



# Retningslinje for konflikthåndtering

Foto: Navn Navnesen

**Aktiviteter og  
roller i arbeidet  
med håndtering  
av konflikter**

# Innhold

<b>1. Retningslinje for konflikthåndtering i Telemark fylkeskommune .....</b>	<b>2</b>
1.1. Formål og virkeområde.....	2
1.2. Aktiviteter i konflikthåndtering – oppsummering .....	2
1.3. Definisjon av konflikt .....	5
1.4. Innledning og aktiviteter i konflikthåndtering.....	5
<b>2. Forebygging.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Roller i konfliktarbeidet .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Hvordan håndtere konflikter? .....</b>	<b>9</b>
4.1. Melde fra om konfliktsituasjoner .....	9
4.2. Håndtering.....	10
4.2.1 Dokumentasjon .....	10
4.2.2 Kartlegging.....	10
4.2.3 Alle parter i en konflikt skal høres og kontradiksjonsprinsippet skal ivaretas .....	11
4.2.4 Konklusjon .....	11
4.3. Følge opp .....	11
<b>5. Manglende håndtering.....</b>	<b>12</b>
<b>6. Henvisning til lover, rutiner og retningslinjer .....</b>	<b>13</b>
<b>7. Lær mer om konflikter og konflikthåndtering.....</b>	<b>13</b>

# 1. Retningslinje for konflikthåndtering i Telemark fylkeskommune

Fylkeskommunen som arbeidsgiver, har det overordnede ansvaret for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, herunder håndtering av konflikter.

## 1.1. Formål og virkeområde

Retningslinjer for konflikthåndtering skal gi veiledning til ledere og medarbeidere i Fylkeskommunen, for å sikre gode holdninger og en forsvarlig og systematisk håndtering av konflikter som oppstår.

Retningslinjen er ment som et hjelpemiddel for leder til å håndtere konflikter mellom to eller flere ansatte. Dette omfatter konflikter mellom kollegaer, mellom medarbeidere og ledere og mellom ledere. En ansatt som blir oppmerksom på en konflikt han selv ikke er involvert i, eller annen kritikkverdig atferd, bør vurdere å melde om dette. Melding går til nærmeste leder, eller leder over, dersom nærmeste leder selv er involvert.

## 1.2. Aktiviteter i konflikthåndtering – oppsummering

Aktiviteter	Hvordan	Ansvar
<b>1. <u>Partene prøver å finne løsning seg imellom</u></b>	Om mulig skal den som opplever en konfliktsituasjon ta opp saken med den/dem det gjelder for evt. å løse misforståelser/uenighet/samarbeidsproblemer på laveste mulig nivå. Hvis det er hensiktsmessig, kan en velge å ta med en nøytral part.	Partene i konflikten
<b>2. <u>Melde fra om konflikt</u></b>	<p>Dersom det ikke er mulig å få til en uformell løsning, tas forholdet opp med nærmeste leder. Dersom nærmeste leder er part i saken, skal saken tas opp med overordnet leder.</p> <p>Alternativt kan saken meldes via avdelingens verneombud eller tillitsvalgt som går videre til leder med saken i denne fasen. Meldingen bør fortrinnsvis komme skriftlig.</p> <p>Ved muntlig melding, sørger leder for at meldingen dokumenteres.</p>	<p>Partene i konflikten</p> <p>Leder</p>

