

Høgskolen i Oslo og Akershus

Kartlegging av håndtering av bekymringsmeldinger

27. april 2015

Til:
Internrevisjonen ved
Høgskolen i Oslo og
Akershus v/Tore Dæhlin

Fra:
PricewaterhouseCoopers
AS
Jonas Gaudernack, partner
Fredrik Holtan, direktør



Innholdsfortegnelse

1. Innledning	2
1.1 Bakgrunn og mandat.....	2
1.2 Gjennomført arbeid.....	2
1.3 Forbehold og avgrensinger	2

2. Håndtering av bekymringsmeldinger som ble levert i mai 2014	4
2.1 Tidlig oppfølging av bekymringsmeldingene	4
Informasjon og varighet av prosessen	4
Ansvarsforhold og konfidensialitet	4
Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA	5
Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til den tidlige oppfølgingen av bekymringsmeldingene.....	5
2.2 Kartlegging gjennomført av Psykologbistand.....	7
Informasjon og varighet av prosessen	7
Ansvarsforhold og konfidensialitet	7
Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA	7
Valg av tilnærming for kartleggingen	8
Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til kartleggingen som ble gjennomført av Psykologbistand	8
2.3 Oppfølging etter at Psykologbistands rapport ble mottatt	9
Informasjon og varighet av prosessen	9
Ansvarsforhold og konfidensialitet	9
Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA	10
Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til oppfølging etter at rapport fra Psykologbistand er mottatt	10
2.4 Øvrige betraktninger om prosessen, og om enkelte hendelser i ettertid	11
Gjennomtrekk ved fakultetet	11
Tiltak i ettertid.....	11
Khronos rolle i prosessen	11
Ansvarsdeling mellom sentral og lokal ledelse.....	11
Fremdeles savn av «endelige» avklaringer	12

3. Observasjoner og anbefalinger/tiltak	13
Vedlegg 1 Generell veiledning om virksomheters arbeid med å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, med hovedvekt på de juridiske sider	15
Innledning – Generelt om plikter og muligheter.....	15
Grunnleggende prinsipper og regler	17
HMS-aktørene i en virksomhet	23
Når kritikkverdig forhold er avdekket – hvilke muligheter har arbeidsgiver?	24

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og mandat

Den 26. mai 2014 ble det levert tre bekymringsmeldinger (i én forsendelse som er datert den 22. mai 2014) til høgskolens ledelse. Bekymringsmeldingene knyttet seg til arbeidsmiljø og hendelser ved Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD) ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). PwC har blitt engasjert av Internrevisjonen ved HiOA for å bistå med en kartlegging av hendelsesforløpet fra bekymringsmeldingene ble levert og hvordan ulike prosesser har blitt håndtert.

Formålet med PwCs undersøkelser, og PwCs mandat, er å kartlegge de faktiske omstendighetene i saken, samt identifisere forbedringspunkter og læringsmomenter for HiOA. Dette vil danne grunnlaget for anbefalinger om hvordan HiOA skal kunne forebygge, og håndtere, eventuelle lignende hendelser i fremtiden. PwC jobber på vegne av internrevisjonen som er en uavhengig og upartisk instans. Internrevisjonen ved HiOA ønsker at denne prosessen skal bidra til erfaringslæring. For å oppnå dette, er det vurdert som riktig at rapporten er offentlig.

1.2 Gjennomført arbeid

I forbindelse med kartleggingen, har PwC gjennomført blant annet følgende aktiviteter:

- Gjennomgang av relevant dokumentasjon i prosessen, herunder blant annet:
 - Bekymringsmeldingene
 - To rapporter fra Psykologbistand
 - Møtereferater og presentasjonsmaterieell benyttet i møter
 - E-poster
 - Artikler fra Khrono (nyhetsavis)
- Intervjuer med involverte parter i prosessen for å fremskaffe informasjon om hendelsesforløpet og de faktiske omstendighetene rundt prosessen. Intervjuene ble gjennomført i perioden 26. februar til 17. mars 2015. Vi understreker at våre intervjuer ikke har omfattet alle involverte, og at det derfor finnes oppfatninger og synspunkter i organisasjonen som ikke er reflektert i denne rapporten. Når vi bruker uttrykk som «flere av de vi snakket med» eller tilsvarende, er det også viktig å understreke at dette ikke representerer et stort antall av de ansatte i generell forstand, men flere blant et mindre utvalg av de personene som har vært aller mest sentrale.
- Etter at intervjuene var gjennomført, ble det avholdt møte med intervjuede 18. mars 2015. Formålet med møtet var å sikre at noen av de mest involverte i saken, har felles forståelse av de faktiske omstendighetene, samt å komme fram til og diskutere læringspunkter.
- Basert på innhentet dokumentasjon og informasjon, har vi skissert faktum i saken, gjort vurderinger av valg som er tatt siden bekymringsmeldingene ble levert, og vi har gitt anbefalinger til hvordan HiOA kan trekke lærdom fra hendelsene for å sørge for en best mulig håndtering av liknende saker i fremtiden.

1.3 Forbehold og avgrensinger

Formålet med vårt arbeid har vært å kartlegge de faktiske, mest sentrale hendelser og omstendigheter i saken, samt identifisere forbedringspunkter og læringsmomenter for HiOA i perioden fra bekymringsmeldingene ble oversendt i mai 2014 og frem til omring årsskiftet 2014/2015.

Formålet har med andre ord ikke vært å fordele skyld i prosessen, men å rette oppmerksomheten på læringsutbytte. Det vil være hendelser, beslutninger og opplevelser mv. som en eller flere involverte ville ha ønsket en behandling og vurdering av, men som ikke har vært en del av vårt oppdrag og som derfor heller ikke finnes i rapporten. Vi mener imidlertid at de viktigste punktene knyttet til læring er inkludert.

Det er ikke benyttet sitater fra intervjuene i denne rapporten, da dette ikke har blitt ansett som hensiktsmessig med tanke på rapportens formål om å kartlegge de faktiske omstendighetene i saken, samt identifisere forbedringspunkter og læringsmomenter. I de tilfeller hvor de involvertes opplevelser har vært viktige for å

belyse for eksempel forbedringspunkter, har vi i stedet forsøkt å angi i hvilken grad opplevelser eller oppfatninger var delt av noen få eller mange blant de vi intervjuet. For ordens skyld presiserer vi at begreper som «ledelsen ved TKD» eller tilsvarende, i denne rapporten henviser til dekan, fakultetsdirektør og seksjonssjefer (ikke nødvendigvis alle samtidig), eventuelt to eller flere av de nevnte der begrepet «representanter for TKDs ledelse» eller tilsvarende er benyttet.

De ansatte må kunne ha tillit til at konflikter håndteres uten at offentligheten får innsyn i alle deler av en krevende prosess knyttet til utfordringer ved arbeidsmiljøet. Når denne rapporten offentliggjøres, betyr dette at det er sider, både ved enkeltpersoners følelser og reaksjoner, og ved aktørenes handlinger og det materialet som ligger til grunn for handlingene, som ikke er omtalt. Dette er ikke til hinder for rapportens formål om erfaringslæring.

Rapporten inneholder ingen *realitetsvurderinger* knyttet til juridiske sider av saken, men drøfter på et generelt grunnlag enkelte juridiske problemstillinger som er aktuelle. Også her er formålet utelukkende å lære.

Advokatfirmaet PwC AS har bidratt med beskrivelse av arbeidsmiljølovens krav til et godt arbeidsmiljø, en redegjørelse av grunnleggende prinsipper som arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakers medvirkningsplikt i Vedlegg 1. Formålet med vedlegget er å synliggjøre det bevegelsesrom og prosessstyringsverktøy som arbeidsmiljøloven utgjør og på den måten gi et ytterligere bidrag til erfaringslæringen som denne rapporten konsentrerer seg om.

2. Håndtering av bekymringsmeldinger som ble levert i mai 2014

Dette kapittelet er kronologisk strukturert og delt opp i fire deler:

- Tidlig oppfølging av bekymringsmeldingene
- Kartlegging gjennomført av Psykologbistand
- Oppfølging etter at Psykologbistands rapport ble mottatt
- Øvrige betraktninger om prosessen, og om enkelte hendelser i ettertid

I hver av de tre første delene beskriver og behandler vi kort temaene *Informasjon og varighet av prosessen*, *Ansvarsforhold og konfidensialitet*, *Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA* og *Vurderinger, konsekvenser og læring*. Delen om øvrige betraktninger, har en annen, tematisk inndeling.

2.1 Tidlig oppfølging av bekymringsmeldingene

Informasjon og varighet av prosessen

Tre bekymringsmeldinger ble lagt i posthyllen til HR direktøren den 26. mai 2014. Bekymringsmeldingene ble levert i én forsendelse som er datert 22. mai 2014. HR direktøren bekreftet mottakelse av meldingene dagen etter mottak.

Den 23. juni 2014 sendte fakultetsdirektøren ved TKD en e-post til fakultetsadministrasjonen om at Akademikerne hadde sendt en bekymringsmelding til HR direktøren vedrørende arbeidsmiljøet i fakultetsadministrasjonen, og at det ville bli iverksatt en undersøkelse av arbeidsmiljøet.

I en e-post datert 24. juni 2014, bekreftet HR direktøren overfor medarbeidere i fakultetsadministrasjonen at det var mottatt en bekymringsmelding om arbeidsmiljøet, og om videre prosess, blant annet at Psykologbistand var engasjert «til å gjøre en kartlegging basert på bekymringsmeldingen».

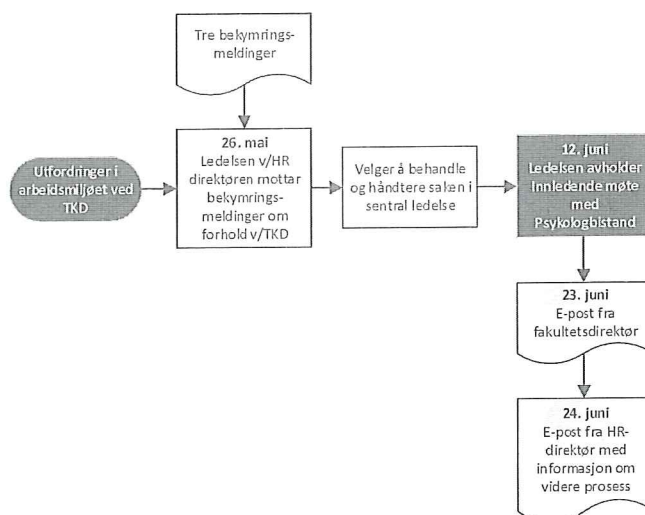
Det gikk 28 dager, hvorav 18 var arbeidsdager, før organisasjonen offisielt ble kjent med at det var mottatt bekymringsmeldinger, og at det skulle iverksettes en kartlegging.

Den første kontakten mellom høyskolens sentrale ledelse og Psykologbistand var 6. juni 2014, og det første møtet mellom de samme fant sted 12. juni 2014. Mandatet som ble gitt til Psykologbistand var datert 29. juli 2014, men mandatet ble bekreftet på e-post før sommerferien.

Ansvarsforhold og konfidensialitet

HR direktøren mottok bekymringsmeldingene som representant for høyskolens ledelse. Han tok opp bekymringsmeldingene med øverste leder som er høyskoleledelsen.

Bekymringsmeldingene ble gjort kjent for en liten gruppe i sentraladministrasjonen med hensikt å drøfte riktig fremgangsmåte. Basert på informasjon som har fremkommet i intervjuer, møter og skriftlig tilbakemelding, kan vi fastslå at lokal ledelse ved dekan og fakultetsdirektør ble informert om bekymringsmeldingenes innhold tidlig, og før Psykologbistand ble engasjert, men uten at de hadde en aktiv rolle i verken beslutning om videre prosess eller ved utforming av mandat.



