

Relevante bestemmelser i arbeidsmiljøloven (aml)

I henhold til aml § 2-1 plikter arbeidsgiver å sørge for at bestemmelsene gitt i og i medhold av loven blir overholdt. Arbeidsgiver har således en overordnet undersøkelses- / aktivitetsplikt til å tilrettelegge arbeidet slik at arbeidsmiljølovens krav til enhver tid blir overholdt. Denne undersøkelses- / aktivitetsplikten presiseres og tydeliggjøres ytterligere i reglene om internkontroll, jf aml § 3-1 og forskrift om internkontroll.

Den generelle arbeidsmiljøstandard uttrykkes i aml § 4-1 (1) hvor det fremgår at 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. Arbeidsmiljøloven oppstiller imidlertid også en rekke mer spesifikke regler som angir rammene for sosial samhandling på arbeidsplassen.

Det generelle gjenopprettende perspektiv er regulert i aml § 4-1 (2) andre punktum hvor det fremgår at 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. Denne bestemmelsen innebærer at arbeidsgiver skal ta i bruk de virkemidler som er nødvendige innenfor rammene av styringsretten for å tilrettelegge arbeidet slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige psykiske belastninger.

Det generelle gjenopprettende perspektiv er regulert i aml § 4-1 (2) andre punktum hvor det fremgår at 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. Denne bestemmelsen innebærer at arbeidsgiver skal ta i bruk de virkemidler som er nødvendige innenfor rammene av styringsretten for å tilrettelegge arbeidet slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige psykiske belastninger. I dette ligger det at man både skal arbeide forebyggende for å unngå at slike belastninger oppstår og at man skal arbeide gjenopprettende. Sistnevnte refererer

til at arbeidsgiver skal sørge for å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i de tilfeller bestemmelsen anses å være brutt. Et gjenopprettende perspektiv tilsier da at man først på undersøke om hvorvidt bestemmelsen er brutt for så å sette i verk relevante og treffsikre tiltak hvis så er tilfelle. Et forebyggende perspektiv tilsier at man i situasjoner der man kan forutse at slike belastninger vil kunne oppstå, skal sette i verk relevante tiltak for å forhindre at uheldige belastninger oppstår i utgangspunktet.

Bestemmelsen favner generelt, og dens sentrale vurderingstema er om den dokumenterte belastning må anses for å være en uheldig belastning eller en påregnelig belastning i det konkrete arbeidsforhold. Videre er det et vilkår at den aktuelle arbeidstaker rent subjektivt opplever forholdet belastende. Som det fremgår av lovteksten vil ledelse kunne utøves på en slik måte at dette utgjør en uheldig psykisk belastning. Begrepet ”ledelse” ble tatt inn i lovteksten ved sist lovrevisjon, og det fremgår i den forbindelse av lovforarbeidene (Ot.prp.nr.49(2004-2005) kapittel 25 (merknader til 4-1)):

”I andre punktum nevnes, i tillegg til de faktorer som er fastsatt i arbeidsmiljøloven § 12 nr.1 (her vises til tilsvarende bestemmelse i tidligere arbeidsmiljølov), også ledelse. Formålet med å ta inn dette begrepet er kun å tydeliggjøre det nokså selvsagte i at hvordan arbeid og arbeidstakere blir ledet, etter omstendighetene er en viktig arbeidsmiljøfaktor. Endringen antas ikke å innebære noen realitetsendring i forhold til dagens generelle krav til forsvarlig tilrettelegging av arbeidet. De faktorer som nevnes i bestemmelsen er for øvrig ikke uttømmende, jf ”mv.” til slutt i oppregningen.”

Videre vil personkonflikter som eskalerer - det vil si tiltar i styrke og intensitet, kunne føre til at involverte personer opptrer på en slik måte at det oppstår en uheldig psykisk belastning, først og fremst for de direkte involverte, men etter hvert også for andre. Måten partene argumenterer og søker å vinne omgivelsenes støtte på, kan være en viktig indikator på hvorvidt det foreligger en uheldig psykisk belastning i arbeidsmiljølovens forstand. Noen ganger kan bestemmelsen være brutt ved at partene opptrer direkte krenkende ovenfor hverandre, andre ganger ved at de mer indirekte søker å fremme den andres personlige egenskaper, motiv og handlinger i et negativt lys for derigjennom å etablere negative oppfatninger / fordommer om den andre. Når en konflikt eskalerer tilstrekkelig høyt, vil konfliktpartenes opptreden også kunne påvirke arbeidsmiljøet i så

stor grad at også øvrige arbeidstakere blir en del av konflikten og / eller opplever forhold knyttet til konflikten og partenes opptreden som en psykisk belastning.

I henhold til aml § 4-3 (1) skal arbeidet legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. Departementet uttaler i den forbindelse i lovforarbeidene (Ot.prp.nr.49(2004-2005) kapittel 7.3.5): *«Departementet ønsker videre å følge opp Arbeidslivslovutvalgets presisering om at «arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas».* *Arbeidslivslovutvalget fremholder at det har ment å videreføre gjeldende § 12 nr. 2 fjerde ledd som krever at arbeidet «må tilrettelegges på en slik måte at den ansattes verdighet ikke krenkes».* *Begrepet «integritet» er således nytt, uten at lovutvalget kommenterer dette nærmere.* *Departementet antar at arbeidslivslovutvalget, ved å legge til «integritet», har ment å synliggjøre at bestemmelsen innebærer et generelt krav om respekt for arbeidstakers egenverd og således har et langt videre nedslagsfelt enn bestemmelsens forhistorie kan indikere.».*