	Det skrives referat fra møtet. Referat sendes partene til gjennomlesning, og med mulighet til kontradiksjon. Leder informerer verneombudet om håndtering.	
<b>3. <u>Arkivering av dokumentasjon</u></b>	<p>Alle møter i forbindelse med en konflikt skal dokumenteres og dokumentasjonen skal være kjent for partene med mulighet til kontradiksjon.</p> <p>Ved konfliktsaker opprettes det egen sak i 360. Følg prosedyre for arkivering av konfliktsaker – personaldokumentasjon</p> <p>All informasjon som tilfaller saken, skal behandles konfidensielt og i tråd med retningslinjer for taushetsplikt</p>	Leder
<b>4. <u>Håndtering</u></b>	<p>Dersom det er behov for inngripen skal det iverksettes konflikthåndtering snarest etter at forholdet er blitt gjort kjent uten ugrunnet opphold</p> <p>Dersom det er behov for mer tid, skal dette gjøres kjent for partene og verneombudet, og det dokumenteres.</p> <p>Partene, tillitsvalgt eller verneombud tar opp saken med leder dersom det ikke er iverksatt noen handlinger innen fristen.</p>	<p>Leder</p> <p>Partene, tillitsvalgte, Verneombud</p>
<b>5. <u>Kartlegging</u></b>	<p>Konflikter beveger seg opp og ned på «konflikttrappa», fig.1.</p> <p>Leder kartlegger hvilket nivå konflikten ligger på, hva konflikten handler om og hvem konflikten omfattes/berører. Dette gjøres gjennom observasjon av partene og samtaler med partene hver for seg (husk å dokumentere samtale).</p> <p>Det er viktig å lytte til alle parter i en konflikt. Legg opp til fri forklaring, før du utforsker nærmere.</p> <p>I enkelte tilfeller kan det også være hensiktsmessig å innhente uttalelse fra medarbeidere som befinner seg/arbeider i tett tilknytning til de som er i konflikt.</p>	Leder

	Alle parter bidrar konstruktivt til å belyse situasjonen	Ansatte
<b>6. Konklusjon – valg av håndteringsstrategi</b>	<p>Leder planlegger den videre håndtering av saken. Dersom leder har en rolle i konflikten, skal ansvaret for den videre håndteringen flyttes opp til overordnet leder.</p> <p>Strategi for den videre håndteringen må velges med utgangspunkt i hvilket nivå konflikten ligger på, og skal drøftes med avdelingens verneombud og/eller HR før den iverksettes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sette opp plan for videre kontakt med partene</li> <li>- vurdere om det er behov for å be om støtte og råd fra BHT eller HR.</li> <li>- ved høyt konfliktnivå må det vurderes konfliktdependende tiltak før konflikten kan håndteres videre.</li> </ul> <p>Alle parter bidrar konstruktivt til å bidra med innspill til løsning</p>	<p>Leder</p>          <p>Partene i konflikten/den enkelte medarbeider</p>
<b>7. Gjennomføring</b>	<p>På grunnlag av de avholdte møter setter det opp forslag til løsning i form av en skriftlig avtale som skal undertegnes av begge parter.</p> <p>Tillitsvalgte kan kreve drøftinger på vegne av partene i konflikten. BHT eller HR kan trekkes inn som rådgivende instans etter behov.</p> <p>I tilfeller der det har vært et lavt konfliktnivå kan konflikten ha blitt fullstendig løst gjennom samtalene. I disse tilfeller trenger det ikke være behov for å sette opp en egen avtale.</p> <p>Avtalen drøftes med verneombudet. I mer alvorlige konflikter der det ikke oppnås noen enighet, kan leder benytte sin styringsrett og innføre spilleregler for hvordan konfliktpartene skal forholde seg til hverandre.</p> <p>Medarbeiders medvirkningsplikt innebærer et ansvar for å følge opp tiltak og bidra konstruktivt til at konflikten løses på lavest mulig nivå.</p>	<p>Leder</p>          <p>Parter i konflikten/den enkelte medarbeider</p>

<b>8. <u>Oppfølging</u></b>	<p>Partene i konflikten bidrar aktivt til å følge opp tiltak</p> <p>Leder følger opp tiltakene ved å påse at tiltakene fungerer og at partene overholder avtalen. Om nødvendig må videre håndtering fortsette som personalhåndtering som en personalsak, dersom partene ikke overholder avtalen.</p> <p>Leder kontakter HR for veiledning i slike saker</p>	<p>Parter i konflikten/ den enkelte medarbeider</p> <p>Leder</p>
<b>9. <u>Evaluering</u></b>	<p>Leder følger opp partene i ettertid for å evaluere om tiltakene har fungert. Diskuter hvorfor det ble en konflikt. Hva kan eventuelt gjøres for at det ikke skal skje igjen?</p> <p>Dersom avtalen er fulgt opp av partene og partene ikke lenger anser situasjonen som problematisk, avsluttes saken.</p>	<p>Leder</p> <p>Partene i konflikten</p>

### 1.3. Definisjon av konflikt

Med konflikt menes her uoverensstemmelser mellom enkeltpersoner eller grupper hvor det utvikler seg et sterkt motsetningsforhold<sup>1</sup>.