Dekan er øverste leder av fakultetet, og man kan stille spørsmål ved om han burde ha hatt en nøkkelposisjon i håndteringen av bekymringsmeldingene allerede fra et tidlig tidspunkt. Det kan innvendes at verken sentral ledelse eller dekanen selv hadde noe valg, siden begrepet «ledelse» var anvendt i minst en av bekymringsmeldingene, og at man derfor på det aktuelle tidspunktet ikke kunne utelukke at dekanen selv var gjenstand for kritikk av ukjent alvorlighetsgrad. I hvilken grad dette spørsmålet ble grundig drøftet, herunder konsekvenser av alternativene, kommer ikke klart frem gjennom våre undersøkelser, men vi har fått bekreftet at spørsmålet ble vurdert.

Videre ble hovedpunkter fra bekymringsmeldingene vist i Informasjons-, drøftings-, og forhandlingsmøter (IDF) og i møter med verneombud.

I følge våre opplysninger, ble kopi av bekymringsmelding fra 11 medarbeidere (dog uten navn på de som hadde signert), delt ut i administrativt ledermøte ved TKD den 18. juni 2014. Seksjonssjefene fikk deretter, og snarlig, beskjed om å levere tilbake eller makulere bekymringsmeldingene.

Psykologbistand ble gitt mandat til å gjennomføre en kartlegging. Mandatet ble gitt fra høgskolens øverste ledelse. I mandatet heter det blant annet: «Kartleggingen skal undersøke hvorvidt forholdene som er innmeldt er i strid med arbeidsmiljøloven og/eller HiOAs interne føringer. (...)».

Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA

Høgskolen har retningslinjer for varsling, der også begrepet «varsling», slik det er definert, ikke er en kopi av, men samsvarer med definisjonen i arbeidsmiljøloven. Det er uenighet i gruppen som vi har intervjuet om bekymringsmeldingene ble håndtert som varslingssak(er), men flertallet oppfatter at varslingsrutinen *ikke* ble lagt til grunn. Mer om varsling/varslingsrutinen følger i avsnittet Vurderinger, konsekvenser mv. nedenfor.

Høgskolen hadde ikke på tidspunktet for mottak av bekymringsmeldingene egne retningslinjer for konflikthåndtering eller tilsvarende. Høgskolen har HMS retningslinjer. Etske retningslinjer for statstjenesten legges til grunn ved høgskolen.

Ved siden av varslingsrutinene, var HMS retningslinjene de mest aktuelle interne retningslinjene som vedrører temaet direkte og som var implementert på tidspunktet for mottak av bekymringsmeldingene. HMS retningslinjene sier blant annet: «*Det skilles mellom sentralt og lokalt HMS-arbeid. Sentralt HMS-arbeid består av en strategisk del som ivaretas av Enhet for HMS og en mer operativ del med støttefunksjoner, hvor avdelingene HR og eiendom har ansvar for oppfølging av helse, miljø og sikkerhet innenfor sine driftsområder. Lokalt HMS-arbeid foregår i linjen.*».

Det er etter vår oppfatning lite i HMS-retningslinjene som har relevans *etter* at bekymringsmeldingene ble levert. Organiseringen av HMS-arbeidet, der lokalt HMS-arbeid i henhold til retningslinjene foregår i linjen, underbygger denne vurderingen. Det var nettopp opplevelsene av utfordringer med å jobbe med problemstillingene i linjen som gjorde at bekymringsmeldingene ble levert til sentralt hold.

Vi understreker at vurderingen over gjelder HMS retningslinjenes relevans slik de forelå på tidspunktet for vår gjennomgang, og etter at bekymringsmeldingene var levert. Vi er kjent med at HMS-revisjonen ved TKD, datert 12.5.2014 sier «*Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø er kartlagt for alle enheter og det er utarbeidet tiltaksplaner.*», og «*Risikovurdering av fysisk, psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø er utført på instituttene. Det er for tiden ingen røde felter.*»

Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til den tidlige oppfølgingen av bekymringsmeldingene

Representanter for TKDs ledelse mener at de opplevde arbeidsmiljøutfordringene skulle ha vært meldt til et lavere ledelsesnivå ved høgskolen, for eksempel til nærmeste leder. Andre oppfatter at dette var forsøkt ved tidligere anledninger, og/eller man hadde liten tillit til at utfordringene ville bli håndtert på en ordentlig måte dersom man valgte denne veien. Tillitsvalgt og verneombud vurderte det som riktig å levere bekymringsmeldingene til HR direktøren som en representant for høgskolens ledelse, som et uttrykk for «laveste» nivå over dekanen.

Mandatet til Psykologbistand ble gitt fra høgskolens ledelse, noe som må betraktes som et relevant administrativt nivå, både fordi det var høgskolens sentrale ledelse som hadde mottatt bekymringsmeldingene, og at bestillingsfullmakter er på plass. I henhold til våre opplysninger, foreslå det ingen avtale med eksternt part med tilsynelatende adekvat kompetanse forut for anskaffelsen av tjenester fra Psykologbistand. Ledelsen vurderte at de hadde en undersøkelsesplikt på bakgrunn av bekymringsmeldingene, og at det var riktig å engasjere et eksternt miljø.

Mandatet som ble gitt til Psykologbistand inneholder en undersøkelse av juridiske forhold. Også andre enn jurister kan vurdere brudd på arbeidsmiljøloven. Det er likevel vår oppfatning at Psykologbistand med fordel kunne ha tatt et tydeligere forbehold knyttet denne delen av mandatet, eventuelt knyttet til seg ytterligere juridisk kompetanse. Psykologbistand bekrefter at de av og til benytter juridisk kompetanse fra andre, men at dette ikke ble gjort i denne saken. Høgskolens ledelse burde på et tidligere tidspunkt ha innhentet juridisk bistand dersom deres oppfatning var at de juridiske forholdene var av vesentlig betydning, og at organisasjonen selv ikke hadde denne kompetansen. Vår vurdering bygger blant annet på at også andre juridiske sider enn de rent arbeidsrettslige kunne bli viktige i saken, for eksempel personvern, offentlighet mv. Juridisk kompetanse ble innhentet når rapporten forelå, noe vi kommer tilbake til.

Med henvisning til avsnittet om varighet av de ulike fasene i prosessen, er vår oppfatning at informasjon om tiltaket (kartleggingen v/ Psykologbistand) ble gitt til medarbeiderne i TKD i seneste laget. At fakultetsdirektør ga informasjon først, og ikke høgskolens ledelse som faktisk hadde tatt beslutning om tiltak, er etter vår oppfatning uheldig, da det kan fremstå som om ledelsen ved fakultetet, og i særdeleshet fakultetsdirektøren som sendte e-posten, hadde en hånd på rattet vedrørende en bekymringsmelding som gjaldt nettopp «ledelsen». Det bør etableres klare retningslinjer for kommunikasjon som legges til grunn ved tilsvarende hendelser i fremtiden.

I to av bekymringsmeldingene var det ikke navngitt personer, og det var i hovedsak begrepet «ledelsen» som ble benyttet om den/de som det ble rettet kritikk mot. Det har vært en oppfatning blant flere at dette har bidratt til en uryddig prosess med den konsekvens at ledere har vært usikre på om de har vært gjenstand for kritikk og/eller beskyldninger eller ikke.

I vedlegg 1 om generell veiledning for virksomheters arbeid med å sikre et godt arbeidsmiljø, står det skrevet nærmere om hvilke krav som skal oppfylles for at en sak skal betraktes som en varslingssak i henhold til arbeidsmiljøloven. I intervjuer har det fremkommet ulike oppfatninger om bekymringsmeldingene faktisk ble håndtert som en varslingssak. Flere av de involverte har for eksempel uttrykt at varslingsnemden ikke ble involvert, og at dette, etter deres oppfatning, var avgjørende for om saken var en varsling eller ikke.

Varslingsrutinene som forelå på tidspunktet for bekymringsmeldingene sier følgende om varslingspunkt på høgskolenivå: «*Mener du at saken ikke har blitt løst eller vanskelig kan løses tjenestevei, kan du bringe den opp på høgskolenivå. Varsling på høgskolenivå skal ikke erstatte ordinær konfliktløsning og kommunikasjon med ansvarlige ledere, men skal være en tilleggskanal når kritikkverdige forhold ikke lar seg løse i linjen.*

Varsling på høgskolenivå skjer til høgskolens ledelse eller til høgskolens varslingsnemnd v/Enhet for HMS som er sekretariat for nemnda. Du kan også sende varsel direkte til varslingsnemndas leder.»

Varslingsrutinen sier videre «*Dersom en sak ikke lar seg løse i linjen, og bringes videre til høgskolenivå, skal den alltid behandles som en varslingssak.*», og «*All annen varsling [enn forskningsetiske forhold] på høgskolenivå håndteres av HiOAs varslingsnemnd med Enhet for HMS som sekretariat.*»

Det er vår oppfatning at varslingsrutinen kan forvirre leseren, da den angir høgskolens ledelse eller høgskolens varslingsnemnd som varslingsinstans, mens den også lyder at varsling på høgskolenivå håndteres av HiOAs varslingsnemnd. Det bør angis et enda tydeligere punkt for varsling i varslingsrutinen. Kontaktinformasjon som besøksadresse, e-postadresse og telefonnummer bør skrives inn i rutinen.

Vi har ikke gjort en realitetsvurdering av om en eller flere av bekymringsmeldingene skulle ha vært håndtert som en varslingssak, enten i samsvar med arbeidsmiljøloven eller interne rutiner. Det er imidlertid nærliggende å tenke at enkelte deler av varslingsrutinen kunne ha vært anvendt. Dette gjelder uavhengig av en juridisk

vurdering av dette spørsmålet. I mangel av andre rutiner, kunne f.eks. bestemmelser om informasjon til og vern for varslere, vært retningsgivende.

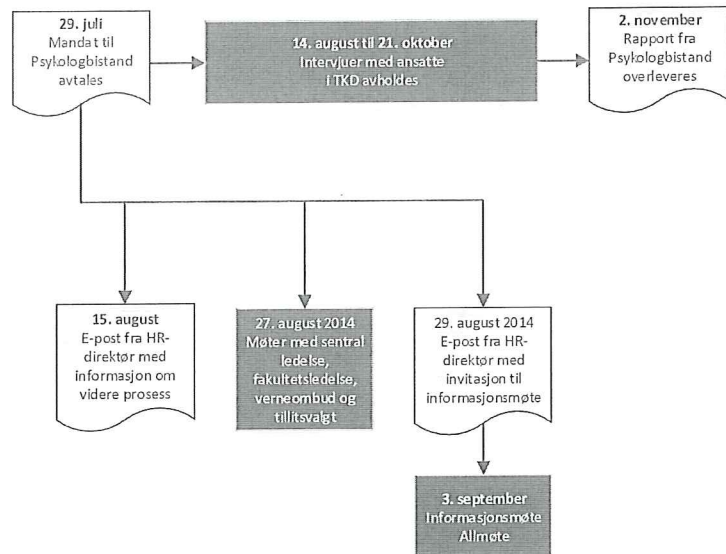
Enkelte av de involverte har sagt at det er vanskelig å orientere seg om gjeldende rutiner, og at man kunne ønske seg en tydeligere definisjon av og rutiner for «klagenivåer» som gjelder avvik, og der varsling i henhold til varslingsrutinen oppleves som et for sterkt virkemiddel.

2.2 Kartlegging gjennomført av Psykologbistand

Informasjon og varighet av prosessen

Det første møtet mellom høyskolens sentrale ledelse og Psykologbistand fant sted 12. juni 2014. Mandatet er datert 29. juli 2014. Intervjuene begynte den 14. august og pågikk frem til 21. oktober 2014. Det var i tillegg ført samtaler med noen av de mest involverte før sommerferien.