I henhold til aml § 4-3 (3) skal arbeidstaker ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Det går ikke an å oppstille noen presis juridisk definisjon av begrepene trakassering og utilbørlig opptreden da disse skal tolkes og anvendes i takt med samfunnsutviklingen, noe som for øvrig også gjelder vurderingen av om det foreligger en uheldig psykisk belastning, eller av om det er oppstått situasjoner som innebærer en krenkelse av integritet og verdighet, jf. aml §§ 4-1 (2) andre punktum og 4-3 (1). Det fremgår av lovforarbeidene at bestemmelsen omfatter alle former for trakassering, og at begrepet mobbing omfattes av begrepet trakassering (Innst.O. nr.2(1994-95)). Det presiseres at begrepet trakassering er videre enn begrepet mobbing, noe som bla understøttes av at seksuell trakassering omfattes av begrepet trakassering. Trakassering vil alltid dreie seg om opplevde og uønskede handlinger eller unnlattelse av å handle fra ledere / kolleger mv. Hva som er en negativ handling, eller negativ unnlattelse av å handle, vil alltid være avhengig av hva man ut fra en objektiv vurdering oppfatter som negativt i samfunnet på det aktuelle tidspunktet. Begrepet trakassering kan således ha varierende innhold til forskjellige tider. Vurderingen av hva som faller inn under begrepet, vil variere i takt med samfunnsutviklingen og være sterkt knyttet til hva som er moralsk og sosialt akseptert på det aktuelle tidspunktet. Det ligger implisitt i denne vurderingen at en del handlinger eller unnlattelser som oppleves som negative, likevel må tåles fordi de ligger innenfor grensen for

normal og påregnelig atferd, mens andre handlinger eller unnlateringer vil ligge utenfor denne grensen og således utløse en aktivitetsplikt som innebærer at arbeidsgiveren må sette en stopper for handlingene. På basis av rettspraksis, se særlig Rt-1997-786, Rt-1997-1506 og Rt-2004-1844, kan man videre normalt i forhold til mobbing oppstille krav om at de negative handlingene bør komme til uttrykk flere ganger over tid – med mindre det er snakk om mer alvorlige / gjennomgripende enkeltstående handlinger som i seg selv skaper en gjentakende effekt, samt at det bør foreligge en ubalanse i styrkeforholdet mellom partene. Dette slik at den som blir mobbet over tid reelt har vært i en underlegen / maktesløs posisjon.

Nærmere om arbeidstakers medvirknings- og lojalitetsplikt

Arbeidstakers lojalitetsplikt er en ulovfestet rettsregel nedfelt i rettspraksis og utviklet i juridisk teori, og går i korthet ut på at arbeidstaker må opptre i samsvar med arbeidsgivers interesser og lojalt fremme disse. Høyesterett uttaler i den forbindelse i Rt 1990 – 607:

”Det må legges til grunn at det foreligger en alminnelig og ulovfestet lojalitets- og troskapsplikt i ansettelsesforhold.”

I henhold til aml § 2-3 (1) skal arbeidstaker medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal 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 sikkert arbeidsmiljø.

Nærmere om arbeidsgivers styringsrett

Vi vil her redegjøre kort for arbeidsgivers styringsrett og den betydning dette perspektivet har for vurderingen av om leder har opptrådt i strid med arbeidsmiljølovens regler om psykososialt arbeidsmiljø.

Med arbeidsgiverens styringsrett menes at en arbeidsgiver, som den som leder arbeidet på vegne av virksomheten, har en rett til å styre hvordan arbeidstakerne skal utføre arbeidet, hvilke

arbeidsoppgaver de skal utføre, og hvordan de innenfor gitte rammer skal opptre mens de er på arbeid. Styringsretten er en ulovfestet rettsregel som er anerkjent og opprettholdt av domstolene gjennom rettspraksis. Rammene for arbeidsgiverens styringsrett finner vi i lovverket og i de inngåtte arbeidsavtaler og tariffavtaler. Arbeidsgiveren kan for eksempel ikke bruke styringsretten til å bestemme noe som strider mot arbeidsavtalen man har, eller mot bestemmelser i arbeidsmiljøloven som det ikke er gitt adgang til å avtale seg bort fra, eller som man rent faktisk ikke har avtalt seg bort fra. I tillegg kan vi si at det både som en ulovfestet regel og gjennom rettspraksis kan oppstilles et krav om at arbeidsgiveren må ha en saklig grunn til å utøve styringsretten.

I Rt-2000-1602 (Nøkk-dommen) beskrives arbeidsgiverens styringsrett slik:

"Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, men dette må skje innenfor rammen av det arbeidsforhold som er inngått. Ved tolkingen og utfyllingen av arbeidsavtalene må det blant annet legges vekt på stillingsbetegnelse, omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforhold og hva som finnes rimelig i lys av samfunnsutviklingen."

I Rt-2001-418 (Kårstø-dommen) beskrives de generelle saklighetskriterier som naturlig begrenser styringsretten:

"Styringsretten begrenses imidlertid også av mer allmenne saklighetsnormer. Utøvelse av arbeidsgivers styringsrett stiller visse krav til saksbehandlingen, det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig, eller basert på utenforliggende hensyn."

I Rt-2011-841 gir Høyesterett arbeidsgiver medhold i at det i stor grad vil ligge innenfor styringsretten å omplassere arbeidstakere på grunn av personkonflikter. Høyesterett understreker i den sammenheng i premiss (58) at domstolene ikke skal foreta noen generell overprøving av om arbeidsgivers beslutninger innenfor rammene av styringsretten er påkrevde eller optimale, men om det foreligger misbruk av styringsretten.

Det fremgår av Rt-2012-146 at arbeidsgiver aktivt må bruke styringsretten til å sette en stopper for krenkende / utilbørlig / trakasserende adferd. Dette gir en viktig presisering i forhold til det relativt vide omfang av styringsretten Høyesterett trekker opp i forhold til personkonflikter i Rt-2011-841.