I dette legger vi at konflikt er noe som skaper problematisk uenighet og kan ødelegge eller vanskeliggjør god samhandling mellom to eller flere individ eller grupper.

### 1.4. Innledning og aktiviteter i konflikthåndtering

Konflikter er en naturlig del av samspillet mellom mennesker. De er en følge av at mennesker ønsker å stå for det de mener, og at det er spillerom for å gi uttrykk for ulike synspunkter. De kan være nedbrytende og lammende, men kan også medføre engasjement, vekst og forbedringer. Konflikter er derfor ikke gode eller dårlige i seg selv. Spørsmålet er hvordan man forholder seg til dem, og om de håndteres på en destruktiv eller konstruktiv måte.

Uoverensstemmelser og konflikter er vanlige på alle arbeidsplasser. Så lenge det dreier seg om faglige uenigheter kan konflikter være positive. De tydeliggjør vesentlige temaer og gir mulighet for problemløsning, endring og utvikling.

---

<sup>1</sup> [retningslinjer\\_trakassering141219.pdf \(regjeringen.no\)](#)

Ordet konflikt gir negative assosiasjoner hos de fleste av oss. Vi kan ha negative erfaringer med å ha vært involvert i en konflikt, som ikke ble håndtert i tide. Slike konflikter tapper både den enkelte medarbeider og arbeidsplassen for energi. Det kan bli en belastning for medarbeideren og ledere, og sette stopper for utviklingen av gode relasjoner og godt samarbeid.

Opplevelsen av å være i konflikt kan variere mye fra person til person. Når vi står midt opp i det selv blir ofte evnen til å reflektere og betrakte situasjonen kraftig redusert. I vårt samspill med hverandre vil opplevelsen av bevisst eller ubevisst maktbruk være avgjørende for hvordan en konflikt utvikler seg.

Håndtering av konflikter i tide er derfor et av de viktigste grepene som må gjøres. Her har du som er leder i Fylkeskommunen en viktig rolle. Du har ansvar for at faglige uenigheter er tillatt på arbeidsplassen, samtidig som du skal håndtere konflikter, med en gang de blir kjent. Partene har ansvar for medvirkning til å løse den og klarer man det ikke, søk hjelp.

Konflikter beveger seg opp og ned på «konflikttrappa»

Figur 1 [Konflikttrappa fra ldebanken.no](http://Konflikttrappa.fra.ldebanken.no)



## 2. Forebygging

Det forventes at alle ansatte Telemark fylkeskommune bidrar til å forebygge at konflikter oppstår i eget arbeidsmiljø, gjennom sin atferd. Dette gjøres blant annet ved å 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 trygt arbeidsmiljø. Verdiene, medarbeiderprinsipper og lederprinsipper er rettesnorer for hvordan vi opptrer i arbeidsmiljøet og overfor hverandre.

Åpenhet er en av fylkeskommunens verdier. I et godt arbeidsmiljø skal terskelen være lav for å fremme saklig og konstruktiv kritikk. Ansatte i fylkeskommunen skal kunne ytre seg om problematiske og konfliktfylte forhold i virksomheten, og være trygg på at disse blir fulgt opp og håndtert på en god måte.

Å jobbe for et godt og trygt ytringsklima, vil virke forebyggende for konflikter og konflikteskalering. Det innebærer at ytringsklima er på dagsorden, at arbeidsmiljøet utarbeider kjøreregler for hvordan vi oppfører oss og snakker sammen på jobb, og hvor vi aktivt øver på å gi og å ta imot tilbakemeldinger på en konstruktiv måte. Et arbeidsmiljø som tåler uenighet, og der faglige uoverensstemmelser blir ytret i trygge omgivelser, vil kunne bidra til vekst og utvikling for arbeidsmiljøet og organisasjonen. Alle ansatte har en medvirkningsplikt til å fremme en god kommunikasjonsform.

