

Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF

Side 1 av 8

Dokument ID:
I.5.4.3-2Godkjent dato:
01.12.2025Gyldig til:
01.12.2027Revisjon:
6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

HENSIKT

Formålet er å forebygge at uenighet mellom medarbeidere eller mellom medarbeider og leder, utvikler seg til konflikter som hindrer dem i å få løst oppgavene sine. Retningslinjene skal sikre [arbeidstakers](#) og [arbeidsgivers](#) rettigheter og plikter i henhold til Arbeidsmiljøloven (AML). Man ønsker å oppnå at alle medarbeidere bidrar til et godt arbeidsmiljø og kommunikasjonsklima. Formålet er videre raskest mulig å stanse eller endre de handlingene som gjør at en medarbeider utsettes for mobbing, trakassering eller utilbørlig atferd.

OMFANG

Retningslinjene omhandler håndtering av personkonflikter mellom medarbeidere og/eller ledere, trakassering og mobbing. Retningslinjene omfatter alle medarbeidere uansett nivå i organisasjonen. De omhandler ikke konflikter mellom pasienter, mellom pasient og medarbeider eller mellom organisasjoner.

BEGREPSAVKLARING**Konflikt**

Uenighet kan føre til positiv og nødvendig utvikling. Toleranse for uenighet kan stimulere kreativitet, og uenighet er ikke ensbetydende med negativ konflikt.

Konflikt brukes her i betydningen *negativ personkonflikt*. Det beskriver en fastlåst situasjon der uenighet medfører at partene styres uhensiktsmessig av negative følelser i relasjonen og bruker mye energi på den. Konflikt kan av og til oppleves av bare en av de involverte parter. Dette kan skyldes at avhengighetsforholdet er ensidig, at den ene parten er underordnet, opplever seg underlegen eller at partene har forskjellig virkelighetsforståelse.

Konflikter kan løses. Se under punktet Støtteapparat hvilken instans som kan hjelpe.

Trakassering/mobbing

I flg. [AML §4-3](#) skal arbeidstaker ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Det er mobbing når en person *gjentatte ganger* og *over tid* utsettes for negative handlinger. Trakassering kan dreie seg om plaging, uønsket seksuell tilnærmelser, utfrysing, sårende erting, usynliggjøring, usaklig fratakelse av arbeidsoppgaver og lignende. Det er typisk for situasjonen at den som opplever dette *ikke er i stand til å forsvare seg* og at det foreligger en ujevn maktbalanse.

ROLLER OG ANSVAR**Nærmeste leder**

Leder representerer arbeidsgiver og skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø ut fra bestemmelsene gitt i og i medhold av Arbeidsmiljøloven. Det innebærer en kontinuerlig vurdering av faktorer som kan innvirke på medarbeiderens psykiske helse og velferd. Leder har undersøkelsesplikt i forhold til hva en saken dreier seg om, og videre en plikt til å handle i forhold til dette.

Medarbeideren

Medarbeideren skal bidra til å fremme et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det innebærer blant annet å bidra til å stanse utvikling av negative konflikter, enten man selv er en av partene eller er vitne til dette blant kolleger. Medarbeidere skal aktivt medvirke til gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt arbeidsmiljø. Medarbeidere har plikt til å underrette arbeidsgiver eller verneombud dersom det forekommer trakassering/mobbing på arbeidsplassen.

Utarbeidet av:
Berit Klukstad HodneFagansvarlig:
Berit Klukstad HodneGodkjent av:
**Organisasjonsdirektør Nina
Føreland**

		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 2 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Tillitsvalgt

Tillitsvalgte kan ta opp saker med leder når medlemmene ber om det. Tillitsvalgte skal bistå medlemmer som ønsker hjelp å ta opp en sak, enten det gjøres overfor den det gjelder, eller nærmeste leder. Tillitsvalgt skal ikke delta i konfliktbehandling, men sørge for at arbeidsgiver setter i gang nødvendige tiltak for sine medlemmer. Tillitsvalgt kan ikke ta opp saker for noen som vil være anonyme.

Verneombud

Verneombudets oppgave er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor ombudets verneområde, herunder etablering, utøvelse og vedlikehold av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid [AML § 6-2](#). Problemer som påvirker arbeidsmiljøet skal [Verneombudet](#) ta opp med leder. Verneombudet kan hjelpe ansatte å ta opp en sak, både med den det gjelder eller nærmeste leder. Verneombud skal ikke delta i konfliktbehandling, men påse at leder følger gjeldene retningslinjer. Verneombud kan ikke ta opp saker for noen som vil være anonyme.