Det følger av ovennevnte at endring, kontroll og oppfølging av arbeidsoppgaver og utførelse av disse vil ligge i kjernen av arbeidsgivers styringsrett så lenge handlingene er saklig motivert i virksomhetens legitime interesser, fremstår som forholdsmessige og ligger innenfor de føringer som fremgår av relevant lovverk, gjeldende tariffavtaler og arbeidsavtalen. Slik lederutøvelse vil følgelig normalt ikke kunne anses for å være krenkende eller trakasserende atferd i arbeidsmiljølovens forstand. Videre følger det at arbeidsgiver har et relativt stort handlingsrom når det gjelder å iverksette tiltak for å gjenskape et fullt forsvarlig arbeidsmiljø ved eventuelle brudd på arbeidsmiljøloven. I tillegg fremgår det av Rt-2004-1844 at det i saker hvor ledere anklages for å opptre krenkende / utilbørlig / trakasserende må vurderes om den utøvelse av ledelse i saken som arbeidstaker(e) har reagert på ligger innenfor eller utenfor rammene for arbeidsgivers styringsrett.

Internkontroll: Å skille mellom utviklende , forebyggende og gjenopprettende arbeidsmiljøarbeid

Arbeidsmiljøloven legger opp til at arbeidsgiver skal arbeide både utviklende, forebyggende og gjenopprettende i forhold til problemer og utfordringer i arbeidsmiljøet, herunder det psykososiale miljøet, slik dette ble påpekt i ovennevnte gjennomgang. Dette spesifiseres og gjøres eksplisitt i aml § 3-1. For å sikre at arbeidsmiljøarbeidet foregår på en systematisk og på en fullt forsvarlig måte, har lovgiver spesifisert dette i selve loven som vi så ovenfor og i ulike forskrifter, da særlig forskrift om internkontroll.

I arbeidsmiljøloven § 3-1 slås for eksempel følgende fast:

(1) For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

(2) Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid innebærer at arbeidsgiver skal:

- a) fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet,*
- b) ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt,*
- c) kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen,*
- d) under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten, vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette de nødvendige tiltak,*
- e) iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av denne lov,*
- f) sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær,*
- g) sørge for løpende kontroll med arbeidsmiljøet og arbeidstakernes helse når risikoforholdene i virksomheten tilsier det, jf. bokstav c,*
- h) foreta systematisk overvåking og gjennomgang av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet for å sikre at det fungerer som forutsatt.*

Her gjøres det for det første klart at det er arbeidsgiver som er hovedansvarlig og at denne til enhver tid må sørge for at den minstestandard som loven setter etterleves. Som del av dette må man både kartlegge mulige risikoforhold og problemer på en slik måte at problemene lar seg identifisere og definere dem. Det betyr at man ved mistanke om brudd eller ved fare for brudd må undersøkes om faktisk brudd har skjedd på en slik måte at man kan gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for dem det gjelder på en presis måte og gjennom tiltak som i seg selv er fullt forsvarlige. Både for å understreke dette og for å sikre at dette gjøres systematisk på alle nivå i virksomheten, skal arbeidsgiver ha en prosedyre der man avdekker om en eller flere av lovens bestemmelser er brutt, og der man i fortsettelsen retter opp avdekkede forhold, samt at man overvåker og evaluerer egne tiltak for å forebygge videre og i forhold til eventuelle nye

brudd. I ovennevnte bestemmelse ser man også tydelig hvordan man skal arbeide utviklende ved å «*sette seg mål for helse, miljø og sikkerhet*», man skal arbeide forebyggende ved å «*kartlegge farer*», «*vurdere risikoforhold*», «*iverksette tiltak*», og gjenopprettende ved å «*kartlegge problemer*» og «*avdekke, rette opp og forebygge*». Siden alle tre perspektiver nevnes eksplisitt, må vi legge til grunn at loven anser at ulike metoder vil måtte brukes til slike ulike formål.

Man må altså skille mellom det å utvikle gode arbeidsmiljøforhold, det å forebygge mulige problemer, og det å håndtere faktiske problemer. Mens det utviklende perspektivet har som mål å bidra til at allerede gode forhold blir bedre, handler det gjenopprettende arbeidet om å sørge for at uheldige forhold identifiseres og håndteres slik at de over tid opphører. Sistnevnte skaper i seg selv ikke nødvendigvis gode forhold, men legger et grunnlag for at man etter hvert kan arbeide videre med å forbedre og utvikle arbeidsmiljøet. Rent faglig og ledelsesmessig blir det da avgjørende at man skiller mellom generelle utviklende og forebyggende tiltak og metoder, og tiltak som retter seg mot å håndtere og løse indentifiserte problemer. I dette ligger det at tiltak og metoder rettet mot å skape trivsel og motivasjon ikke nødvendigvis bidrar til å forhindre eller håndtere mistrivsel, og heller ikke er effektive når faktiske problemer, f.eks. på det mellommenneskelige plan, har oppstått. Videre blir det da viktig at man har metoder som faktisk kan identifisere og konkretisere eventuelle problemer hvorpå man faktisk tar stilling til om en eller flere av lovens bestemmelser er brutt.

En parallell til dette vil en kunne finne i forbindelse med idrettsskader. Å drive idrett er i utgangspunkt noe som er oppbyggelig og sunt, men også noe som kan påføre skade om det overdrives, utføres på feil måte eller ved at uhell skjer. Man kan sjelden trene seg direkte ut av en idrettsskade. Skal man trene og derigjennom videreutvikle seg som idrettsutøver, er det gjennomgående en forutsetning at man ellers er frisk og skadefri. En fysioterapeut vil sjelden starte trening hos en pasient om det samtidig skulle foreligge en skade eller mistanke om skade knyttet til det området man ønsker å styrke. Da vil man først undersøke, så reparere og hele / lege det området som eventuelt er skadet, før man sakte men sikkert vil starte videre opptrening og utvikling, eventuelt med noe hvile mellom de to fasene.