### **3. Roller i konfliktarbeidet**

Konflikter skal alltid søkes løst på lavest mulig nivå. Det er viktig å unngå raske konklusjoner og at den som har ansvar for å håndtere konflikten unngår å ta parti med en av partene.

#### **Leder**

Du som leder kan skape en kultur hvor det er aksept for å ta opp saker det er uenighet om. En kultur hvor man lytter til andres synspunkter med respekt, undersøker hva uenigheten går ut på, og unngår destruktive konflikter. Det er leders plikt til å handle når vedkommende får kjennskap til en konflikt. I det leder blir kjent med en konflikt, skal vedkommende ta kontakt med de involverte partene for å gjøre seg kjent med sakens innhold.

Leder skal sikre at alle partene i en konflikt ivaretas. Leder er den som skal være saksbehandler under konflikten. Leder skal sørge for at partene kommer sammen, og snakker med hverandre så tidlig som mulig i konflikten. Under dette møtet skal partene diskutere og bli enige om en fremgangsmåte for å løse konflikten. For å sikre ivaretagelse av medarbeideren som kalles inn til samtale, skal denne få tilbud om å ta med tillitsvalgt eller en annen person medarbeideren har tillit til.

Dersom leder oppfatter at en selv er del av konflikten, skal leder på eget initiativ melde til leder over, som skal overta og sikre en riktig håndtering av konflikten.

#### **Medarbeider**

Medarbeidere har medvirkningsplikt. Medarbeiders medvirkningsplikt innebærer et ansvar for å følge opp tiltak og bidra konstruktivt til at konflikten løses på lavest mulig nivå. Den enkelte medarbeider har ansvar for å melde til nærmeste leder så tidlig som mulig, dersom en opplever konflikter som ikke løses mellom partene. Det er fordel om meldingen er skriftlig.



Hvis medarbeideren opplever konflikt med sin nærmeste leder, skal medarbeideren, verneombudet eller tillitsvalgte melde om dette til leders overordnede. Da er det denne lederen som er ansvarlig for håndteringen av konflikten. Dersom denne leder selv er en del av konflikten, skal melding gå til leder over.

### Tillitsvalgte

Tillitsvalgte bistår sine medlemmer og ivaretar rettigheter i henhold til lov- og avtaleverk.

Tillitsvalgt er ikke part i konflikten, men har rollen som sikrer rett behandling av ansatt. Hvis leder og medarbeider ønsker bistand fra tillitsvalgt og er medlem av samme fagforening skal det sørges for at begge parter blir ivaretatt.

Tillitsvalgte fungerer som et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte, og vil kunne ha en viktig rolle i konflikthåndteringen.

### Verneombudet

Verneombudet skal medvirke til forebygging og til at konflikter på arbeidsplassen blir håndtert. Verneombudet tas med på råd ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet.

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

### AMU

AMU behandler spørsmål som handler om arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøutvalget har et noe sammenfallende ansvar og funksjon som verneombudet jf. arbeidsmiljøloven kap. 7 (lovdata.no). Det er verdt å merke seg at AMU også har vedtakskompetanse overfor arbeidsgiver og kan i henhold til § 7-2 nr. 5 (lovdata.no) "... vedta at arbeidsgiveren skal gjennomføre konkrete tiltak til utbedring av arbeidsmiljøet, innenfor rammen av bestemmelsene gitt i eller i medhold av denne lov."

AMU som organ, skal ikke aktivt inn for å håndtere konflikter, men kan påse at konflikter blir håndtert på arbeidsplassen for å bidra til et trygt og godt arbeidsmiljø.

### HR-seksjonen

HR-seksjonen har i oppgave å støtte og veilede ledere i enkeltsaker, ved arbeidsmiljøutfordring og i omstillingsprosesser. Seksjonen vil bistå leder i håndteringen av en konflikt, gjennom å gi støtte og veiledning til leder. HR representerer arbeidsgiver, men er ikke direkte part i konflikten.

HR skal bidra til at prosesser og håndtering er i tråd med gjeldende lovverk, rutiner og retningslinjer.

