hverandre frem for å ta tak i utfordringer. Videre kan man ha en opplevelse av lojalitet til sine kolleger, noe som gjør at man ikke tar tak i utfordringene. Alle ansatte har imidlertid en lojalitetsplikt til arbeidsgiver, noe som medfører at alle ansatte plikter å ta nødvendige og tilstrekkelige hensyn til arbeidsgivers interesser. Arbeidsgivers interesser (og ansattes interesser) er et godt og velfungerende arbeidsmiljø. Å la det stå til og ikke ta tak i utfordringer på grunn av lojalitet til en kollega, er misforstått lojalitet og vil skade intensjonen om et velfungerende arbeidsmiljø. Det vil regnes som illojalitet mot arbeidsgiver.

De neste avsnittene sier noe om de ulike rollene i konflikthåndtering. Det er viktig å få frem at ansatte har rett til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø totalt sett, altså ikke bare i egen linje, men på tvers av arbeidsgiverlinjer og menighetsråd. Selv om BKF ikke alltid har de nødvendige fullmaktene og virkemidlene for å løse konflikter, så har BKF uansett en plikt til å sikre ansatte et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Hvis ikke den ansatte kan sikres et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, så kan det være nødvendig å vurdere flytte den ansatte til et nytt arbeidsmiljø som er fullt forsvarlig.

5.1 Leder

Konflikter går ikke over av seg selv. Ledere spiller en avgjørende rolle i håndteringen av konflikter blant medarbeidere. Det er lederes ansvar å sørge for at faglig uenighet er tillatt og å håndtere konflikter før de kommer ut av kontroll.

Leder har ansvar for at konfliktsituasjoner tas tak i på et tidlig tidspunkt før de når et høyt spenningsnivå. Samtidig er det viktig at konflikten løses på lavest mulig nivå. Konflikten må håndteres på en måte og med metoder som er tilpasset konflikten og på det nivået den befinner seg. Det betyr at situasjonen må kartlegges og analyseres. Hvilken konfliktforståelse man har betyr mye for hvordan man håndterer konflikten. Det er mange ulike typer konflikter. En konflikt med årsak i dårlig kommunikasjon håndteres på en annen måte enn en konflikt med årsak i uklare arbeidsinstruksjoner. Sakskonflikter håndteres på andre måter enn personkonflikter og konflikter på gult nivå håndteres annerledes enn konflikter på rødt nivå.

Leder kan søke støtte i dette arbeidet i linjen og/eller hos HR.

Husk at leder ikke kan håndtere en konflikt man selv er en del av. Leder bør derfor undersøke sin egen habilitet og evt. overlate håndtering av konflikten til neste ledernivå jvf. pkt. 4.0 andre avsnitt.

5.2 Flere arbeidsgivere

I menighetsstabene er det ansatte med ulike arbeidsgiverlinjer. Bispedømmerådet er arbeidsgiver for bispedømmerådsansatte og kirkelig fellesråd er arbeidsgiver for fellesrådsansatte.

Med to arbeidsgivere på samme arbeidsplass må disse samarbeide når konflikter oppstår jvf. avtale om [samordning av HMS arbeidet](#), spesielt pkt. 1-3

BKF er hovedarbeidsgiver og har et særlig ansvar for at konflikter håndteres i tett samarbeid med bispedømmet når konflikten handler om ansatte på tvers av arbeidsgiverlinjene.

5.3 Menighetsråd

Ved konflikt mellom fellesrådsansatte og frivillige håndteres konflikten av menighetsrådsleder og daglig leder i fellesskap. Det gjennomføres samtaler mellom partene med siktemål å løse konflikten.

Ved konflikter mellom fellesrådsansatte og menighetsrådsmedlem håndteres konflikten av kirkevergen, eller den person som kirkevergen bemyndiger, samt leder av menighetsrådet i fellesskap. Det kan søkes støtte i bispedømmerådslinjen. Det gjennomføres samtaler mellom partene med siktemål å løse konflikten.

For konflikter innad i menighetsrådene, eller mellom frivillige, kan menighetsrådet søke støtte fra fellesrådet.

5.4 Ansatte

Alle ansatte har en [medvirkningsplikt](#) til å jobbe for å utvikle et godt arbeidsmiljø for alle ansatte. Medvirkningsplikten handler også om en plikt til å ta tak i utfordringer som påvirker arbeidsmiljøet for den enkelte ansatte negativt. Både de som er part i en konflikt og de som er kjent med at det er en konflikt har en slik medvirkningsplikt.