I perioden da kartleggingen foregikk, ble det gitt informasjon i møter i uke 35 (bl.a. den 27. august 2014) som HR direktøren holdt med fakultetsledelsen, ledelsen av fakultetsadministrasjonen og med verneombud og IDF. Det ble også avholdt et informasjonsmøte for ansatte i fakultetsadministrasjonen den 3. september 2014.



Det var for øvrig hyppig dialog mellom ansatte ved fakultetet, mellom HR direktøren og enkelte ansatte ved TKD, særlig ledere, samt mellom Psykologbistand og enkelte ansatte ved TKD. Mye dialog foregikk per e-post og er derfor dokumentert.

Rapporten fra Psykologbistand ble overlevert til høyskolen ved høyskoleledelse og HR direktør søndag den 2. november 2014.

Ansvarsforhold og konfidensialitet

Ved mandatet som ble gitt til Psykologbistand, har høyskolens ledelse lagt oppgaven med å kartlegge forholdene som bekymringsmeldingene beskriver, til en ekstern leverandør. Ifølge mandatet skulle Psykologbistand gjøre en juridisk vurdering av de forhold og funn som fremkom av undersøkelsene. Det skulle ikke gis anbefalinger til oppfølging. Rapportene skulle leveres til høyskolen v/oppdragsgiver og behandles konfidensielt.

Våre undersøkelser viser at det er fakultetsledelsen ved TKD, her representert ved dekan og ledere i fakultetsadministrasjonen, sin oppfatning at høyskolens sentrale ledelse sitter i førersetet, og at det er forventet at de selv ikke skal ta en aktiv rolle når det gjelder informasjonsarbeid i saken. Begrepet «munncurv» blir benyttet av flere av våre informanter. Høyskolens ledelse erkjenner på sin side at det var utfordrende å etablere et samarbeidsforhold til fakultetet i denne perioden. Våre informanter understreker at det var stor engstelse fra de som hadde signert den ene av bekymringsmeldingene for at denne skulle distribueres og navnene bli kjent. Det ble derfor mye snakk om å begrense informasjonen.

Vi har for øvrig ingen grunn til å tro at det foreligger brudd på prinsippet om konfidensialitet fra Psykologbistand sin side.

Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA

Så langt vi har kunnet bringe på det rene, har høyskolen basert sin gjennomgang og kartlegging av arbeidsmiljøforholdene som lå til grunn for bekymringsmeldingene på de råd og anbefalinger som

Psykologbistand har gitt, samt på Psykologbistands operative assistanse til å gjennomføre selve kartleggingen. Det fantes på det aktuelle tidspunktet ingen interne retningslinjer som beskrev metode eller fremgangsmåte ved denne typen kartlegginger.

I informasjonsmøter i uke 35, ble det lagt frem et flytdiagram som viser prosedyre ved brudd på arbeidsmiljøloven. Dette flytdiagrammet var imidlertid ikke en etablert prosedyre ved høyskolen.

Valg av tilnærming for kartleggingen

Psykologbistand skriver: «Gitt at det ikke var tydelig hvem av de elleve klagerne som stod inne for de ulike punktene i bekymringsmeldingen, og at man ikke kunne være sikre på at alle elleve undertegnede hadde klagepunkter mot hver av de fem lederne, vurderte vi at en tradisjonell faktaundersøkelse ikke ville være egnet metode. Hvem som i denne sammenheng var påklaget, var altså uklart. Valg av metodikk ivaretok også ønsket fra oppdragsgiver, verneombud og tillitsvalgte, om at alle ansatte i administrasjonen ved TKD skulle intervjues med utgangspunkt i bekymringsmeldingen. (...)»

Oversendelsesnotatet som fulgte med bekymringsmeldingene bekrefter innholdet i siste setning. Notatet sier «På bakgrunn av de tre vedlagte bekymringsmeldingene henstiller vi sterkt til at det gjennomføres en ekstern kartlegging (...)».

Ifølge våre opplysninger, mente også medlemmer i fakultetsadministrasjonens ledelse at en kartlegging blant alle medarbeidere i fakultetsadministrasjonen ville være hensiktsmessig for å frembringe et mest mulig balansert bilde av arbeidsmiljøet og påstandene som fremkom i bekymringsmeldingene.

Videre begrunner Psykologbistand valget om å intervju alle med behovet for et representativt datatilfang.

Psykologbistand forklarte at både det å gjøre juridiske vurderinger, og ikke foreslå oppfølgingstiltak, er vanlig i den typen kartlegginger som ble gjennomført. Ifølge Psykologbistand er rapportens hovedformål å danne grunnlag for beslutning. Oppgaven med å kvalitetssikre informasjonen og de juridiske vurderingene fra rapporten, samt beslutte oppfølgingstiltak, ligger i denne type saker hos oppdragsgiver.

Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til kartleggingen som ble gjennomført av Psykologbistand

Det er vår oppfatning at kartleggingen tar lang tid. Det burde være mulig å gjennomføre ca. 50 intervjuer på om lag tre, fire uker med to konsulenter involvert. Hvis man bruker tre uker, innebærer det tre intervjuer per arbeidsdag. Selv om tid til oppfølging, kontradiksjon mv. kommer i tillegg, og at enkelte intervjuer kan ta lang tid, mener vi at perioden for selve kartleggingen burde ha vært kortet ned, særlig sett i lys av sakens natur og antall involverte. I alt tok det nær 5 måneder fra bekymringsmeldingene ble levert til rapporten forelå, dersom man trekker fra tre uker sommerferie. Psykologbistand og høyskolens sentrale ledelse kom i fellesskap fram til at undersøkelsen ikke burde igangsettes før samtlige medarbeidere og ledere var tilbake fra sommerferie. Begrunnelsen som gis er hensynet til å gjøre undersøkelsen mest mulig komprimert og minst mulig belastende.

Det er få felles, planlagte og gjennomførte informasjonsaktiviteter i perioden da kartleggingen foregår. Vi legger for ordens skyld til at Psykologbistand ikke hadde et særskilt informasjonsansvar, og at dette avsnittet omhandler informasjon generelt, uavhengig av ansvarsforhold. Den lange tiden det tar fra bekymringsmeldingene blir kjent for ansatte (e-post fra fakultetsdirektøren 23. juni), til neste informasjonspunkt (informasjonsmøtet 3. september), og dernest til informasjonsmøtet om undersøkelse av arbeidsmiljøet (4. desember), kunne med fordel vært fylt med mer informasjon. Selv om det ikke er mye å informere om, og med utgangspunkt i at personvern hensyn skal ivaretas, kan repetisjon av tidligere informasjon bidra til å fylle tomrommet som oppleves blant de ansatte og skape forutsigbarhet rundt prosessen. I tillegg er det vår oppfatning at bekymringsmeldingene viste så tydelige oppfatninger av problemer ved arbeidsmiljøet, at andre konstruktive tiltak og aktiviteter burde ha vært iverksatt parallelt med kartleggingen.

Vi har ikke til hensikt å gjøre en faglig etterprøving av Psykologbistands metodevalg. Vi ser imidlertid at det fremdeles er mye uro ved TKD, og vitnesbyrd forteller i klare ordelag at prosessen har vært svært belastende. Hvorvidt dette hadde sett annerledes ut ved et annet metodevalg er usikkert, dog er vi skeptiske til at oppfølgingen av bekymringsmeldingene ble så vidt omfattende målt i antall intervjuede, antall direkte involverte og detaljeringsgraden på den informasjon som ble innhentet. Når det gjelder omfang av

undersøkelsen, i betydningen antall intervjuede, legger vi for ordens skyld til at det synes som om det var en felles oppfatning blant representanter for høgskolens ledelse, hos representanter for TKDs ledelse, samt hos Psykologbistand, at omfanget var riktig dimensjonert. Vår argumentasjon for å redusere omfanget, er at prosessen tok lang tid, at det vil være kritikk å finne mot «ledelsen» i nær sagt enhver virksomhet, og at man derfor med fordel tidligere kunne ha identifisert, gruppert og gått til kjernen av de viktige problemstillingene, og mer spesifikt hvem kritikken gjaldt.

Det kan hende at høgskolens ledelse gjorde en helhetlig vurdering, herunder tok hensyn til om man allerede visste om arbeidsmiljøproblemstillinger, uten at det fremkommer av våre undersøkelser. Hvis ikke, er vår oppfatning at oppdragsgiver med fordel kunne gjennomgått tidligere undersøkelser om tilstand ved fakultetet, undersøkt flere alternative tilnærminger mv. Med alternative tilnærminger mener vi for eksempel utviklingstiltak, lederevalueringer, drøftingssamtaler og/eller andre former for direkte dialog med de som kan tenkes å være omfattet av et begrep som «ledelsen» osv.

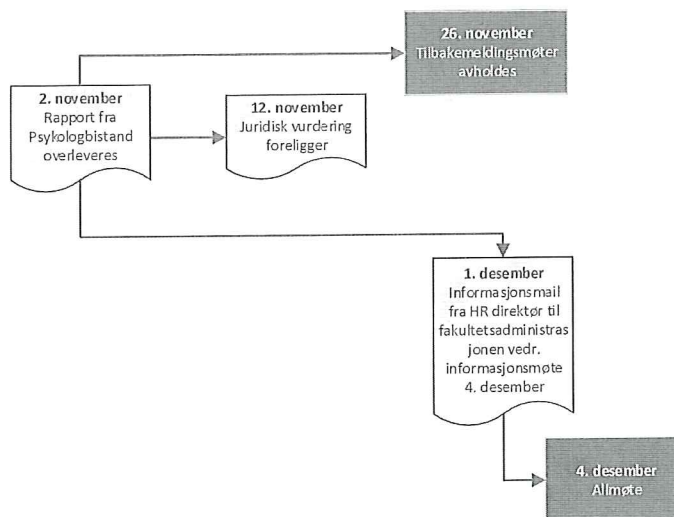
2.3 Oppfølging etter at Psykologbistands rapport ble mottatt

Informasjon og varighet av prosessen

Den 23. oktober 2014 sendte dekan ved TKD en e-post til HR direktøren med oppfordring til å sende ut en invitasjon til informasjonsmøte om videre prosess knyttet til arbeidsmiljøsak.

Den 30. oktober 2014 sendte HR direktøren en e-post til ansatte i fakultetsadministrasjonen med kopi til dekan ved TKD. I e-posten ba han om at ansatte skulle holde av 26. november til informasjonsmøte om kartleggingen som var gjennomført.

Ekstern juridisk bistand ble anskaffet fra et advokatfirma av høgskolens øverste ledelse for å gjøre en vurdering av saken og gi en anbefaling om tiltak som burde iverksettes. Høgskolen mottok notat fra advokatfirmaet den 12. november 2014.



Den 24. november 2014 sendte HR direktøren en e-post til ansatte i fakultetsadministrasjonen med kopi til dekanen. I e-posten avlyste han møtet som var berammet til 26. november 2014.

Den 26. november 2014, og muligens flere datoer omkring dette tidspunktet, ble individuelle «tilbakemeldingsmøter» med utvalgte ledere avholdt.

Den 1. desember 2014 sendte HR direktøren en e-post til fakultetsadministrasjonen vedrørende informasjonsmøte den 4. desember. Det ble gitt informasjon på IDF-møte den 2. desember om at Psykologbistands vurdering var at det ikke var et fullt forsvarlig arbeidsmiljø ved fakultetsadministrasjonen ved TKD. Allmøtet ble avholdt som planlagt den 4. desember og det ble gitt informasjon om status og oppfølging; prosessen ble forklart, fra bekymringsmeldingene ble levert, via Psykologbistands mandat og kartlegging, og fram til en konklusjon om at det ikke var et fullt forsvarlig arbeidsmiljø

Ansvarsforhold og konfidensialitet

Notatet fra advokatfirmaet anbefaler blant annet høgskolens ledelse å innlede dialog med den del av ledelsen ved TKD som er utsatt for substansiell kritikk «med tanke på å finne løsninger som vesentlig bedrer arbeidsmiljøsituasjonen ved TKD. (...)». Notatet anbefaler videre at man kontrollerer «påstandene og konklusjonene» i Psykologbistands rapporter. Det anbefales i tillegg at det inntil videre ikke gis informasjon til de ansatte utover at «HiOA ser alvorlig på saken og saken er til behandling».