På samme måte kan vi si at det å foreta forbedringer og utvikling av arbeidsmiljøet til noe bedre fordrer at arbeidsmiljøet i utgangspunktet ikke er særlig problematisk, skadelig eller på annen måte konfliktfylt. Hvis så ikke er tilfellet, må de potensielt problematiske forholdene først håndteres, før man eventuelt i fortsettelsen starter en utviklings- og forbedringsprosess. Mange steder må man derfor reparere problemene i arbeidsmiljøet før man kan utvikle et «godt» arbeidsmiljø.

I boken «*Faktaundersøkelse: Arbeidsmetodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*» fra 2016 viser Einarsen, Pedersen og Hoel at det følger at dette at arbeidsmiljøarbeid således både handler om å skape «plussituasjoner», det vil si å forebygge, utvikle og forbedre et allerede presumptivt godt arbeidsmiljø, samt det å håndtere «minussituasjoner», som da vil si å rydde opp i potensielt uheldige forhold og forholde seg aktivt til påstander om at uheldige forhold har oppstått. Det følger selvsagt av dette at man da identifiserer og rydder opp i problemer på en slik måte at man ikke skaper nye eller flere uheldige situasjoner.

I samme boken vises det hvordan forsåvidt velmenende arbeidsmiljøtiltak i mange tilfeller til kunne bidra til å forverre problemene de skulle redusere, eller til å skape nye problemer, f.eks. ved at man håndterer en sak om mobbing eller trakassering på en i seg selv krenkende måte. Man skal i den forbindelse heller ikke iverksette generelle arbeidsmiljøkartlegginger der alle ansatte anonymt kan uttale seg om arbeidsmiljøforhold, trivsel, ledere eller det sosiale miljøet i saker det man har grunn til å tro, eller det til og med foreligger konkrete påstander/varsler om, at en eller flere av lovens bestemmelser kan være brutt. I så fall er det risiko for at undersøkelsen og det videre arbeid mer tilslører enn avdekker de faktiske forhold ved at arbeidsgiver ikke kan kontrollere sannhetsgehalten i svarene, idet man ikke kan vite om ansatte svarer sannferdig eller om det overdrives eller bagatelliseres. Som en termometer i en situasjon der det ikke er grunn til å tro annet enn at folk er gjennomgående rimelige fornøyde, og der man ikke kjenner til at det foreligger spesielle konfliktsituasjoner eller klagemål, altså i «pluss-situasjoner», kan anonyme arbeidsmiljøkartlegginger imidlertid gjerne brukes med hell.

Einarsen, Hoel og Pedersen (2016) konkluderer dermed i selvsamme bok med at selv om ansatte alltid kan velge å legge eventuelle problemer og krenkelser bak seg og delta aktivt i utvikling av

arbeidsmiljøet i de tilfeller der de mener seg utsatt for tidligere negative opplevelser i arbeidsmiljøet, må en arbeidsgiver alltid undersøke og håndtere oppståtte problemer for derigjennom å skape et legitimt grunnlag for å kunne kreve at ansatte bidrar til videre utvikling av arbeidsmiljøet. Videre er ulike metoder skapt med tanke på henholdsvis individ- og gruppenivå. Noen metoder er altså laget for å bistå enkeltpersoner og håndtere enkeltsaker, mens andre metoder er laget for å utvikle grupper og avdelinger. Tradisjonelle arbeidsmiljøkartlegginger med etterfølgende handlingsplan er for eksempel en metode for å arbeide forebyggende og utviklende med hele avdelinger og virksomheter. Slike metoder er imidlertid ikke tiltenkt situasjoner der man skal håndtere enkeltsaker der én eller noen få ansatte anklager én eller noen få andre for å stå bak uheldige arbeidsforhold, krenkende opptreden eller utilbørlig / trakasserende atferd. Da kreves det en annen type arbeidsmiljøundersøkelse, nemlig den såkalte faktaundersøkelsen der de faktiske forhold i saken dokumenteres så langt det lar seg gjøre før treffsikre tiltak iverksettes i forhold til de som eventuelt har stått for brudd på lovens bestemmelser. Videre er det viktig at de gjenopprettende metoder man benytter er utviklet innenfor arbeidslivet og dets juridiske rammer og roller, slik at man ikke benytter seg av metoder som i første rekke er utviklet innenfor en terapeutisk relasjon, der man gjerne arbeider med den enkeltes egne reaksjoner og opplevelser ut fra tanken om at det eneste du har kontroll over og derfor kan endre er deg selv. Mange slike terapeutiske innfallsvinkler har opp gjennom årene funnet veien inn i arbeidsmiljø- og HMS - arbeid. Å overføre slike metoder til arbeidslivet er imidlertid problematisk, nettopp fordi de bygger på antagelsen om at det er dine egne tanker, følelser og atferd det skal arbeides med, mer enn de faktiske forhold i arbeidsmiljøet.

Et av de forhold vi derfor vil undersøke i den foreliggende sak er om man ved påstander/varsler eller ved mistanker om problematiske arbeidsmiljøforhold faktisk undersøker på en slik måte at man kan identifisere og konkretisere de aktuelle arbeidsforhold, hvorpå man i forsettelsen tar stilling til om noen opplever brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser. Deretter vil vi måtte vurdere om dette arbeidet foregår på forsvarlige faglige og juridiske måter, og hvorvidt de konklusjoner som trekkes følges opp med relevante tiltak, som så evalueres. I så fall arbeides det i tråd med arbeidsmiljøloven og forskrift om internkontroll. En forutsetning for at slikt arbeid skal kunne etterprøves er at det dokumenteres skriftlig, noe internkontrollforskriften krever knyttet til all avvikshåndtering.