Støtteapparat

På forespørsel fra leder kan [Bedriftshelsetjenesten](#) bistå med å avklare hva en sak dreier seg om, utføre konfliktbehandling og hjelpe til ved håndtering av trakassering/mobbing. [Bedriftshelsetjenesten](#) arrangerer kurs i forebyggende arbeid og konflikthåndtering.

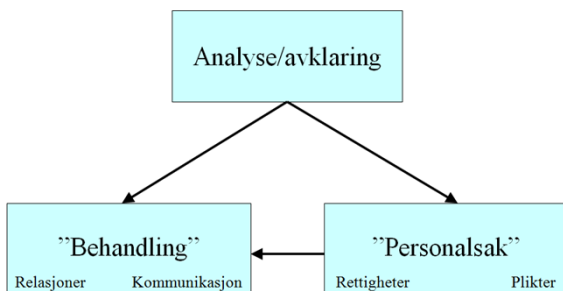
HANDLING

Forebygging

SSHFs [verdigrunnlag](#) er utgangspunktet for de forventninger og forpliktelser organisasjonen har til både ledere og medarbeidere. Blant annet innebærer det å arbeide aktivt med konfliktforebygging, for eksempel ved å praktisere [regler for god kommunikasjon](#). Den årlige medarbeiderundersøkelsen og oppfølgingsarbeidet er et godt utgangspunkt for å jobbe målrettet og konstruktivt med arbeidsmiljøet. Verneombud og tillitsvalgte har et særskilt ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø.

Avklaring

Leder skal først avklare hvorvidt det foreligger trakassering/ mobbing, utilbørlig atferd og/eller en personkonflikt. Det er klokt å be de aktuelle ta med tillitsvalgt eller en tillitsperson i forbindelse med avklaring. Det er viktig å være nøye med dokumentasjon, uavhengig om en avklaring skjer raskt eller tar tid. Noen saker involverer både enkeltpersoner og arbeidsmiljø, og dette må arbeides med parallelt.



		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 3 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Konflikt

Nærmeste leder

Dersom avklaringen viser at det er en personkonflikt, skal leder ta opp problemene med dem det gjelder. Leder skal legge til rette for håndtering av konflikten, og bør søke råd og bistand for konfliktbehandling hos bedriftshelsetjenesten. Hvis leder er part i konflikten, kontaktes leder på nivået over.