Etter at rapporten fra Psykologbistand ble mottatt, fikk de ansatte i ledelsen i fakultetsadministrasjonen invitasjon til å lese deler av rapporten (de generelle partiene, samt de delene som omhandlet en selv). Det er disse møtene som over er kalt «tilbakemeldingsmøter». Hver av lederne fikk halvannen time på seg. Deretter ble lederne invitert til et møte med HR direktør og dekan ca. en halvtime etter at de hadde lest utdrag fra rapporten. Lederne møtte i Psykologbistand sine lokaler, men Psykologbistand var ikke en del av prosessen.

Styrende dokumentasjon og retningslinjer ved HiOA

Høgskolen hadde på det aktuelle tidspunktet ingen faste prosedyrer eller rutiner for håndtering eller oppfølging av kartlegginger i det formatet som Psykologbistand benyttet.

Vurderinger, konsekvenser og læring knyttet til oppfølging etter at rapport fra Psykologbistand er mottatt

Så langt vi har kunnet bringe på det rene, har høgskolen ikke gjort nærmere undersøkelser i tråd med det juridiske notatets anbefaling, utover dialog med involverte i saken. Høgskolens ledelse oppfattet at det forelå en aktivitetsplikt på bakgrunn av Psykologbistands rapport og innledet derfor også dialog. Høgskolens ledelse (dvs. høgskoledirektøren eller den som har delegert myndighet) har etter vår vurdering ikke kommunisert tydelig nok hvilke konklusjoner som er fattet på bakgrunn av kartleggingen til Psykologbistand. Det fremkommer særlig at kommunikasjonen om hvilke ledere som var omfattet av konklusjonen om brudd på arbeidsmiljøloven, og hvem som ikke var, ble oppfattet som uklar. Når det gjelder kommunikasjon om brudd på arbeidsmiljøloven, viser vi blant annet til offisielt referat fra allmøte ved TKD den 16. februar 2015 og møteledelsens svar¹ på spørsmål om alvoret knyttet til begrepet «*ikke full ut forsvarlig arbeidsmiljø*», et begrep som tidligere hadde blitt benyttet i informasjon som ble gitt.

I våre undersøkelser fremkommer det oppfatninger blant de involverte om at det i for liten grad i forkant ble opplyst om prinsipper for kontradiksjon, og om muligheten for å ta med seg bistand i avholdelsen av møtet som ble holdt med HR direktøren og dekanen like etter at den enkelte hadde fått lese rapportutdrag. Flere av de intervjuede opplevde rapportene og tilbakemeldingsmøtene som ble holdt i Psykologbistands lokaler som urettferdige.

Når det gjelder rapporten med den kvalitative arbeidsmiljøkartleggingen, er oppfatningen blant enkelte av de som har lest rapporten, at det sto referert usanne påstander og påstander av «sladderliknende» karakter, og at man som leder ikke hadde fått mulighet til å imøtegå påstandene. Påstandene/sitatene baserer seg imidlertid på godkjente referater fra intervjuene. Med andre ord bør det være reelle opplevelser og/eller oppfatninger som fremkommer. Man kan hevde at den som har valgt en lederrolle, må forvente å håndtere kritikk, og i rimelig grad uavhengig av hvordan kritikken er artikulert. Man kan også hevde at den beste tilnærmingen vil være nysgjerrighet fra lederens side på hvordan oppfatningene har dannet seg, og hva man kan endre. Hvis det er uenighet om tolkning av hendelser eller episoder som det refereres til, bør det legges til rette for en avklarende dialog, noe vi oppfatter som mangelfullt i denne saken.

Å få muligheten til å imøtegå påstander handler om å ivareta rettssikkerhet, blant annet gjennom tilstrekkelig kontradiksjon. Vi opplever at de som har vært involvert i saken, har et noe ulikt syn på begrepet «kontradiksjon» i betydningen hva som kan/skal være gjenstand for kontradiksjon. Nærmere omtale av prinsipper for god saksbehandling i vanskelige saker er derfor å finne i Vedlegg 1; Generell veiledning om virksomhetens arbeid med å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, med hovedvekt på de juridiske sider.

¹ I svaret er det referert til arbeidsmiljølovens § 4-2, punkt 3. Arbeidsmiljølovens § 4-2, punkt 3 sier «Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon (...)». Vi legger til at vi ikke har gjort en nærmere utredning av spørsmålet om rett paragraf er gjengitt i dokumentene i saken, men antar at dette er en trykkfeil i referatet.

2.4 Øvrige betraktninger om prosessen, og om enkelte hendelser i ettertid

Gjennomtrekk ved fakultetet

Det har vært ca. 25 % gjennomtrekk («turnover») blant ansatte i fakultetsadministrasjonen og ved fakultetets ledelse i perioden fra januar 2014 til dagens dato. Foruten de som har sluttet, inkluderer dette fem personer som har fått innvilget permisjon. Det legges for ordens skyld til at stillingene er rebesatt, og at fakultetet rapporteres å være i normal drift.

Tiltak i ettertid

Den 12. desember 2014 sendte dekan e-post til hele fakultetet om at arbeidsmiljøarbeid er i gang, og 18. desember forelå en Orientering om arbeidsmiljøet i fakultetsadministrasjonen ved TKD. Vernetjenesten og fagforeningene er blitt involvert og har ifølge dekan bidratt svært positivt i prosessen.

Det ble iverksatt flere tiltak i desember 2014 og januar 2015, herunder engasjement av fungerende fakultetsdirektør etter at fakultetsdirektøren hadde fratrådt stillingen i desember, engasjement av Stamina for å bistå med kartlegging blant medarbeiderne, samt utvikling og iverksetting av arbeidsmiljøtiltak. Dette arbeidet ble formelt innført 18. desember.

Det ble avholdt informasjonsmøte for hele fakultetsadministrasjonen 16. februar 2015, etter at Khrono (nyhetsavis på nett med HiOA som primærmålgruppe) publiserte artikkelen «TKD: Sakene som bekymret ansatte og førte til krisen». Allmøtet var allerede under planlegging, men ble forsert på grunn av Khronos artikkel. Det ble utarbeidet et offisielt møtereferat fra allmøtet, hvor det fremkommer at det er fokus på arbeidsmiljøtiltak fremover. Referatet opplyser for øvrig om flere tiltak som er iverksatt eller som er under planlegging.

«Retningslinjer for konfliktforebygging og -håndtering ved HiOA» er under utarbeidelse. Retningslinjene beskriver høgskolens saksbehandling i konfliktsaker – både uformell behandling og formelle meldingsformer.

Khronos rolle i prosessen

Nettavisen Khrono er ifølge avisens egne nettsider en uavhengig nyhetsavis for alle som er interessert i høyere utdanning og forskning. Avisen er eid av HiOA og gis ut av et eget styre.

Khrono har publisert en rekke artikler som tar utgangspunkt i arbeidsmiljøet og bekymringsmeldingene om arbeidsmiljøet ved TKD. Khrono har uoppfordret blitt nevnt av et klart flertall av de vi har intervjuet. Det er hevet over tvil at Khronos journalistikk har påvirket aktørenes opplevde muligheter til å informere hverandre og samhandle negativt.

I perioder kan man se høy aktivitet fra Khrono sin side, mens høgskolens ledelse har vært passiv i det offentlige rom. Det har derfor vært en risiko for at definisjonsmakten om publikums oppfatning av hendelsesforløp og innhold i arbeidsmiljøproblematikken har ligget hos Khrono, en aktør som ikke har hatt full innsikt i prosessen.

Høgskolen bør vurdere hvordan Khrono på en aktiv og inkluderende måte, som etablert skoleavis, kan benyttes som informasjonskanal ved viktige hendelser i fremtiden.

Ansvarsdeling mellom sentral og lokal ledelse

Ansvarsdelingen mellom lokal (TKD) og sentral ledelse (i denne saken representert ved høgskoledirektør og HR direktør) har etter vår oppfatning vært nokså tydelig underveis, men også vanskelig. Sentral ledelse har en avstand til lokale forhold og problemstillinger. HR har ingen «satellitter» ved fakultet som sentral HR ledelse styrer direkte. HR sjef lokalt rapporterer til fakultetsdirektør. Samtidig har lokal ledelse en plass i organisasjonshierarkiet som i ett tilfelle (representert ved dekan som rapporterer direkte til rektor i faglige saker og til høgskoledirektør administrativt), er høyere enn utøvende representant for sentral ledelse (HR direktør i dette tilfellet). Man kan være formell og hevde at HR direktøren handlet som en del av den sentrale ledelsen og «måtte ses på» utelukkende som høgskoledirektørens representant, men det forandrer ikke nødvendigvis maktforholdet og eventuelle politiske prosesser i organisasjonen. Vi har imidlertid ikke

identifisert at sistnevnte har hatt konkrete og praktiske innvirkninger på prosessen, men kan heller ikke utelukke dette.

Ansvar for å håndtere TKD som arbeidsplass og arbeidsmiljø er per i dag lagt til en samlet fakultetsledelse. Vi mener at det knytter seg store utfordringer til dette arbeidet, blant annet fordi gjennomtrekk ved TKD har vært betydelig, og fordi ledere på den ene side er fortvilte over både fakultetets og sin egen situasjon og på den annen side har mistet deler av sin legitimitet.

Fremdeles savn av «endelige» avklaringer

Flere av de vi har snakket med opplever et savn etter «endelige» avklaringer, med andre ord tydeligere konklusjoner og kommunikasjon omkring behandling av de opplysninger som har kommet frem. Dette gjelder blant andre seksjonssjefer som har lest kritiske påstander om seg selv, som oppfatter at de ikke har hatt anledning til verken å forklare eller forsvare seg, og som opplever mangelfull støtte til å komme videre.

Referatet fra allmøtet 16. februar 2015 sier at «*det forelå brudd på arbeidsmiljøloven § 4-2, punkt 3*». (Se for øvrig kommentar om lovhenviisning over.) Det er involverte i saken som opplever at det ikke er gitt noe svar på om de har grunn til å bekymre seg for om de har vært under mistanke for lovbrudd. I de tilfellene hvor en antar at en selv er utenfor mistanke for å ha brutt loven, er det en holdning at dette burde ha vært kommunisert enda tydeligere overfor den enkelte og på arbeidsplassen.

Vår kartlegging tar opp de ovennevnte problemstillinger og oppfatninger for å belyse konsekvenser av håndteringen av bekymringsmeldingene snarere enn å vurdere de faktiske forhold og hva som er rett/galt. Delhistorier som har fått utviklet seg gjennom en langvarig prosess kan bidra til at virksomheten står overfor et mangeartet sakskompleks og nye konfliktlinjer.

3. Observasjoner og anbefalinger/tiltak

Basert på kartleggingen av hendelsesforløpet, har vi gjort observasjoner og utarbeidet anbefalinger og/eller tiltak som vi mener at HiOA bør vurdere. Vår oppfatning er at det på kort sikt er av størst betydning å etablere og kommunisere endelige avklaringer for de involverte parter i saken hva angår deres rolle i arbeidsmiljøproblematikken, samt det mandat og den tillitt de per i dag har fra øverste ledelse.