Partene skal selv prøve å løse konflikten før den meldes til nærmeste leder. Den ansatte skal selv ta opp uenigheten med den det gjelder. Dette skal gjøres så tidlig som mulig. Involverte/berørte parter plikter å bidra i konflikthåndteringen. Det betyr at partene i en konflikt selv skal ta ansvar, involveres ved håndteringen av konflikten og tas med i samtaler.

Det er også viktig at man unngår rykter når det oppstår konflikt. Saken skal ikke bringes videre til personer som ikke har noe med saken å gjøre.

Et godt utgangspunkt for et positivt arbeidsmiljø er følgende:

- Vær mot andre slik du vil at andre skal være mot deg.
- Vær høflig – vis folkeskikk.
- Vis respekt for hverandre.
- Lytt aktivt og kommuniser anerkjennende.
- Si fra om det som er nødvendig.
- Snakk til og med, ikke om.
- Stå for det du mener overfor den det gjelder.

BKF-ansatte som opplever å være en del av en konflikt de ikke selv klarer å løse eller håndtere, må i første omgang melde ifra til nærmeste leder eller i linjen.

Melding kan også gis via verneombud eller tillitsvalgt. Når verneombudet eller tillitsvalgt har meldt ifra til nærmeste leder, skal de overlate den konkrete håndteringen av saken til lederen og ikke selv håndtere konflikten.

Det kan også vurderes om man involvere bedriftshelsetjenesten (BHT) allerede her, dersom leder har vansker for å gå videre med saken. BHT har taushetsplikt, samt de har en fri og uavhengig rolle i arbeidsmiljø saker. HR skal som hovedregel rådføres før involvering av BHT.

5.5 Tillitsvalgte

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 medlemmer og sørge for at konflikten håndteres på en konstruktiv måte. 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 andre involverte, eksempelvis HR.

5.6 Verneombudet

Verneombudet skal ivareta alle arbeidstakernes interesser (også lederne) i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet vil først og fremst ha en sentral rolle i konfliktforebyggende arbeid, men skal også være orientert om konfliktsaker som skaper uro i hele arbeidsmiljøet. Dersom arbeidstakere henvender seg til verneombudet i konfliktsaker skal verneombudet sørge for at saken blir håndtert. Verneombudet kan ha en aktiv rolle i dette arbeidet, men vil vanligvis først og fremst ha en tilsynsfunksjon. Det er viktig at verneombud avklarer sin rolle i den enkelte sak med partene og andre involverte.

Verneombudene må ha oversikt over sitt respektive prosti. Verneombudene skal derfor orienteres om håndtering av konfliktsaken de selv har meldt inn. Det ønskes å tilstrebe en åpen og transparent dialog, men det betyr ikke nødvendigvis at verneombud har innsyn i konkret hvordan arbeidsgiver/nærmeste leder håndterer saken.

5.7 Bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjenesten (BHT) kan bistå ledelse, verneombud og ansatte i konfliktsaker. BHT har taushetsplikt og kan bistå med hjelp til å få satt et problem på dagsordenen, samt metodevalg for å løse dette. En fagperson fra bedriftshelsetjenesten kan fungere som nøytral tredjeperson i en konfliktsak.

5.8 HR avdelingen

HR har, på samme måten som BHT, en mer fri og uavhengig rolle enn leder. HR har et overordnet ansvar for å jobbe for et godt arbeidsmiljø, herunder deltakelse i arbeidsmiljøutvalget. HR har kompetanse på konflikthåndtering og MÅ alltid involveres når det er konflikter på rødt nivå, siden disse påvirker arbeidsmiljøet og også kan føre til personalmessige reaksjoner.

5.9 Kirkeverge

Kirkevergen er delegert arbeidsgiveransvaret fra fellesrådet. Kirkevergen skal ha fokus på overordnet ansvar for rutiner, informasjon og opplæring, samt ha en aktiv rolle ved konflikter som involverer ledergruppen, eller i konflikter som må løftes til fellesrådsleder.

5.10 Fellesrådet

Fellesrådet har delegert arbeidsgiveransvaret til kirkevergen. Leder av fellesrådet skal ha en aktiv rolle ved konflikter som involverer kirkevergen.

Retningslinjen har vært utarbeidet i samarbeid med verneombudene, tillitsvalgte og kirkevergens ledergruppe. Retningslinjen har vært på høring til ledere, proster, HR-sjef i bispedømmerådet, samt administrasjonsutvalget. Retningslinjen ble vedtatt i AMU dato 24.10.24.

Se også:

[Konflikthåndtering - Idébanken \(idebanken.org\)](http://idebanken.org)