En annen juridisk innfallsvinkel til samme tematikk finner vi i reglene om varsling der det slås fast at ansatte har rett til å varsle om mulige kritikkverdige og klanderverdige forhold, at ansatte i noen tilfeller, for eksempel når de tror det forekommer trakassering, har plikt til å varsle, samt at virksomheten skal ha rutiner for slik varsling og at det skal være trygt å varsle. Samtidig settes det krav til ansatte om å varsle på en forsvarlig måte. Utover dette gjelder imidlertid de samme prinsipper som skissert ovenfor i forhold til metoder for å kartlegge de faktiske forhold.

Grunnleggende handlingsmønster når konflikter eskalerer hvor fokus skiftes fra sak til person og fra individ til gruppenivå, og hvor faren for opplevd krenkelse og trakassering øker når konflikten ikke håndteres adekvat

En sentral arbeidsmiljøkvalitet er hvordan det sosiale samspillet på arbeidsplassen foregår. Et godt sosialt klima og god sosial støtte mellom kolleger og fra ledere er viktig for å bevare god helse og trivsel på arbeidsplassen, særlig i krevende arbeidssituasjoner. Tilsvarende er negative sosiale forhold sterke kilder til stress og uhelse hos den enkelte. I tråd med nasjonal og internasjonal forskning er man i arbeidsmiljøloven opptatt av å verne arbeidstakere mot uheldige psykiske belastninger knyttet til samspillet med andre, samt at den enkeltes integritet og verdighet ivaretas både i det sosiale samspillet, i utøvelse av ledelse og i organiseringen av arbeidet. Strengt tatt unødvendig påpeker loven også at mer alvorlige sosiale hendelser som trakassering og annen utilbørlig opptreden ikke skal finne sted. Som nevnt inngår begreper som mobbing også i dette, i det mobbing må anses som enda mer alvorlig hendelse og dermed langt utenfor det en arbeidstaker må påregne. Siden man i arbeidslivet ikke velger sine kolleger og andre man jobber sammen med og ovenfor, er risikoen for konflikter stor. I tillegg er man underlagt beslutninger og rammer satt av andre voksne, noe det selvsagt vil kunne være vanskelig og frustrerende å forholde seg til. De samme forhold gir også en viss avmakt og manglende kontroll som i seg selv vil kunne forsterke de negative effektene av konflikter og andre uheldige sosiale forhold. De samme forhold gjør også at konflikter mellom kolleger, mellom ledere og underordnede, mellom grupper av ansatte, og mellom ansatte og brukere/pårørende, er uunngåelig i arbeidslivet. Det er derfor stor risiko for både konflikter knyttet til saker og beslutninger og konflikter knyttet til personlige motsetninger i alle

organisasjoner. Arbeides det med stor grad av gjensidig avhengighet, med krevende oppgaver og manglende ressurser, er risikoen enda større for at konflikter oppstår.

En konflikt er i utgangspunktet en sinnstilstand, en følelse av frustrasjon og irritasjon som en opplevd reaksjon på andre menneskers handlinger, meninger og reaksjoner. Slike frustrasjoner og irritasjoner kan selvsagt ha rot i virkeligheten og være knyttet til faktiske forhold og til andres handlinger. Således kan de være en rimelig reaksjon på reelle ytre forhold. Den er imidlertid ikke nødvendigvis en nøyaktig konsekvens av ytre forhold, men kan være mer eller mindre grunnet i ytre faktiske forhold. Denne sinntilstanden vil videre i seg selv påvirke hvordan vi opplever og fortolker ytre forhold på en slik måte at en gitt situasjon vil kunne oppleves ulikt av de som er tilstede i situasjonen. Våre opplevelser farges alltid av våre egne subjektive forhold, vår rolle i en situasjon, vår følelsestilstand i øyeblikket og av tidligere erfaringer. Av disse grunner, og av det faktum at man i en organisatorisk ramme alltid vil ha innebygde motsetninger mellom de ulike partene, benytter arbeidsmiljøloven seg ikke av begrepet konflikter. I utgangspunktet er konflikter en påregnelig del av et gitt arbeidsforhold. Det arbeidsmiljøloven er opptatt av er hvordan man rent faktisk behandles og selv opptrer i situasjoner med konflikt. De er altså våre reaksjoner overfor hverandre og våre rent faktiske handlinger som er i fokus, samt hvorvidt disse med rimelighet vil kunne true vår helse og trivsel, herunder om vi rent faktisk utsettes for noe som kan karakteriseres som krenkelse av vår integritet og verdighet, trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

Siden konflikten er en sinntilstand, vil den i mer eller mindre grad kunne fanges opp av den/de frustrasjonene retter seg mot og av andre i omgivelsene, f.eks. ledere eller tillitsvalgte. Av den grunn er man i vårt regelverk opptatt av at arbeidsgiver har systemer for å fange opp potensielt helseskadelige konflikter, samt at ledere forholder seg til, undersøker og setter i verk tiltak i de konfliktsituasjoner som eventuelt bryter med lovens krav. På den annen side er man opptatt av at ansatte av disse grunner også sier fra om en selv eller andre utsettes for slike uheldige forhold. Dette innebærer at når ansatte sier fra, eller arbeidsgiver på annen måte blir gjort kjent med at det foreligger en konfliktsituasjon som kan innebære brudd på lovens bestemmelser, plikter arbeidsgiver å undersøke saken og iverksette tiltak deretter.

Konflikter knyttet til saker og saklige forhold som ikke blir håndtert på ryddige vil så kunne eskalere (det vil si tilta i styrke og intensitet), og etter hvert bli personorientert. Når man skifter fokus fra sak til person, innebærer det at partene opplever seg motarbeidet av den andre, og ved at de direkte/indirekte søker å fremheve den andres negative personlige egenskaper, motiver og handlinger i et negativt lys. Dette vil i neste omgang kunne innebære uheldige belastninger for de involverte der man behandler hverandre krenkende, utilbørlig eller trakasserende. Igjen ser vi viktigheten av at arbeidsgiver både arbeider forebyggende for å forhindre eskalerende konflikter, og gjenopprettende for å sette en stopper for uheldige forløp samt rydde opp i situasjoner som har innebåret uheldige opplevelser for de involverte. En av utfordringene i det å håndtere konflikter er imidlertid at den håndtering man har ovenfor en av de involverte, i neste omgang vil ha effekter på de andre involverte. Altså, gir man en part medhold i sine synspunkter uten en god og saklig grunn, vil man samtidig kunne komme i den situasjon at man sier at den andre part har feil i sine opplevelser eller meninger, noe som i neste omgang vil kunne oppleves utilbørlig eller krenkende. God konflikthåndtering er dermed viktig, men også en krevende øvelse.