Rådgivere fra seksjonen kan også brukes som prosessleder i konflikthåndtering, bistå i kartleggingsarbeidet og kan tilby kurs og opplæring. Dersom partene ønsker det, er det også mulig å tilby mekling av type [«Gjenopprettende prosess»](#)

### Bedriftshelsetjenesten

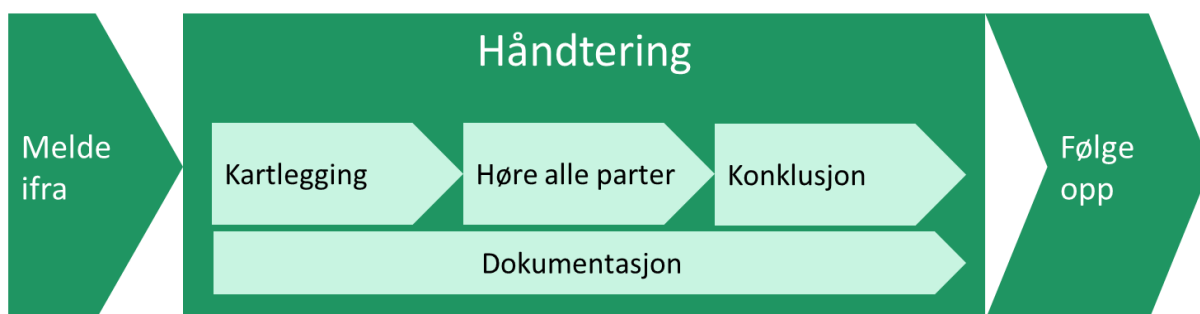
Bedriftshelsetjenesten (BHT), er en fagkyndig og rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid. Tjenesten skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten.

Bedriftshelsetjenesten kan gi bistand i konfliktsaker ved å bistå med rådgivning, kartlegging og undersøkelse som en nøytral part. BHT kan også benyttes inn i det forebyggende arbeidet, i form av for eksempel undervisning og seminarer.

Både leder og ansatt kan kontakte BHT for råd og veiledning. Dersom det er ønske om prosessbistand i konflikthåndtering/arbeidsmiljøarbeid, skal bestilling gå via leder. HR skal konfereres før avtale inngås.

## 4. Hvordan håndtere konflikter?

Hos oss ønsker vi at konflikter håndteres på følgende måte, se figur 1. Hvert enkelt element blir forklart under:



Figur 2

### 4.1. Melde fra om konfliktsituasjoner

Ansatte som opplever å være del av en konflikt som de selv ikke er i stand til å håndtere, må melde fra til nærmeste leder med personalansvar eller til overordnet leder.

Melding kan også gis via verneombud eller tillitsvalgt. Når verneombudet har informert arbeidsgiver, skal verneombudet overlate den konkrete håndteringen av saken til arbeidsgiver.

Både leder og ansatt kan ta kontakt med Bedriftshelsetjenesten (BHT). Arbeidsgiver skal sørge for at BHT bistår ved behov. BHT har taushetsplikt, samt en fri og uavhengig rolle i arbeidsmiljøsaker.

## 4.2. Håndtering

Når leder blir oppmerksom på en konflikt, skal vedkommende snarest søke å skaffe seg oversikt over saken og sikre at saksbehandlingen blir forsvarlig. Saksbehandlingen skal dokumenteres skriftlig.

Så langt det er mulig, må leder sjekke at man selv ikke er en del av konflikten. I så fall skal saken behandles på overordnet ledernivå.

Leder kan søke råd og bistand om håndtering av konflikten fra HR- seksjonen og/eller Bedriftshelsetjenesten.

For å jobbe med konflikter må en jobbe både med saken og relasjonen.

Partene må komme frem til en avtale de kan leve med. Samtidig må det arbeides med relasjonen mellom dem. I visse tilfeller kan det skje en forsoning mellom de involverte, men det er ikke nødvendigvis et mål at partene skal bli venner, og heller ikke at alle konflikter kan løses.

For å lære mer om konflikter kan du lese om dette temaet på [ldebanken.org](https://ldebanken.org) og ta i bruk de verktøyene som ligger der.

### 4.2.1 Dokumentasjon

Proessen i konflikthåndteringsarbeidet må dokumenteres på en betryggende måte. Herunder skriftlige innkallinger, referater og eventuelt andre saksdokumenter. Partene skal signere på at de har mottatt dokumentene, og alle opplysninger som kommer frem under prosessen skal behandles fortrolig/konfidensielt.