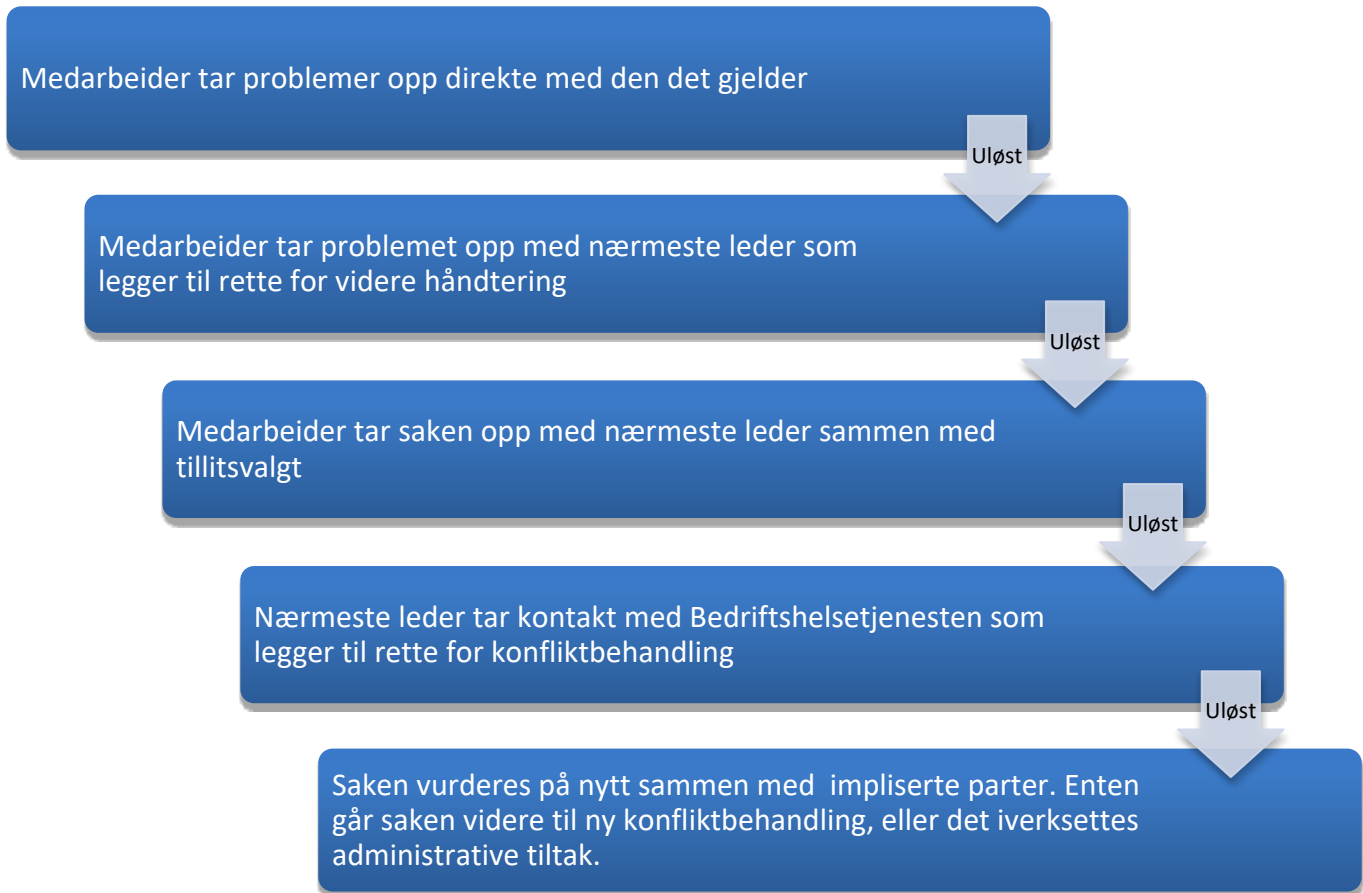
Dersom det er hensiktsmessig og leder ønsker det, gjennomfører bedriftshelsetjenesten konfliktbehandling. I konfliktbehandlingen deltar kun de som er direkte involvert i konflikten, nærmeste leder som ikke er part i konflikten, samt konfliktbehandlere. Tillitsvalgte eller andre tillitspersoner skal ikke delta i konfliktbehandlingen, da konfliktbehandling handler om å gjenopprette kommunikasjon og ikke om å finne ut av rett og galt.

Det er leders ansvar å følge opp partene etter en konfliktbehandling, og ta hånd om saken dersom konflikten fortsetter. I slike tilfeller skal leder først kontakte rådgivere i bedriftshelsetjenesten som har vært inne i saken, og derfra bringes saken eventuelt videre. Det er sakens art som avgjør hvilken håndtering den får. Dersom en personkonflikt ikke løses gjennom konfliktbehandling, må leder vurdere konsekvensene av konflikten. Hvis konflikten går ut over andre f. eks. ved at arbeidsmiljøet forsures, må leder vurdere tiltak i forhold til dette. Noen konflikter er klart isolert til de som er involvert, og får ingen konsekvens for andre og går ikke ut over arbeidet som skal gjøres. Da må de involverte selv velge konsekvens, om de vil fortsette å jobbe på enheten eller om de vil slutte. Men dersom konflikten medfører uakseptabel adferd ved f. eks. språkbruk, baksnakkelse, ryktespredning eller andre handlinger som ikke er akseptable i et arbeidsmiljø, må leder ta dette opp direkte med den som står bak. Ved gjentakende uakseptabel adferd skal det behandles administrativt som en personalsak.

		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 4 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Tiltakstrapp ved konflikt:



Medarbeideren

Enhver har ansvar for å ta opp uenigheter som kan utvikle seg til negative konflikter. For å løse konflikter effektivt må partene snakke sammen, og den beste løsningen er å ta problemet opp med den det gjelder. Hvis dette ikke lykkes, så skal leder involveres.