En rekke modeller i faglitteraturen beskriver hvordan konflikter kan eskalere fra å dreie seg om saklig forhold og faglige uenigheter til å utgjøre sterke personlige motsetninger, sterke negative følelser og fare for utilbørlig og trakasserende atferd (Se f.eks. Einarsen og Pedersen, *"Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet 2.utgave"* s. 90 - 93, Gyldendal 2017). Ifølge den tyske forskeren Friedrich Glasl (1980) vil en konflikt typisk kunne intensiveres gjennom ni trinn og tre faser. Utgangspunktet er at man med mer eller mindre god grunn er frustrert og irritert, det være seg i forhold til en gitt sak, en gitt situasjon, en gitt person eller en gitt annen gruppe (trinn 1). Det typiske er da at man i neste omgang begynner å se hverandre som motpoler i den aktuelle saken eller situasjonen som man er frustrert over (trinn 2). Partene tenker nå at det synet som den andre forfekter, er motsatt av ens eget syn, med det resultat at man lett kan gå inn i et tape–vinne-spill – bare en part kan ha rett! Siden man gjerne mener at en selv har rett, vil man vurdere det slik at den andres synspunkt er galt. Man vil også kunne tillegge den andre meninger og synspunkter utfra at man mener deres syn må være motsatt av ens eget. Denne tape–vinne-innstillingen kan i neste omgang føre til at partene gjør seg klar til å kjempe for sin egen sak (trinn 3). Ennå oppstår det likevel ikke nødvendigvis åpne konfrontasjoner mellom partene. I stedet reduseres gjerne kontakten og kommunikasjonen, hvorpå det ikke er

uvanlig at heller enn å ta saken opp med den det gjelder, vil man søke støtte og allianse hos andre, det være seg på arbeidsplassen eller privat (trinn 4). Dersom den man tar saken opp med, ikke vil, kan, eller klarer å bidra til at frustrasjonen dempes, vil det å søke støtte hos andre lett føre til at man blir mer frustrert. Særlig dersom man oppnår å få støtte for eget syn og egen handlemåte, vil dette gjerne rettferdiggjøre og dermed øke ens frustrasjon. Videre vil det å ta opp saken med andre, blande stadig flere personer inn i saken, samtidig som de som opplever å ha felles sak, styrkes i troen på egen sak og egen fortreffelighet. Slik bygges også sterke gruppetilhørigheter opp, og konflikten vil i fortsettelsen kunne være mer en gruppekonflikt enn en ren personkonflikt mellom to. Som følge av at man får støtte av andre, og av at man nå taler mer med andre enn med motparten, kan partene lett utvikle et stadig mer fastlåst og negativt syn på hverandre (trinn 5). Man ser det beste hos seg selv og benekter egne svakheter, mens motpartens svakheter fremheves og de sterke sidene benektes. Etter hvert som det blir klart at partene ikke gir etter i konflikten, begynner de å se den andre som «umoralsk» og uten «sunn fornuft». Dette er et meget viktig og avgjørende skille i et konfliktforløp. Fra å se på den andre parten som en person man har et saklig begrunnet uenighet og motsetningsforhold til, vil man på trinn 5 begynne å oppfatte den andre som personlig vanskelig, udugelig eller med et skjult motiv for sine handlinger. Som et resultat av dette forsøker partene å få «avslørt» hva som er motpartens egentlige motiv og hensikt i saken. I den grad dette skiftet i ens opplevelse av den andre er sterkt, forvansker det selvsagt samarbeidet ytterligere. Mens man tidligere hadde et problem med hvordan man skulle overbevise en annen, for så vidt «normal» person om ens eget synspunkt i en sak, vil situasjonen nå lett dreie seg om hvordan man skal håndtere en uenighet og en frustrasjon med en person som «ikke er til å stole på», som er «vanskelig», og som kanskje til og med har en skjult hensikt med sitt syn.

Glasl viser her hvordan man lenge før åpne konfrontasjoner oppstår lar være å snakke sammen, lar være å samhandle, og til og med lar være å forholde seg til hverandre. Dette skjer gjerne allerede på trinn 1–3. Det er også viktig å merke seg at personmotsetningene allerede på trinn 5 kan overta for det saklige i situasjonen, med unngåelse og avvísning av motparten som resultat. Arbeidsmiljøloven sier imidlertid «stopp her», gjennom sine begreper «uheldig psykisk belastning» og «krenkelse av integritet og verdighet».

I neste fase vil man da gjerne unngå helt å forholde seg til den andre, eller man tar sterke virkemidler i bruk for å «nedkjempe» den andre. Konflikten kan så bli drevet inn i faser der både angrep og trusler (trinn 6) og forsøk på å ødelegge motpartens egne «våpen» (trinn 7) tas i bruk. Her vil man kunne baktale, latterliggjøre, true, skjelle ut og åpent kritisere andre. Til slutt blir «alt lov» og man kan behandle den andre og situasjonen hvordan man vil og føler at man må for å vinne frem i saken. Nå er det full krig mellom partene, og i krig er alt lov (trinn 8). Etter en stund blir man så oppsatt på å vinne at man er villig til å gjøre hva som helst for å nå frem. Her er det kun motpartens betingelsesløse overgivelse og beklagelse som er den eneste akseptable løsningen (trinn 9). I de siste fasene (trinn 7–9) i konflikter benektes motpartens verdi som menneske, noe som gir partene «lov» til å ta de fleste virkemidler i bruk. Mobbing, trakassering, baksnakkelse, løgn, ryktespredning og sabotasje kan derfor være sluttproduktet av noe som startet med en naturlig frustrasjon eller irritasjon i samarbeidet mellom to parter. Det som startet som en frustrasjon, kan altså gradvis endre seg til en meget destruktiv situasjon dersom man ikke løser eller håndterer saken på et tidlig tidspunkt og på en konstruktiv måte.