Leder skal sørge for at alle dokumenter i saken må arkiveres forsvarlig i Public 360, i henhold til gjeldende rutiner for arkivering og personvernreglene.

### 4.2.2 Kartlegging

For å håndtere konflikter er det viktig å forstå hvilken type konflikt det er snakk om. Det kan være faglig uenighet, uenighet om fordeling av ressurser, uenighet om arbeidstid eller fordeling av goder. Konflikter kan også utvikle seg til personkonflikter. Konflikter skal håndteres forskjellig, avhengig av hvilken konflikt det er snakk om.

Det vil ofte være naturlig å innlede kartleggingen med individuelle samtaler med de involverte og andre som kan kaste lys over saken.

#### Noen råd om samtalene:

- Informer de involverte om deres rett til å ha med tillitsvalgt/rådgiver i innkallingen. Opplys samtidig om hvem arbeidsgiver har bedt om å være til stede på møtet
- Klargjør innledningsvis formålet med og premissene for samtalen

- Vær forberedt på at slike samtaler kan oppleves følelsesmessig belastende for den ansatte
- Ikke vær forutinntatt. Vær opptatt av å lytte til de ansatte. Unngå å bli farget av den første informasjonen du mottar. Ulike versjoner kan være like riktige/gale
- Lag notat fra samtaler. For å unngå eventuelle misforståelser, bør den ansatte få gjennomgå og eventuelt revidere notatene fra sine samtaler
- Fortrolighet og konfidensialitet er særdeles viktig i slike sammenhenger. Ved videreformidling av meddelte opplysninger, bør man unngå å referere til hvem som har sagt hva, men fokusere på det som ble formidlet
- Etter samtaler må det lages en oppsummering av saken og det må vurderes om det er behov for ytterligere informasjonsinnhenting for å få kartlagt saken.

### 4.2.3 Alle parter i en konflikt skal høres og kontradiksjonsprinsippet skal ivaretas

Leder skal sikre at alle parter i konflikten blir hørt og at kontradiksjonsprinsippet ivaretas. Kontradiksjon vil si at alle parter i en sak bli hørt. For å ivareta kontradiksjonsprinsippet skal den andre parten gjøres kjent med anklagene, og vedkommende har rett til å forklare seg.

Ved slik forklaring skal prinsipper om *fri forklaring* tilstrebes. Fri forklaring handler om at vi ikke søker bekreftelse på våre antakelser, men heller lytter til personens egen forståelse av hva som har skjedd. I all konflikthåndtering søker vi å ha et gjenopprettende perspektiv.

### 4.2.4 Konklusjon

Når leder mener saken er opplyst så godt som mulig, skal det konkluderes med hensyn til hvordan saken skal håndteres videre eller hvilke tiltak som er nødvendige for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. De involverte skal orienteres om konklusjonen.

### Avtale

Det skal settes opp en skriftlig avtale om hva en er blitt enige om i møtet. Avtalen skal inneholde opplysninger om:

- Hva som er besluttet
- Hvem som har ansvaret for hva
- Hvordan skal bruddet på avtalen håndteres
- Når skal beslutningen tre i kraft
- Når og hvordan skal avtalen evalueres
- Avtalen skal signeres

## 4.3. Følge opp

Den videre håndtering av konflikten innebærer ikke alltid en aktivitetsplikt for arbeidsgiver for å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø. I noen saker er det tilstrekkelig med en klargjøring overfor den/de involverte om at de må innordne seg arbeidsgivers instruksjoner også om de måtte være uenig i disse. I andre tilfeller kan megling være mest hensiktsmessig, mens det i en del saker må

formidles til den/de ansatte at situasjonen er av slik karakter som må aksepteres i et arbeidsforhold.

Saker som kategoriseres som «utilbørlig opptreden», er imidlertid ikke gjenstand for megling eller noe en ansatt må akseptere innenfor arbeidsforholdet. I slike tilfeller skal det alltid reageres overfor den/de som utøver den utilbørlige opptreden.

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 dette er planlagt iverksatt.