Vi er kjent med at HiOA arbeider med rutiner for konflikthåndtering som kan ivareta deler av anbefalingene. Det bør arbeides systematisk for å sikre bevissthet og forankring i organisasjonen til den nye rutinen.

Observasjoner	Anbefalinger/tiltak
<i>Det er fremdeles uro i organisasjonen; ansatte vurderer om TKD er rett arbeidsplass, er usikre på om det er gjensidig tillit mellom ledelsesnivåene ved høyskolen mv.</i>	På kort sikt, er det vår oppfatning at høyskolens samlede ledelse, og med særskilt støtte fra øverste ledelse, bør søke å skape ro ved TKD ved blant annet å: - Etablere og kommunisere endelige avklaringer for de involverte parter i saken hva angår deres rolle i arbeidsmiljøproblematikken, samt det mandat og den tillitt de per i dag har fra øverste ledelse. - Utforme et standpunkt knyttet til rapporten fra Psykologbistand om «kvalitativ arbeidsmiljøkartlegging», og særlig når det gjelder rapportens konklusjoner, inkludert å gjøre grundigere undersøkelser om nødvendig. - Legge frem for TKD sine medarbeidere de læringspunkter som man vurderer er av størst betydning.
<i>Svak bevissthet rundt begrepsbruken for avvik, bekymringsmelding og varsling.</i> <i>Ønsker om mer forutsigbar håndtering av prosessen.</i>	Etablere rutine for håndtering av avvik, bekymringsmelding og varsling. Rutinen kan blant annet inkludere: - Tydelig definisjon av hva som ligger i begrepene avvik, bekymringsmelding og varsling. - Formell prosedyre for håndtering av avvik, bekymringsmelding og/eller varsling ved mottak, herunder blant annet ha definert <i>hvem</i> som skal involveres i innledende diskusjoner, tilrettelegge for rask saksbehandling på en forsvarlig måte, rutine for involvering av spesialistkompetanse på tidlig tidspunkt for vurdering av beste fremgangsmåte, rutine for tilstrekkelig informasjon til, og vern av, melder/varsler. - Varslingskanal og varslingsrutinen bør tydeliggjøres og synliggjøres i høyere grad. - Kontaktinformasjon som besøksadresse, e-postadresse og telefonnummer bør skrives inn i varslingsrutinen.
<i>Utfordrende å navigere seg frem til relevante rutiner.</i>	Videreutvikle publiseringskanaler og format for sentrale retningslinjer Informere og synliggjøre gjeldende rutiner enda tydeligere på intranett eller via andre kanaler
<i>Utydelig kommunikasjon og informasjon til ansatte i løpet av prosessen.</i> <i>Involverte opplevde å være lite forberedt på prosessen.</i>	Utarbeide kommunikasjon- og informasjonsplan for å sikre tilstrekkelig informasjonsdeling og forutsigbarhet i ved tilsvarende hendelser i fremtiden. Planen kan blant annet inkludere: - Klare retningslinjer for kommunikasjon som legges til grunn ved tilsvarende hendelser i fremtiden, herunder blant annet <i>hvem</i> som gir informasjon, <i>tidspunkt/hyppighet</i> av informasjon, <i>til hvem</i> informasjonen blir gitt og hvilke <i>informasjonskanaler</i>. - Løpende vurderinger av hvorvidt informasjonsdelingen er tilstrekkelig.

	• Planlegge hvordan interne og eksterne nyhetsmedier som for eksempel Khrono kan benyttes i mest mulig korrekt og meningsfullt informasjonsarbeid. • Det er behov for avklaring av rollen til Samfunnskontakt vs. Khrono i tilsvarende, fremtidige saker.
<i>Usikkerhet omkring risiko og håndtering av rolle-ansvarsdeling, ivaretagelse av nødvendige driftsoppgaver mv.</i> <i>Noe mangelfull kjennskap til hvilke tilbud som er tilgjengelige, f.eks. om bedriftshelsetjenesten.</i>	Utarbeide beredskapsplan for håndtering av daglig drift, studenter, medarbeidere i organisasjonen mv. ved konflikter og/eller andre arbeidsmiljømessige utfordringer. Planen kan blant annet inkludere: • Prosedyre for risikovurdering. • Forslag til risikodempende tiltak for ivaretagelse av daglig drift når nøkkelpersoner er del av konflikt e.a. • Ansvarsforhold mellom sentral og lokal ledelse. • Tillitsvalgtes og vernetjenestens rolle • Etablering av ev. kriseledelse. • Henvvisning til kommunikasjons- og informasjonsplan. • Tydelig informasjon til medarbeiderne i organisasjonen om hvilke kanaler og hvilket tilbud den enkelte har for støtte underveis. • Tilrettelegging for tidlig involvering av bedriftshelsetjenesten dersom behov.
<i>Det var behov for spisskompetanse knyttet til kartlegging av arbeidsmiljøet og håndtering av vanskelige saker.</i>	Sikre tilgang til relevant kompetanse på et så tidlig tidspunkt som mulig, eller ha integrert kompetansen i organisasjonen: • Høgskolen bør vurdere å knytte til seg ekstern ekspertise, f.eks. juridisk kompetanse, på mer permanent basis, f.eks. gjennom rammeavtale, dersom egen organisasjon eller bedriftshelsetjenesten ikke dekker kompetansebehovene fullt ut. • Som et alternativ, eller tillegg til, første kulepunkt, kan egne medarbeidere utdannes og trenes.
<i>HMS arbeidet synliggjorde i liten grad de opplevde utfordringene.</i>	Arbeide for en velfungerende HMS funksjon der reelle og viktige problemstillinger knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet tas opp. • Vurdere sammensetning og rollefordeling i viktige møteplasser for HMS arbeidet. • Vurdere HMS mandat med tanke på rolle og virkemidler. • Vurdere HMS tilgang til og dialog med HR miljøene lokalt og sentralt. • Tydeliggjøre rollefordeling mellom HR sentralt og på fakultetsnivå vedr. ansvar for arbeidsmiljøsaker. • Tydeligere definere og kommunisere ansvar og rollebeskrivelser for lokal og sentral tillitsvalgt, samt lokalt og sentralt verneombud og HMS enheten.
<i>HR prosesser ivaretoktilsynelatende i for liten grad en løpende evaluering og utvikling av lederskapet</i>	HR prosesser bør utvikles for å gi ledere og ledergrupper relevante tilbakemeldinger og verktøy for utvikling av lederskapet • Vurdere om det bør etableres lederevalueringer som gjennomføres regelmessig. • Vurdere om dagens virkemidler og verktøy knyttet til lederutvikling er tilfredsstillende og dekker organisasjonens og den enkelte leders behov. • Det bør utvikles en prosedyre for ansvarsfordeling og løpende evaluering og støtte i eventuelle tilsvarende, pågående prosesser.

Vedlegg 1

Generell veiledning om virksomheters arbeid med å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, med hovedvekt på de juridiske sider

Innledning – Generelt om plikter og muligheter

Advokatfirmaet PwC AS er blitt bedt om å gi en beskrivelse av arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø («godt» arbeidsmiljø) og redegjøre for grunnleggende arbeidsrettslige prinsipper av relevans i virksomheters ledelse for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Formålet er å synliggjøre rettigheter og plikter og det bevegelsesrom og prosessstyringsverktøy som arbeidsmiljøloven utgjør, samt å gi et ytterligere bidrag til erfaringslæringen som denne rapporten konsentrerer seg om.

Arbeidsmiljøloven av 17. juni 2005 nr. 62 (aml) angir retten til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø som gjelder både fysiske og psykiske belastninger.

Arbeidsmiljøloven gjelder for virksomhet som sysselsetter arbeidstaker, med mindre annet er uttrykkelig fastsatt i loven, jf. aml. § 1-2 (1). For arbeidstakere som er omfattet av tjenestemannsloven av 4. mars 1983 nr. 3 er det gitt forskrift om og i hvilken utstrekning bestemmelsene i arbeidsmiljølovens kapittel 14, 15, 16 og 17 (tilsetting og opphør m.m.) skal gjelde. For øvrig gjelder de samme krav til et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø etter arbeidsmiljølovens regler for offentlig ansatte som for ansatte i privat sektor.

Grunnleggende prinsipper om ansattes medbestemmelsesrett og plikt til å bidra i arbeidet for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er i tillegg til arbeidsmiljølovens bestemmelser ytterligere presisert i bestemmelser i Hovedavtalen i Staten (1. januar 2013-31. desember 2015) og i Statens Personalhåndbok, se spesielt kapittel 8. Et av Hovedavtalens formål er definert i § 1 nr. 1 på følgende vis:

- «å være grunnlaget for at arbeidstakernes rett til medbestemmelse ved siden av bl.a. tjenestetvistloven, tjenestemannsloven og arbeidsmiljøloven
- Gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles
- Være et redskap for å utvikle ledelse, medbestemmelse og arbeidsmiljø»

Hovedavtalen angir i kapittel 2, § 3 hovedregelen om medbestemmelsesordningen i den enkelte virksomhet ved inngåelse av en tilpasningsavtale der form for samarbeid kan tilpasses virksomhetens og de tilsattes behov.

Statens Personalhåndbok kapittel 8 § 1 angir formål og intensjoner der samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne er grunnleggende, se eksempelvis punkt 5 som sier at partene har et felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur. I punkt 6 sies at partene er enig om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og at den nyttes på en slik måte at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. I punkt 8 presiseres at:

«ledere på alle nivåer skal utøve en støttende og involverende ledelsesform og bidra til å forebygge og løse konflikter. Lederne skal legge til rette for kreative læringsmiljøer og reell medbestemmelse. De tillitsvalgte skal tas med i beslutningsprosessen i saker som gjelder de tilsattes arbeidssituasjon, herunder også spørsmål knyttet til miljø og klima. Arbeidsgiveren skal gi de tillitsvalgte best mulig arbeidsvilkår for at de skal kunne skjøtte sine verv.»

Det presiseres at det i denne rapporten ikke fokuseres på reglene for ordensstraff og opphør av arbeidsforhold inkludert sluttavtaler etter tjenestemannslovens regler, selv om det kan bli resultatet som følge av brudd på arbeidsmiljølovens regler². Uansett lovgrunnlag vil det gjelde i arbeidsrettssaker det samme krav til saklighet for oppsigelse og avskjed. Videre kommer prinsipper om notoritet, god saksbehandling og kontradiksjon og ansattes rett til å la seg bistå av tillitsvalgt eller rådgiver til anvendelse.

Den følgende fremstillingen har fokus på de grunnleggende reglene som gjelder til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø med særskilt fokus på det psykososiale. Siden normen om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø springer ut av arbeidsmiljølovens regler er kjennskap til reglene og forståelse for dynamikken i vernereglene sentral i det konkrete arbeidet. Reglene i tjenestemannsloven, Hovedavtalen m.m. som redegjort for ovenfor supplerer og konkretiserer de reglene som følger av arbeidsmiljøloven.

«Et fullt forsvarlig arbeidsmiljø» en rettslig standard

«Retten til et godt arbeidsmiljø eller et fullt forsvarlig arbeidsmiljø» er en rettslig standard der kravet til hva som er tilstrekkelig nivå til et tilfredsstillende arbeidsmiljø vil endre seg i takt med økt kompetanse og innsikt i faktorer som påvirker miljøet. Et eksempel på endret innsikt er hvordan det i økende grad er kunnskap om samspillet mellom psykiske belastninger som manifesterer seg i fysiske plager. At retten til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er en standard innebærer også at det er opp til den enkelte arbeidsgiver å finne ut hvordan arbeidsmiljøet kan og skal sikres avhengig av forholdene ved den enkelte bedrift³. Hvordan det skal arbeides ved den enkelte virksomhet for å sikre oppnåelse av arbeidsmiljølovens krav til et godt arbeidsmiljø, kan virksomheter skrive ned i sine HMS-regler, interne prosedyrer for hvordan ulike sider av et arbeidsmiljø skal ivaretas gjennom systematisk arbeid og med klare regler for hvem som har ansvar for de ulike delene av arbeidet.