Det paradoksale med konflikter er imidlertid at de også kan ha positive utfall, i den grad man får til avklaringer og en konstruktiv håndtering. I så fall kan de bidra til læring, nytenkning og til bedre relasjoner. På den annen side vil ikke-håndterte og dårlig håndterte konflikter kunne skape grobunn for stress, mistenksomhet, utilfredshet, men også mobbing, trakassering og opplevelsen av å være krenket av andre. Ovennevnte gjennomgang viser også at konflikter både kan være saksorientert og personorientert. I tillegg har norske forskere vist at det finnes en tredje form for konflikt, nemlig «emosjonelle sakskonflikter». Dette vil da være konflikter som i utgangspunktet er rettet mot saklige forhold der man av ulike faglige eller profesjonelle grunner har ulikt syn, men der saken og eget syn også er sterkt personlig forankret og farget. Verdiladede faglig baserte konflikter kan lett ta en slik form, og barnevern kan man lett tenke seg er et sted med stor risiko for slike konflikter. Selv om emosjonelle sakskonflikter kan være særs nyttige om de håndteres på gode måter, utgjør de selvsagt en stor risikosituasjon for et videre destruktivt konfliktforløp mellom partene. Dette stiller igjen store krav til partene, og særlig til lederne.

Konflikter kan videre oppstå fra en rekke ulike forhold, det være seg personlige forhold og ren egen-interesse, mellommenneskelige forhold ofte knyttet til individuelle forskjeller, manglende

eller dårlig kommunikasjon, uheldig eller uryddige organisatoriske forhold, innebygde motstridende mål og interesser, manglende ressurser, og gjensidig avhengighet i arbeidsutførelsen der eget arbeid er avhengig av andres innsats eller mangel på dette.

Når det kommer til konflikters årsaker skiller man i litteraturen ofte mellom bakenforliggende og strukturelle årsaker som bidrar til at konflikten oppstår i utgangspunktet og de forhold som bidrar til at konflikten vedlikeholdes og utvikles (se Einarsen & Pedersen, 2017; Einarsen, 2017). Man kan således skille mellom strukturelle årsaker som legger til rette for at konflikter oppstår, men som ikke nødvendigvis forklarer hvorfor de eskalerer, og de prosesser eller mangel på prosesser som forklare konflikten videre forløp men ikke nødvendigvis hvorfor den oppsto i utgangspunktet. Den bakenforliggende strukturen kan således sies å være mer risikoforhold enn rene årsaker. For at alvorlige konflikter skal oppstå vil det ofte kreves en kombinasjon av flere slike forhold som ligger bak og skaper frustrasjoner, altså, det foreligger en rekke uheldige omstendigheter. Det som forklarer mest er imidlertid partenes egen, og enda viktige tredjeparters, håndtering av den oppståtte situasjon, eventuelt manglende håndtering. Derfor er det også de to sistnevnte som ifølge mandatet står i hovedfokus.

Viktige rettferdighetsprinsipp og juridiske rettssikkerhetsprinsipp og den betydning disse har for konfliktparters opplevelse av en rettferdig saksbehandling

Et viktig begrep i arbeidsmiljø- og konfliktsammenheng er begrepet rettferdighet, eller snarere «opplevd urettferdighet». En lang forskningstradisjon, helt tilbake til Aristoteles, viser at det å oppleve seg urettferdig behandlet er assosiert med sterke negative følelser som frustrasjon, depresjon og usikkerhet, men også med sterke følelser av skam og krenkelse (se Copranzano, Stein og Nadisic, 2011; Einarsen, Pedersen & Hoel, 2016)). Opplevd urettferdighet kan både være en viktig årsak til konflikter og ikke minst, urettferdighet kan lett oppstå i opptrappede konflikter. Sistnevnte både i form av faktisk utført urettferdighet eller rent subjektivt opplevd urettferdighet uten særlig rot i faktiske forhold. Oftest ser vi en kombinasjon av de to. Personer som opplever seg urettferdig behandlet, vil selv kunne ha en tendens til å opptre urettferdig overfor andre. Urettferdighet er også knyttet til følelser av å være krenket, til sterke minner og til

sterke negative følelser, noe som kan gjøre det vanskelig å gå videre i livet før den opplevde urettferdigheten er ordnet opp i.

Rettferdighet og urettferdighet kommer i ulike former:

- Fordelingsrettferdighet dreier seg om hvorvidt goder og ulemper er rimelig fordelt mellom ansatte i en virksomhet.
- Samhandlingsrettferdighet handler om hvorvidt man opplever at andre, først og fremst nære kolleger og personer i lederposisjoner, behandler en, omtaler en eller tiltaler en med den respekt som man mener man fortjener.
- Samhandlingsrettferdighet kan igjen deles i fire hovedformer:
 - overdrevent kross evaluering (urettmessig kritikk)
 - manglende ærlighet fra andre
 - krenking av ens personlige integritet
 - manglende respekt

Det er her viktig å påpeke at disse forholdene kan dreie seg om både hva som gjøres, men også hva som ikke gjøres eller sies, men som noen opplever at normalt burde gjøres. Igjen ser vi en klar kobling til det juridiske perspektiv i arbeidsmiljøloven som setter klare krav om at alle ansatte skal behandles slik at de ikke utsettes for uheldige psykiske belastninger i samsillet med andre, slik at ens integritet og verdighet ivaretas og slik at man ikke utsettes for trakassering eller andre former for utilbørlig opptreden. Arbeidsmiljøloven er her opptatt av at den enkeltes egenverd og selvbilde ikke skal trues eller krenkes unødige, og er dermed også en lov for å forhindre samhandlingsurettferdighet.