Den som oppdager arbeidsmiljøproblemer og konflikter på arbeidsplassen, kan ta det opp med leder eller søke råd hos verneombud eller tillitsvalgt. Forhold på arbeidsplassen som går ut over egen helse, skal ansatte ta opp med nærmeste leder.

Medarbeidere har samarbeidsplikt når leder legger til rette for å håndtere konflikter. Leder kan iverksette ulike tiltak, som for eksempel konfliktbehandling.

		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 5 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Trakassering/mobbing

Leder

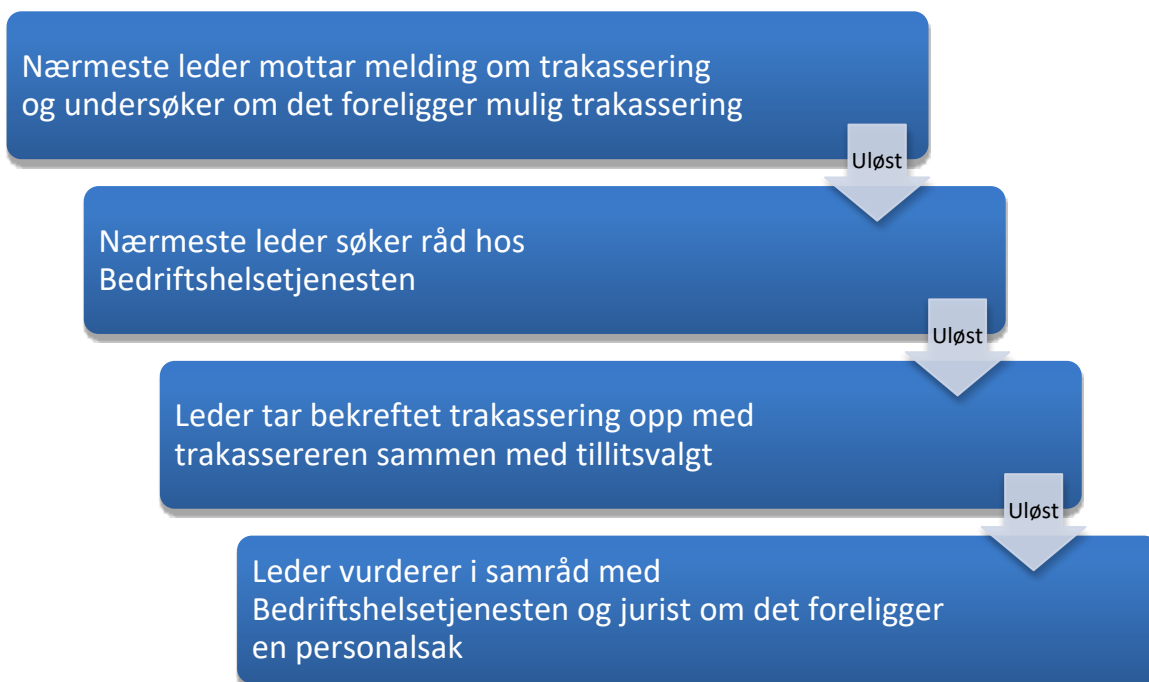
Det er leders ansvar å sørge for at medarbeidere ikke utsettes for uheldig psykisk belastning, krenking av integritet og verdighet, trakassering eller annen utilbørlig opptreden ([AML § 4-1, 4-3](#)). Dersom det avdekkes trakassering/mobbing, så har leder en klar undersøkelses- og aktivitetsplikt. Leder skal vurdere det beskrevne ut fra kravet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Leder skal søke bistand hos [Bedriftshelsetjenesten](#) i slike saker.

Uansett sakens art, er det viktig at leder er nøye med dokumentasjon av handlinger. Dersom nærmeste leder selv er part, skal saken tas hånd om av leder på neste nivå.

Medarbeideren

Når det gjelder observasjoner på at det skjer mobbing/trakassering eller annen utilbørlig atferd, så har enhver plikt til å si ifra. "Arbeidstaker skal sørge for at arbeidsgiver eller verneombud blir underrettet når han/hun blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen" [AML § 2-3, 2d](#). Dersom leder ikke er gjort kjent med situasjonen, skal leder straks varsles for å kunne håndtere saken så fort som mulig. Den som opplever seg mobbet må si fra om dette til leder. Den ansatt kan også få hjelp til å melde saken av verneombud, tillitsvalgt eller annen tillitsperson.