For å nå målet om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er arbeidsmiljøloven bygget opp med klare regler som definerer hvem som er ansvarlig for hva når det gjelder å arbeide for å sikre et godt arbeidsmiljø. Arbeidsgiver er ansvarlig i siste instans i kraft av sin styringsrett. Samtidig er arbeidstakerne pliktig til å medvirke til at kravene om et godt arbeidsmiljø blir oppfylt. For å sikre at arbeidsgiver får tilgang til nødvendig informasjon om forhold som kanskje ikke fungerer godt nok eller som er i strid med loven er det også laget regler som gir ansatte et spesifikt vern mot represalier av ulik karakter dersom de varsler om kritikkverdige forhold ved virksomheten, den såkalte varslerparagrafen i § 2-4. Formålet bak varsler-paragrafen er at ansatte ikke skal la være å si fra om bekymringsfulle forhold av frykt for å bli «straffet» direkte eller indirekte, for å ha sagt ifra om noe som kanskje ikke umiddelbart oppfattes som populært og som kanskje på sikt kan få kostbare konsekvenser for virksomheten når forhold og rutiner må endres. Ofte vil en varsling innebære en kritikk av det bestående som en eller annen er ansvarlig for. Det er her viktig å være oppmerksom på at varslerparagrafen som sådan ikke handler om selve kravene til et godt arbeidsmiljø, men om å sikre ansatte trygghet for sin fremtidige stilling i virksomheten selv om de skulle komme frem og fortelle om kritikkverdige forhold ved virksomheten.

I det følgende gjennomgås noen grunnleggende prinsipper og regler for dynamikken i en virksomhets ivaretagelse av arbeidsmiljøet. En forforståelse av disse prinsippene må være på plass for å kunne vurdere:

- om kravene til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø er overholdt eller ikke,
- om det foreligger tilstrekkelig klare rutiner for å arbeide for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og om rutinene fungerer optimalt eller ikke,
- om det er etablert gode rutiner for varsling eller ikke,
- om det er tilstrekkelig bevissthet om hvem arbeidsgiverbegrepet i virksomheten refererer til. Der utøvelsen av arbeidsgiveransvaret er fordelt på flere personer er det vesentlig med tydelig rollefordeling slik at ansvaret ikke pulveriseres.

² Se eksempelvis tjenestemannsloven § 14 om ordensstraffer, § 15 om avskjed, § 16 om suspensjon samt § 17 for regler om hvem som kan fatte vedtak og regler for saksbehandling i § 18. Reglene for inngåelse av reglementer følger av tjenestemannsloven § 24. I tillegg vil regler i Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) av 10. februar 1967 komme til anvendelse i statlig sektor der spesielt reglene om saksbehandling og enkeltvedtak er sentrale.

³ Se artikkel av Henning Jakhelln: «Det psykososiale arbeidsmiljø», s 290 - 342 i antologien Utdanningsrettslige emner, Jakhelln og Welstad (red.) Cappelen Damm Akademisk 2012.

Grunnleggende prinsipper og regler

Arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakers underordningsplikt

Arbeidsgivers styringsrett er et grunnleggende arbeidsrettslig prinsipp som ikke er definert i arbeidsmiljøloven selv, men som følger forutsetningsvis av lovens system og som en konsekvens av inngåelsen av ansettelsesavtalen. Ved inngåelsen av en ansettelsesavtale, aksepterer arbeidstakeren en underordningsplikt som gir arbeidsgiveren en styringsrett. Arbeidstakeren har ved inngåelsen av ansettelsesavtalen akseptert å være underlagt arbeidsgivers rett til å styre og lede hvordan arbeidstakerne skal utføre arbeidet innenfor de rammer som følger av norsk lov, tariffavtaler og ansettelseskontraktens grenser og andre rettigheter som følger av ansettelsesforholdet. Arbeidsgivers styringsrett må utføres på en saklig måte⁴. I kravet om saklig begrunnelse og forankring for styringsretten ligger også krav til forsvarlig saksbehandling og krav til å ivareta de ansattes rettigheter etter loven og allmenne rettssikkerhetskrav.

Siden det er arbeidsgiver som er pliktig etter arbeidsmiljøloven til å sikre at arbeidsmiljøet tilfredsstiller lovens krav om et trygt arbeidsmiljø, er styringsretten også det viktigste «verktøyet» arbeidsgiver har når tiltak må iverksettes for å sikre lovens krav. Gjennom styringsretten kan arbeidsgiver eller arbeidsgivers representant beordre og på den måten tvinge ansatte inn i konflikthåndteringsprosesser og inn i nye handlingsmønstre som de ansatte ellers ikke ville valgt på egen hånd. I kraft av styringsretten må ansatte bøye seg for arbeidsgivers ordre om for eksempel å opptre høflig og korrekt mot hverandre selv om de kanskje personlig skulle ha sluppet å omgås eller å hilse⁵. Ansatte må normalt finne seg i å samarbeide med interne eller eksterne rådgivere som er engasjert av arbeidsgiver til å bistå i en konflikthåndteringsprosess.

Nettopp styringsretten gjør at det er mulig å tvinge frem løsninger som kan bidra til konkrete endringsprosesser i streben etter å sikre et godt arbeidsmiljø, på en helt annen måte i arbeidslivet enn på andre samfunnsområder der det ikke finnes en tilsvarende styringsrett. En arbeidsgiver har vide rammer for å iverksette saklig begrunnede tiltak selv om enkelte av arbeidstakerne reagerer negativt og er sterkt kritiske til beslutningene.⁶ Om tiltak som iverksettes er saklig begrunnede, vurdert i etterkant i eksempelvis en behandling av saken for domstolen eller ved virksomhetens egen evaluering av prosess, vil også være avhengig av alminnelige krav til god saksbehandling og om interne regler om arbeidsmiljøarbeidet er overholdt.

Arbeidsgiverbegrepet

Arbeidsmiljølovens definisjon av arbeidsgiver er: «enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste», jf. arbeidsmiljøloven § 1-8 (2) første setning. Det som i arbeidsmiljøloven er bestemt om arbeidsgiver, gjelder tilsvarende for den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten, jf. § 1-8 (2) annen setning. Det betyr at den som i arbeidsgivers sted leder virksomheten, det vil si mellomledere og toppledere, avhengig av hvilken definisjon av oppgaver som det er tale om, både vil kunne være å betrakte som arbeidsgivers representant på arbeidsplassen men samtidig selv også være en ansatt i andre henseender. Dette betyr at en ansatt kan utøve arbeidsgiverfunksjoner som en instituttbestyrer eller fakultetsdirektør, men samtidig er vedkommende en ansatt i virksomheten der styret eventuelt ved en rektor eller administrerende direktør er reell arbeidsgiver. Dette er viktig å ha oppmerksomhet på for virksomhetens øverste ledelse når den i en vanskelig konflikthåndteringsprosess må være oppmerksom på alle ansattes krav på sine rettigheter etter arbeidsmiljøloven og almene rettssikkerhetskrav.

Arbeidsmiljøloven opererer med et funksjonelt arbeidsgiverbegrep, jf. Ot.prp. nr. 49 (2004-2005) side 76, avsnitt 6.2, det skal blant annet: «legges vekt på hvem som i praksis har opptrådt som arbeidsgiver og som har utøvet arbeidsgiverfunksjoner».

Spørsmålet om hvem som er arbeidsgiver er sentralt nettopp i de tilfeller der ansvaret for å sikre et godt arbeidsmiljø er delegert fra topplerer ved styret og rektor/adm.dir. til en mellomleder på lavere nivå. Dersom

⁴ Se eksempelvis Høyesteretts uttalelse i Rt-2001-418 (Nøkk-dommen): «Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede og kontrollere og fordele arbeidet, men dette må skje innenfor rammene av det arbeidsforhold som er inngått. Ved tolkingen og utfyllingen av arbeidsavtalene må det blant annet legges vekt på stillingsbetegnelser, omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforhold og hva som finnes rimelig i lys av samfunnsutviklingen».

⁵ Se Einarsen og Pedersen: Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi, Gyldendal Arbeidsliv, 4. opplag 2011, side 160.

⁶ Se Høyesteretts uttalelse i Rt-2004-1844: Premiss 33: «...Jeg kan ikke se grunn til kritikk av fremgangsmåten ved overføringen; den lå klart innenfor arbeidsgivers styringsrett, og saksbehandlingen var ikke uforsvarlig.» Premiss 34: «... Også her er det tale om utøvelse av arbeidsgiverens normale styringsrett, og det skjer etter en saksbehandling der A når frem med sine endringsforslag. Noe krenkende ved dette kan jeg ikke se.»

det i etterkant kommer frem at flere meldinger om problematiske forhold ved arbeidsmiljøet er stoppet opp hos mellomleder i stedet for at toppleder er blitt gjort oppmerksom på at det er et alvorlig problem ved virksomheten, kan dette reise spørsmål om virksomheten har etablert tilstrekkelig gode rutiner for å sikre kontroll på eget arbeidsmiljø. Et sentralt spørsmål da er hvem som har ansvaret i siste instans for å sikre at lovens krav blir oppfylt.

To problemstillinger kan reises. Virksomhetens ledelse er pliktsubjekt etter loven selv om de skulle ha delegert ansvaret for å få utført sin plikt til å arbeide for et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø i tråd med lovens krav. Det er med andre ord ikke mulig å delegere seg vekk fra ansvaret. For det andre kan arbeidsmiljøproblemet være et resultat av systemsvikt eller et resultat av en enkeltleders beslutning til tross for gode rutiner på papiret. Også i dette siste tilfellet vil en virksomhets ledelse være ansvarlig for å sikre seg rutiner som gjør at de har oversikt over de enkelte mellomlederes handlinger eller unnlatelser. I denne sammenheng kan det stilles spørsmål ved hvordan virksomheter har organisert sine ulike styrings- og ledelsessystem. Behovet for sterke HMS-rutiner kan være større dersom ledelsesverv går på omgang hvert tredje eller fjerde år. I slike tilfeller kan nettopp vissheten om at ved neste valgrunde så er det nettopp en annen av dine medkollegaer som er i arbeidsgiver rollen. Et slikt ledelsessystem kan som følge av systemets iboende karakter føre til konfliktskyhet som gjør at det ikke blir et like åpent miljø for å diskutere og løfte konfliktnære temaer i tråd med arbeidsmiljølovens krav. Motsatt kan det anføres at i tilfeller der en leder har hatt lederjobben i flere ti-år så kan det i seg selv føre til at virksomhetens øverste ledelse bør utvise særskilt aktsomhet for å kontrollere at det dynamiske kravet til et godt arbeidsmiljø sikres i praksis. Virksomhetens øverste ledelse får et skjerpet aktivitetskrav etter fusjoner der flere kulturer skal føres sammen til en felles ny driftskultur. Dette vil kreve igjen ekstra oppmerksomhet på at det er en krevende fase der fokus på HMS er påkrevet og der mellomledere kanskje kan trenge ekstra støtte i det praktiske arbeidet.

Arbeidstakerbegrepet

En arbeidstaker er «enhver som utfører arbeid i annens tjeneste», jf. arbeidsmiljølovens § 1-8 (1). Virksomhetens eiere og styremedlemmer vil eksempelvis ikke være ansatt i virksomheten og er dermed heller ikke omfattet av arbeidstakerbegrepet. Sett hen til beskrivelsen av arbeidsgiverbegrepet, der det avgjørende er om det utøves arbeidsgiverfunksjoner, så kan en arbeidstaker være både arbeidstaker og samtidig bli å anse som utøver av arbeidsgiverfunksjoner. Denne distinksjonen er viktig å ha med seg når det skal klarlegges hvor langt en arbeidstaker skal gjøres ansvarlig for den måten arbeid er utført eller ikke utført på, når arbeidsgiverfunksjoner for eksempel er delegert til et mellomledernivå.