I noen tilfeller kan det være aktuelt å bruke ekstern konfliktrådgivning fra Bedriftshelsetjenesten, Konfliktrådet, konsulentfirma e.l. Her kan HR konfereres for å bistå med råd og veiledning.

Verneombud skal orienteres om håndtering av konfliktsaker de har meldt.

Dersom leders konklusjon innebærer at en eller flere ansatte skal ilegges formelle reaksjoner, skal dette skje i samsvar med gjeldende regler. Før en slik prosess iverksettes, må det konfereres med HR- seksjonen.

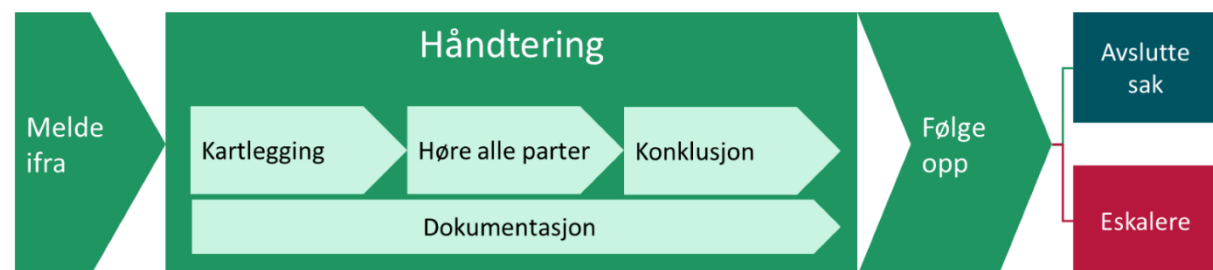
For å hindre at konfliktsituasjonen gjenoppstår må leder følge opp konfliktsaken i ettertid. Dette må gjøres selv om konfliktsaken tilsynelatende løste seg på en grei måte.

Konflikten er løst når partene tydelig og troverdig bekrefter dette.

## 5. Manglende håndtering

Manglende håndtering av konflikter vil kunne eskalere og bidra til et uforsvarlig arbeidsmiljø. Dersom konflikten ikke håndteres, kan saken eventuelt varsles som kritikkverdig forhold i h.h.t. Telemark fylkeskommunes retningslinje for varsling.

Det anbefales å bruke BHT som sparringspartner, før en velger å benytte varslingsrutine.



Figur 3

## 6. Henvisning til lover, rutiner og retningslinjer

- **Arbeidsmiljøloven**

*[Krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i § 4-1\(1\)](#)*

*[Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i § 4-3](#)*

*[Krav til å iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser i § 3-1 \(2\) e\)](#)*

*[Arbeidstakers plikt til å medvirke til et godt arbeidsmiljø og til å varsle om uheldige forhold i § 2-3 \(2\) d\)](#)*

- [Arbeidsreglementet](#)
- [Etiske retningslinjer](#)
- [Rutiner for håndtering av personalsaker](#)
- Rutiner for nærvær og sykefraværsoppfølging
- Retningslinjer for håndtering av mobbing/trakassering
- [Rutiner for varsling](#)

## 7. Lær mer om konflikter og konflikthåndtering

Disse retningslinjene beskriver forventninger til konfliktløsning i Telemark Fylkeskommune. Både Arbeidstilsynet og Idebanken.org (idebanken for et arbeidsliv som inkluderer) har utformet temahefter og nettsider til hjelp i konflikter og konflikthåndtering. Retningslinjer for konflikthåndtering er bygget på aktuelle nettsider.

Konfliktrådet kan bistå i fastlåste konflikter, også i sivilsaker med metodikk som «gjenopprettende prosess».

- [Idebanken.org](https://idebanken.org)
- [Arbeidstilsynet - mobbing](#)
- [Arbeidstilsynet - personalsaker](#)
- [Konfliktrådet](#)





**Telemark**  
FYLKESKOMMUNE

[telemarkfylke.no](http://telemarkfylke.no)

**Postadresse:**

Postboks 2844  
3702 Skien

**Besøksadresse:**

Torggata 18  
3717 Skien

Tlf. 35 91 70 00  
[post@telemarkfylke.no](mailto:post@telemarkfylke.no)