Saksgang ved trakassering/mobbing:



Dersom saken ikke er avklart gjennom samtale med partene, slik det er beskrevet ovenfor, må det foretas en faktaundersøkelse (se neste side).

		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 6 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Faktaundersøkelse

Formål og omfang

Proseduren for faktaundersøkelse skal sikre kvalitet i arbeidet med å kartlegge fakta i en sak, der det er fremsatt påstander om trakassering eller mobbing. Den skal brukes dersom arbeidsgiver ikke har tilstrekkelig fakta i saken til å kunne ta en avgjørelse. Faktaundersøkelsen skal få frem fakta i saken – hva har skjedd? (ikke hvorfor). Den skal bidra til at de involverte får en forsvarlig, rask og rettferdig behandling. Den omfatter alle medarbeidere i foretaket.

Fakta skal settes opp mot standard i AML, arbeidsavtalen og SSHF's verdigrunnlag. Faktaundersøkelsen skal få frem om forholdet er påregnelig eller om det foreligger en uheldig psykisk belastning.

Handling

Faktaundersøkelse skal baseres på en skriftlig klage. Arbeidet som er gjort i forkant, skal ha avklart om påstandene er klage eller varsel og om det som påklages, bryter med interne rutiner og/eller AML. Dersom forarbeidet konkluderer med at hendelsene er påregnelige informeres partene, og leder avgjør om det skal igangsettes en forbedringsprosess. Andre konflikter som dukker opp under intervjuene skal ikke behandles eller vurderes, men skal påpekes som bifunn i rapporten.

Mandatet fra oppdragsgiver sendes Organisasjonsavdelingen, sammen med klagen eller varselet. Personalsjef vurderer hvem som skal lede faktaundersøkelsen. Den må gjennomføres av minst 2 personer. Dersom man i SSHF ikke har faktaundersøkere som er habile i saken, må disse hentes utenfra. Organisasjonsdirektør bestiller og gjør avtale med eksterne faktaundersøkere.

Faktaundersøkerne må ha riktig kompetanse og de må være habile. De er fritatt for taushetsplikten når oppdraget er gitt, for å kunne arbeide kontradiktorisk. Dette opplyses i mandatet. Det må også avklares hvilken informasjon som skal gis til hvem. Informasjon skal begrenses mest mulig ut over de som er aktører i saken, som i enhver personalsak.

I innkalling til samtaler/intervjuer skal det opplyses om muligheten for å ha med tillitsvalgt eller annen støtteperson. Vedkommende skal være en støtteperson, ikke en talsperson.

I etterkant vil bedriftshelsetjenesten (BHT) tilby bistand til aktuell leder, i arbeidet med å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for de involverte parter.

Faktaundersøkerne

- avklarar mandat med bestiller
- setter seg inn i saken
- gjennomgår relevant dokumentasjon
- vurderer om det foreligger brudd på AML og/eller interne retningslinjer og rutiner i forhold til fremkomne påstander
- lager en tidsplan og en oversikt for gjennomføring av intervjuene
- skal ikke basere sine vurderinger på rykter eller personlighetsbeskrivelser
- foretar en nøytral vurdering av saken, hører begge (alle) parter og vurderer fakta kritisk
- vurderer underveis om man nå har god nok beskrivelse av hendelsene, eller om det er sannsynlig at man kan klargjøre hendelsesforløpet bedre ved å intervju flere
- forholder seg til den opprinnelige saken og de påstandene som er framkommet, og utvider ikke saksomfanget
- utarbeider en rapport med vurderinger og konklusjon samt en anbefaling med tiltak til oppdragsgiver
- skal gjennomgå rapporten med oppdragsgiver

		Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF			Side: 7 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

- evaluerer prosessen ca 3 måneder etter at faktaundersøkelsen er gjennomført, sammen med oppdragsgiver og rådgiver i BHT

Faktaundersøker(e) og personalsjef, alternativt org.dir. hvis faktaundersøkerne er eksterne, leser sammen igjennom rapporten for å kvalitetssikre vurderingene og konklusjonen før den sendes til oppdragsgiver. Faktaundersøker(e) skal delta når oppdragsgiver gjennomgår rapporten med de involverte parter. Eventuelle merknader/innsigelser fra partene tas med i den videre behandling av saken.