Kravet til et godt arbeidsmiljø – samarbeidsprinsippet, plikter og rettigheter

Arbeidsmiljølovens kapittel 2 handler om arbeidsgivers og arbeidstakers grunnleggende plikter for å sikre lovens oppfyllelse. Arbeidsgiver har det overordnede ansvaret for at loven og tilhørende forskrifter blir oppfylt, jf. § 2-1. Arbeidstaker skal på sin side medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, jf. arbeidsmiljøloven § 2-3 (1) første setning. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø, jf. samme bestemmelse (1) annen setning.

Varslingsplikt

Arbeidstaker er gitt en positiv plikt – omtalt som en varslingsplikt eller varslingsregelen - til å melde ifra til arbeidsgiver eller verneombudet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen, jf. arbeidsmiljøloven § 2-3 (2) d). Formålet med denne bestemmelsen er at arbeidsgiver skal få informasjon om at det forekommer trakassering eller diskriminering, slik at arbeidsgiver kan iverksette tiltak, jf. Ot. prp. nr. 49 (2004-2005) kapittel 7, pkt. 7.1.4. s. 90. Bestemmelsen er ment som et verktøy som skal bidra til at arbeidsgiver kan ivareta sitt arbeidsgiveransvar.

Den som melder ifra om trakassering eller diskriminering, kan risikere å bli beskyldt for å sladre eller å være illojal mot kolleger og risikere å bli utsatt for gjengjeldelse og av nettopp den grunn anses varslingsplikten for å være oppfylt når verneombudet er blitt underrettet om forholdet⁷. Verneombudets kontrollfunksjon i virksomheten inkluderer å ta opp uheldige forhold med virksomhetens ledelse.

⁷ Se Kommentarer til arbeidsmiljøloven arbeidsrett.no, Jakhelln/Aune mfl. Red., Cappelen Damm 2011, note 9 til § 2-3.

Arbeidstakers varslingsplikt må sees i sammenheng med regelen i arbeidsmiljøloven § 2-5 som setter et forbud mot gjengjeldelser som en konsekvens av at noen har varslet.

Arbeidsgiver har i kraft av sin styringsrett beslutningsmyndigheten til å avgjøre hva som er korrekt måte å viderebehandle den informasjonen som en arbeidstaker har varslet om. Det er derfor i utgangspunktet lite hensiktsmessig å fokusere på om en arbeidstaker foretok en rett eller gal beslutning da vedkommende besluttet å varsle, jf. den varslingsplikt vedkommende arbeidstaker besluttet å ha etter § 2.3 (2) d). Å fokusere på om arbeidstaker hadde saklig grunn eller ikke til å varsle vil kunne gli over i en prosess som før eller siden kan gli over i brudd på arbeidstakers vern etter § 2-5. Unntaket er åpenbart grunnløse varslinger som kun har til hensikt å skade arbeidsgiver. Ved utformingen av varslingsreglene har det ikke vært til hensikt å lage et system der fokuset endres fra «det det varsles om» til «den som varsler», det vil si «der man tar spilleren når man ikke får tatt ballen».

Det er i denne sammenheng også viktig å være oppmerksom på at arbeidstakers varslingsplikt er fulgt opp med et potensielt straffansvar etter arbeidsmiljøloven § 19-2 dersom arbeidstakere uaktsomt overtrer bestemmelser eller pålegg gitt i eller i medhold av arbeidsmiljøloven. Det vil si for eksempel at en arbeidstaker risikerer å pådra seg et straffansvar dersom arbeidstakeren unnlater å varsle om lovstridig trakassering av en kollega. Medvirkning straffes på samme måte. Det er også bestemmelser om virkning av brudd på diskrimineringsreglene i § 13-9, se spesielt nr. 1 om erstatning.

Arbeidsmiljølovens varslingsbestemmelse er § 2-4 som har følgende ordlyd:

«(1) Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten.

(2) Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.»

Kravet om at varslingen skal skje på en forsvarlig måte er begrunnet i at en varsling kan utgjøre et skadepotensial for en arbeidsgiver, jf. Ot.prp. nr. 84 (2005-2006) s. 38. Arbeids- og sosialkomiteen presiserte i sin innstilling at: «intern varsling bare helt unntaksvis vil kunne falle utenfor varslingsretten» og «den normale fremgangsmåten i en varslingssituasjon vil være å varsle internt først», jf. Innst. O. nr. 6 (2006-2007) s. 10. Dette antas å innebære at det ikke stilles særlig strenge krav til arbeidstakers aktsomhet med hensyn til holdbarheten av de forhold det varsles om ved intern varsling.

Det følger av arbeidsmiljølovens § 2-4 (3) at arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med reglene i § 2-4. I lovens forarbeider er dette begrunnet med at det er: «... arbeidsgiver som skal begrunne innskrenkninger i yttingsfriheten, og ikke arbeidstaker som må begrunne retten til å varsle», jf. Ot. prp. nr. 84 (2005-2006) s. 52.

Om bekymringsmeldinger spesielt

Hvorvidt en bekymringsmelding er å anse som en varslingssak etter arbeidsmiljølovens § 2-4 beror på en konkret vurdering av bekymringsmeldingen og hvorvidt denne oppfyller kravene som følger av arbeidsmiljøloven § 2-4. Det minnes om at varslerparagrafen er en regel som skal handle om varslerens sikkerhet for sin fremtidige stilling i virksomheten etter å ha varslet. Formålet med regelen er å bidra til et miljø der informasjon om kritikkverdige forhold kommer til arbeidsgivers kunnskap. Terskelen for å si ifra skal være lav, jf. forarbeidene. Diskusjonen i etterkant skal ikke handle om forholdet var så bagatellmessig at det ikke burde vært sagt ifra. Den nedre grensen går ved forhold av bagatellmessig karakter der hensikten med å varsle er for å skape problemer for en arbeidsgiver og må anses for å være av sjikanerende karakter. Det kan her være hensiktsmessig å sondre mellom varslinger internt og varsling eksternt.

Vilkårene som følger av arbeidsmiljøloven § 2-4 er for det første at det er tale om "kritikkverdige forhold". De åpenbare kritikkverdige forhold er forhold som er straffbare, eller forhold som på annen måte er brudd på lovbestemmelser. Det kan også være forhold knyttet til arbeidsmiljøet, som ulike former for diskriminering eller trakassering og brudd på reglene om oppsigelser og lignende. I tillegg vil brudd på virksomhetens etiske retningslinjer kunne være kritikkverdige forhold. Forhold som arbeidstaker mener er kritikkverdige ut fra egen politisk eller etisk overbevisning, omfattes dermed ikke av bestemmelsen.

For å være vernet av varslingsreglene må videre arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen være "forsvarlig". Dette vil særlig være av betydning ved varsling eksternt, men også ved interne varslinger vil kravet kunne gjøre seg gjeldende. Forsvarlighetskravet stiller visse krav til måten varslingen skjer på, herunder blant annet hvorvidt arbeidstaker har forsvarlig grunnlag for varslingen, om det eventuelt ble varslet internt før eksternt, hvem det ble varslet til, innholdet i forholdet det varsles om, hvorvidt arbeidsgiver påføres skade ved varslingen, hvorvidt forholdet omfatter taushetspliktige forhold og varslingsmåten. Dersom det er varslet i tråd med bedriftens varslingsrutiner vil varslingen alltid være forsvarlig.

Arbeidsmiljølovens varslingsbegrep omfatter ifølge forarbeidene opplysninger som ikke er allment tilgjengelig, men som arbeidstaker har fått tilgang til i kraft av ansettelsesforholdet. Begrepet "å varsle" må forstås i vid betydning. Det er hevdet i juridisk teori at i tråd med bestemmelsens formål må det være tilstrekkelig at arbeidstaker har sagt fra, uansett om dette har vært gjort skriftlig eller muntlig, skarpt og poengtert, eller mer avdempet og forsiktig. Det fremgår av forarbeidene at bestemmelsen omfatter både tilfeller hvor arbeidstakeren gir opplysninger, dokumenter osv. til media, faglige forum, tilsynsmyndigheter osv. og tilfeller hvor arbeidstakeren tar opp spørsmål internt i virksomheten, ovenfor kollegaer, tillitsvalgte, representanter for ledelsen osv., inkludert kritiske ytringer som er en del av den alminnelige interne kommunikasjonen i virksomheten. Videre er det antatt i teori at både det å søke råd og bistand og å foreta visse undersøkelser, er omfattet av reglene om varsling.

Bekymringsmeldinger vil i utgangspunktet kunne bli ansett som varsling etter arbeidsmiljøloven § 2-4. Det må imidlertid foretas en vurdering av den konkrete bekymringsmeldingen, herunder hvorvidt den oppfyller vilkårene som nevnt ovenfor og om det er andre forhold som tilsier at bekymringsmeldingen i det konkrete tilfellet ikke anses som varsling.

Vern mot gjengjeldelse ved varsling

Vern mot gjengjeldelse ved varsling er særskilt regulert i § 2-5 som har følgende ordlyd:

«Vern mot gjengjeldelse ved varsling

(1) Gjengjeldelse mot arbeidstaker¹ som varsler i samsvar med § 2-4 er forbudt. Dersom arbeidstaker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse i strid med første punktum, skal det legges til grunn at slik gjengjeldelse har funnet sted hvis ikke arbeidsgiveren sannsynliggjør noe annet.

(2) Første ledd gjelder tilsvarende ved gjengjeldelse mot arbeidstaker som gir til kjenne at retten til å varsle etter § 2-4 vil bli brukt, for eksempel ved å fremskaffe opplysninger.

(3) Den som er blitt utsatt for gjengjeldelse i strid med første eller andre ledd, kan kreve oppreisning uten hensyn til arbeidsgivers skyld. Oppreisningen fastsettes til det beløp som retten finner rimelig under hensyn til partenes forhold og omstendighetene for øvrig. Erstatning for økonomisk tap kan kreves etter alminnelige regler².

Det følger av forarbeidene at begrepet gjengjeldelse skal forstås vidt. Enhver ugunstig behandling som kan ses som en følge av og som en reaksjon på varsling, skal i utgangspunktet regnes som en gjengjeldelse, jf. Ot.prp.nr 84 (2005-2006) s. 52.

Arbeidsmiljølovens krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

Arbeidsmiljølovens konkretiserer virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet i kapittel 3. Det følger av § 3-1 krav til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet med tilhørende forskrifter som for eksempel de sentrale; internkontrollforskriften (FOR-1996-12-06-1127) og bedriftshelsetjenesteforskriften (FOR-2009-09-10-1173). Bestemmelsen § 3-5 handler om plikt for arbeidsgiver til å gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. I § 3-6 angis en plikt til å legge forholdene til rette ved varsling.

Det følger av § 3-6 at arbeidsgiver skal: i tilknytning til det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, utarbeide rutiner for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling eller sette i verk andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold i virksomheten i samsvar med § 2-4, dersom forholdene i virksomheten tilsier det. Departementet uttalte i Ot.prp. nr. 84 (2005-2006) kapittel 8.5.2 om innføringen av § 3-6 at: «Departementet legger til grunn

at et åpent ytringsklima og gode reelle muligheter til å si ifra om kritikkverdige forhold er et vesentlig trekk ved et godt arbeidsmiljø og en sunn bedriftskultur. Ytringsfrihet er i stor grad et spørsmål om kultur og holdninger. Den viktigste innsatsen for å styrke den reelle ytringsfriheten vil måtte gjøres lokalt.»