Prosedyrerettferdighet dreier seg dels om hvordan man går frem når man skal fordele goder og ulemper, og dels om hvordan man går frem for å gjenopprette rettferdighet i situasjoner der det reellt eller opplevd foreligger urettferdighet. Her er det følgelig fremgangsmåten man er opptatt av mer enn resultatene i seg selv. I situasjoner der urettferdigheten alt er begått, kan man likevel ha en fremgangsmåte for hvordan man behandler en parts klage, som oppleves så rettferdig at deler av skaden oppleves som opphevet. Her kan man argumentere for at det faktisk er arbeidsgiver tar seg tid til å gjennomgå en påstått urettferdighet for å fastslå situasjonens faktiske

hendelser, i seg selv innebærer en gjenopprettelse av respekt overfor de påstått skadelidende. På den andre siden vil en manglende håndtering eller urettferdig håndtering av saken i ettertid kunne oppleves som enda en respektløs handling.

Arbeidsmiljøloven ivaretar prosedyrerettferdighet både i vektleggingen av de ulike rollene i arbeidsmiljøarbeidet (tillitsvalgte, verneombud, leder, arbeidsmiljøutvalg etc.), og i hvordan disse skal samhandle (drøftingsmøter, medbestemmelse osv.), og enda mer spesifikt gjennom arbeidsmiljøloven § 2-1, som pålegger arbeidsgiver å sørge for at arbeidsmiljølovens krav etterleves, og arbeidsmiljøloven § 3-1 og forskrift om internkontroll, hvor det slås fast at arbeidsgiver skal utarbeide og iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge brudd på loven. Krav om systematisk tilnærming og rutiner er nettopp standardiserte rettferdige fremgangsmåter med hensikt å fremme opplevelsen av respekt og rettferdighet og ikke virke tilfeldig og dermed i seg selv respektløse.

Saksbehandling er en administrativ versjon av prosedyrerettferdighet som gjennom århundrer er utviklet for å sikre viktige prinsipper for prosedyrerettferdighet når myndighetspersoner fordeler fordeler og ulemper, eller når de håndterer andres opplevde og påståtte urettferdighet. Flere nasjonale og internasjonale studier viser at folk tåler bedre andre former for urettferdighet dersom de opplever god prosedyrerettferdighet (se Cropranzano, Stein og Nadisic, 2011). En norsk studie fant at mobbing ikke var assosiert med redusert jobbengasjement hos ansatte, slik man kunne forvente, i de tilfeller der den ansatte opplevde at virksomheten generelt hadde gode rutiner og god kompetanse i å håndtere konflikter på gode måter (Einarsen, Skogstad, Nielsen, Landa og Rørvik, 2016). Igjen ser vi hvordan arbeidsmiljølovens vektlegging av god håndtering fremstår som viktig. En annen måte å si dette på er at opplevd og påstått urettferdighet må møtes med rettferdighet, opplevd respektløshet med respekt. Følelsen av urettferdighet baserer seg selvsagt på en subjektiv vurdering som kan, men ikke behøver, å ha rot i virkeligheten. Studier viser likevel en del generelle viktige forhold i en rettferdig «prosedyre» der særlig det å bli hørt og trodd, og at man får forsvare seg mot eventuelle anklager, er viktig. Studier av Leventhal og kolleger på 1970 tallet (Leventhal, 1980) viser at slik opplevelse av prosedyrerettferdighet er relatert til følgende faktorer (se Copranzano et al., 2011):

1. Prosedyren angir en fast fremgangsmåte som brukes i alle saker av noenlunde samme karakter.
2. Prosedyren gir mulighet for å korrigere beslutninger om det fremkommer informasjon som skulle tilsi dette (f.eks. gjennom vitneuttalelser, kontradiksjon eller skriftlig dokumentasjon). Motsatt kan man tenke seg en prosedyre der utfallet i praksis er gitt på forhånd, uavhengig av de faktiske forhold i den aktuelle sak.
3. Prosedyren, eller de som står for prosedyren, fremstår som objektive og uten noen form for binding til fordel for en part eller ett syn.
4. Prosedyren er representativ, altså at alles syn og all informasjon fremkommer – at man blir «hørt».
5. Prosedyren lever opp til viktige etiske prinsipper.

Punkt 5 innebærer for eksempel trygghet om konfidensialitet, altså at informasjon ikke tilflyter tredjeparter som ikke har en berettiget interesse i saken. Ofte blandes dette sammen med anonymitet, altså at man kan få uttale seg uten at motparten får vite hva man har sagt. Sistnevnte praksis vil imidlertid bryte med de andre prinsippene og vil dermed med rette oppleves som dypt urettferdig og sannsynlig medføre helsebelastninger i form av nedstemthet, engstelse, utmattelse og depresjon. Et annet etisk prinsipp i denne sammenheng er nødvendigheten av betimelig reaksjon og handling fra ledelsens side som uttrykk for forståelse for alvoret i klagen og situasjonen til klager. Saker som trekker i urimelig langdrag, eller ikke får sin avklaring, vil derfor være eksempler på brudd på dette prinsippet.

Forskning viser at prosedyrerettferdighet ikke bare reduserer følelser av urettferdighet og forebygger mentale problemer i potensielt urettferdige situasjoner, men at det i seg selv henger sammen med økt motivasjon og produktivitet. Prosedyrerettferdighet er derfor et gode både i seg selv, for virksomheten og dens ansatte, samtidig som den forebygger uheldige belastninger i konfliktfylte situasjoner (se igjen Copranzano et al., 2011).