Rapport

Denne skal beskrive prosessen, vurdere påstandene og den skal munne ut i en konklusjon. Konklusjonen vil være basert på skjønn. Undersøkelsen skal ikke overta rollen som for eksempel en rettssak har. Målsetningen er å gi arbeidsgiver et gjennomtenkt grunnlag for å fatte beslutninger i den aktuelle personalsaken.

Eksempler på konklusjoner kan være:

- at de handlingene som har vært undersøkt må anses som utilbørlige, krenkende og allment uakseptable. De kan betegnes som trakasserende, eller dersom de fremstår som systematiske og har pågått over tid, som mobbing
- at den som hevder seg mobbet har vært utsatt for uønskede/uheldige handlinger, men ikke nødvendigvis mobbing eller trakassering
- at de undersøkte handlingene ikke kan forstås som mobbing eller trassering
- at handlingene/hendelsene er påregnelige
- at man ikke har klart å konkludere, og at påstand fortsatt står mot påstand
- at det ikke er hold i påstandene, og at det kan være grunn for å anta at de har blitt framsatt i den mening å skade en annen person

Kopi av rapporten skal alltid sendes til oppdragsgivers leder og til Bedriftshelsetjenesten. Hvem som ellers skal ha kopi av rapporten avklares i mandatet.

Tiltak

På bakgrunn av konklusjon i rapporten må arbeidsgiver vurdere å sette i verk nødvendige tiltak i henhold til gjeldene lov og avtaleverk, samt vurdere behovet for organisatoriske endringer. Eventuelle tiltak vil avhenge av alvorligheten, av partenes innstilling til forsoning og organisasjonens behov.

Gjenoppbygging av arbeidsmiljøet

Dersom rapporten har konkludert med brudd på AML eller interne rutiner må leder korrigere avvik før gjenoppbygging finner sted. BHT skal tilby bistand til leder slik at han/hun får gjenoppbygget arbeidsmiljøet til fullt forsvarlig for alle involverte parter ihht. anbefalingene i rapporten.

Bistand fra BHT kan eksempelvis være å sette i gang en forbedringsprosess i arbeidsmiljøet, individuelle samtaler/coaching, oppfølging av arbeidsmiljøet etter 6 – 12 måneder etc.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) skal informeres om hovedpunktene i rapportens konklusjon, av oppdragsgiver eller BHT.

Evaluering av prosessen

Evaluering avtales i mandatet og avholdes ca 3 måneder etter at rapport er gitt til mandatgiver. Hensikten er å påse at rapportens anbefalinger er tatt til følge. I tillegg skal evalueringen gi læring og erfaringsoverføring til ledelsen og til rådgivere i [Bedriftshelsetjenesten](#). Ansvar avklares i mandatet.

 SØRLANDET SYKEHU	Håndtering av personkonflikter og trakassering SSHF				Side: 8 Av: 8
Dokument-id: I.5.4.3-2	Utarbeidet av: Berit Klukstad Hodne	Fagansvarlig: Berit Klukstad Hodne	Godkjent dato: 01.12.2025	Godkjent av: Organisasjonsdirektør Nina Føreland	Revisjon: 6.12

Foretaksnivå/Virksomhetsstyring/HMS/Psykososialt arbeidsmiljø

Kryssreferanser

I.5.1.1-9	Verdigrunnlaget Sørlandet sykehus HF
I.5.4.2-1	Prosedyre for sykefraværsoppfølging SSHF
I.5.4.3-1	ForBedring - lederhåndbok SSHF
I.5.4.3-5	Den nødvendige samtalen - veiledning SSHF
I.5.4.4-1	Rusforebygging, rusreglement og advarselsystem
I.5.4.8-5	Referatmal og veileder ved gjennomføring av gruppesamtaler

Eksterne referanser

- [1.1§2.3 3 Arbeidstakers medvirkningsplikt](#)
- [12.1 Andersen, J.A: \(1998\). Folkeskikk og uskikk på jobben...](#)
- [1.1§2.1 1 Arbeidsgivers plikter](#)
- [1.1.7.2 §6-2 Verneombudets oppgaver](#)
- [15.34.7 Intranett - Organisasjonsavdelingen](#)
- [1.1.5.1 §4-1 Generelle krav til arbeidsmiljøet](#)
- [1.1.5.2 §4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling](#)
- [1.1.5.3 §4-3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet](#)
- [13.3 Kommunikasjonsregler - J.A.Andersen](#)