Arbeidsmiljølovens krav til arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven kapittel 4 handler om kravene til et arbeidsmiljø, altså hva som minimum kreves for at lovens krav om et godt arbeidsmiljø er overholdt. Av relevante regler er: § 4-1 som handler om de generelle kravene til arbeidsmiljø, § 4-2 som handler om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og § 4-3 som handler spesifikt om krav til det psykososiale arbeidsmiljø.

Det følger av hovedregelen i § 4-1 (1) 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. Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet». Det følger av bestemmelsens annet ledd at det skal legges vekt på å forebygge skader og sykdommer. Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas.

På kort sikt vil det være et spørsmål om hvordan den enkelte henvendelse/varsling blir tatt imot av en arbeidsgiver. Det vil også være av betydning å vurdere flere varslinger over tid og hvordan disse til sammen har blitt håndtert av arbeidsgiver. Dette vil kunne si noe om hvilke forventninger ansatte vil få til at ledelsen er seriøs med sine forpliktelser etter arbeidsmiljølovens krav om et trygt arbeidsmiljø.

På lang sikt, vil arbeidsgivers handlingsmønster gi ansatte trygghet eller ikke på at deres tilbakemeldinger på psykososiale arbeidsmiljøutfordringer/bekymringsmeldinger vil gi konkrete resultater eller ei. Dette handler om minst to ulike arbeidsrettslige vurderinger. Dersom erfaringen er at klager stopper opp i et ledd i arbeidsgivers mellomleder/ledernivåer og ikke blir bragt videre til toppledelsen blir spørsmålet om virksomhetens toppledelse har etablert systemer (sikkerhetsrutiner) som sikrer at ansatte kan nå frem med sine bekymringer dersom de ikke når frem hos sin ledelse lokalt. Et annet spørsmål er om mellomlederen kan sies å ha sviktet sitt ansvar for å oppfylle de lovbestemte krav til et godt arbeidsmiljø og i hvilken grad dette utgjør grunnlag for eksempelvis advarsel, oppsigelse eller avskjed.

Det følger av § 4-2 (1) at Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem. Det er viktig å merke seg her at tillitsvalgtbegrepet i denne sammenheng kan omfatte representanter for uorganiserte så vel som organiserte, formålet er å sikre de ansatte reell medvirkning i beslutningsprosessen også ved valg av for eksempel varslingsrutiner⁸.

Arbeidsmiljølovens krav til det psykososiale arbeidsmiljøet følger av § 4-3 som har følgende ordlyd:

«Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.
- (5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf»

⁸ Regelen i § 4-2 (1) viderefører hovedtrekkene i arbeidsmiljøloven av 1977 § 12 nr. 3 som hadde som formål å styrke arbeidsgiverens plikt å sørge for at arbeidstakerne er involvert i arbeidssituasjonen generelt og presiserer de ansattes medvirkningsplikt. Arbeidsmiljøet ble beskrevet som totalsummen av flere faktorer fysiske så vel som psykososiale faktorer, jf Ot.prp nr. 49 (2004-2005) kapittel 7

Hva som er utilbørlig opptreden eller hva som er trakassering og som i sin konsekvens kan resultere i krenkelse av en persons integritet og verdighet vil avhenge av en konkret helhetsvurdering. Arbeidslivslovutvalgets beskrivelse utgjør en rettesnor: «Trakassering og diskriminering kan finne sted på en rekke forskjellige måter, vanligvis slik at de vanlige former for omgangsform og samarbeid ikke lenger blir fulgt overfor den som utsettes for en slik behandling. Dette oppleves som krenkende og isolerende og kan gi alvorlige helsekonsekvenser i form av fysiske og psykiske lidelser»⁹.

Konflikter kan ha ulike årsaker og ulike forklaringer på at de har eskalert til omfattende og vanskelige saker å håndtere for en virksomhet. Dersom en konflikt har oppstått mellom to ansatte på jevnbyrdig nivå med hensyn til ansvar og profesjon og det må antas å foreligge en noenlunde styrkebalanse mellom partene, kan parten selv «legge ballen død» og finne en omforent løsning på sin konflikt. Alternativt kan arbeidsgiver bidra med aktiv konflikthåndtering slik at partene kan få hjelp til å finne en løsning som inkluderer at et uheldig og ikke akseptabel atferdsmønster brytes. Dette kan arbeidsgiver gjøre i kraft av sitt ansvar etter § 4-1 og styringsretten.

Dersom konflikten har oppstått mellom en arbeidstaker og en overordnet, vil det umiddelbart være en ubalanse i styrkeforholdet mellom partene. I slike situasjoner vil det være av vesentlig betydning at det er etablert rutiner som sørger for at virksomhetens øverste ledelse blir gjort kjent med samarbeidsproblemer som utgjør en trussel mot et godt arbeidsmiljø, også på nivået direkte under virksomhetens øverste ledelse. Det er her viktig å ha med seg i vurderingen at både den underordnede og den overordnede er arbeidstakere i arbeidsmiljølovens forstand – slik at begge rett til et godt arbeidsmiljø kan bli ivarettatt. Vurderingene av de ansattes handlinger i forhold til de krav om aktsomhet vil variere avhengig av det ansvar som tilligger de aktuelle stillingene. Vurderingsnormen vil følgelig være opp mot hva som kan forventes av en overordnet ansatt som i kraft av sin stilling også utfører arbeidsgiverfunksjoner og en ansatt som ikke utfører arbeidsgiverfunksjoner.

Oppsummering

Når en konflikt har eskalert, kan delhistoriene som har fått utviklet seg bidra til at virksomheten står overfor en mangeartet konflikt. De involverte partene kan ha opptrådt klanderverdig både som følge av konfliktens opprinnelige problem og av mer sammensatte årsaksforhold. Arbeidsgiver vil i slike situasjoner kunne ha saklig grunn til å gripe inn og kreve endring, korrigere opptreden og atferd både underveis i en prosess, men også som en endelig problemløsning. Arbeidsgiver har flere arbeidsrettslige virkemidler som kan tys til underveis i en slik prosess. Dette kan handle om direktiver, ordre, advarsler og i ytterste rekke handle om endring av arbeidsoppgaver, omplassering av en eller flere arbeidstakere og omorganisering av arbeidsplassen. Som siste utvei kan det inngås sluttavtaler der partene blir enige om at ansettelsesforholdet opphører. Avhengig av omstendighetene i den konkrete saken kan det bli aktuelt med en oppsigelse eller avskjed. Om oppsigelse eller avskjed er korrekt virkemiddel vil avhenge av omstendighetene i den enkelte sak og i hvor stor grad virksomhetens øverste ledelse selv vil være å bebreide for at konflikten kunne eskalere til et så høyt nivå. Arbeidsgiver kan avskjedige en arbeidstaker med påbud om øyeblikkelig fratreden dersom arbeidstakeren har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller annet vesentlig mislighold av arbeidsavtalen, jf. arbeidsmiljøloven § 15-14. Ved oppsigelse begrunnet i forhold ved arbeidstaker er det krav om saklig grunn, jf. arbeidsmiljøloven § 15-7.

Ved alle de arbeidsrettslige virkemidlene gjelder det arbeidsrettslige krav til saksbehandling, ivaretagelse av kontradiksjon og alminnelig hensyntagen til rettssikkerhet. For både oppsigelse og avskjed gjelder en drøftelsesplikt der arbeidsgiver før beslutning om å gi oppsigelse eller avskjed fattes, skal drøfte spørsmålet med arbeidstaker og arbeidstakers tillitsvalgte, med mindre arbeidstaker ikke selv ønsker det, jf. arbeidsmiljøloven § 15-1 og § 15-14 (2) og tjenestemannsloven § 18 og 19.

⁹ NOU 2004:5 Arbeidslivslovutvalget – et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst, kapittel 5.6.5.

Arbeidsgivers aktivitetsplikt utløses av kravene til et godt arbeidsmiljø som beskrevet i § 2-1 og arbeidsgivers ansvar for å etterleve disse pliktene. Arbeidsgivers styringsrett utgjør rammeverket og det rettslige grunnlaget for hvilke tiltak som kan iverksettes¹⁰.

HMS-aktørene i en virksomhet

Som det fremgår av beskrivelsen av arbeidsmiljølovens system er det arbeidsgiver som har den direkte plikten til å sørge for at lovens krav til et godt arbeidsmiljø blir oppfylt, mens arbeidstakerne har en tilsvarende samarbeidsplikt til å bidra til oppfyllelse av lovens krav. Øvrige HMS-aktører er verneombudet, jf. arbeidsmiljøloven § 6-1, arbeidsmiljøutvalget, jf. § 7-1, tillitsvalgte og bedriftshelsetjenesten jf. § 3-3 første ledd og for Staten ved bestemmelser i Hovedavtalen og i Statens personalhåndbok som viser til arbeidsmiljølovens bestemmelser, se eksempelvis Personalhåndboken, kapittel 8 § 12 nr. 1 litra i).

Verneombudets oppgave er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet og se til at virksomheten er innrettet på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med lovens bestemmelser, jf. § 6-2 første ledd. Ved konflikter vil verneombudets oppgave ved siden av å lytte til den parten som tar kontakt, deretter være å legge press på arbeidsgiveren slik at konflikten blir håndtert på en effektiv måte. Verneombudet har en varslingsplikt til arbeidsgiver, jf. § 6-2 tredje ledd.

Arbeidsmiljøutvalget er obligatorisk for alle virksomheter som sysselsetter minst 50 arbeidstakere, jf. arbeidsmiljøloven § 7-1. Arbeidsmiljøutvalget skal virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd, jf. § 7-2 (1). Det følger videre av § 7-2 (2) litra f) at arbeidsmiljøutvalget skal behandle etablering og vedlikehold av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, jf. § 3-1. Arbeidsmiljøutvalget er et partssammensatt organ som skal arbeide for å fremme helse, miljø- og sikkerhet på arbeidsplassen for å nå målsettingen om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø som definert av arbeidsmiljøloven § 4-1 (1). Arbeidsmiljøutvalget har en rolle som kulturbygger på arbeidsplassen og utvalget skal blant annet bidra i utarbeidelsen av handlingsprogram for verne- og miljøarbeidet i virksomheten. Handlingsprogrammet skal så gjennomføres lokalt i virksomheten på for eksempel avdelings- eller seksjonsnivå. Arbeidsmiljøutvalget kan så følge opp dette arbeidet gjennom frister for tilbakerapportering om hva som er foretatt i praksis lokalt. Et aktivt arbeidsmiljøutvalg kan bidra til å skape en arena der konflikter kan bli identifisert så tidlig som mulig og der det er vil være lettere å finne løsninger enn når konflikten har fått eskalere over tid.

Tillitsvalgtbegrepet i arbeidsmiljøloven handler om både om tillitsvalgt for de fagorganiserte etter en tariffavtale og personer som utnevnes som tillitsvalgte på vegne av de ansatte til å representere de ansatte i ulike situasjoner der arbeidsmiljøloven åpner for det. I ulike sammenhenger kan tillitsvalgte spille en rolle i en sak om det psykososiale arbeidsmiljøet.

Bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver, arbeidstakerne, arbeidsmiljøutvalg og verneombud med å skape sunne og trygge arbeidsforhold, jf. § 3-3 (2). Det følger videre at bedriftshelsetjenesten skal ha en fri og uavhengig stilling i arbeidsmiljøspørsmål, jf. § 3-3 (3). Nettopp den frie og uavhengige stillingen i arbeidsmiljøspørsmål gjør at bedriftshelsetjenesten kan bli anvendt som en nøytral tredjepart der det søkes om bistand til å løse konflikten. Om arbeidsgiver har søkt bistand for å håndtere en konflikt kan spille inn som et bevis som at arbeidsgiver har utøvd adekvat aktivitet for å håndtere arbeidsmiljøproblemer. På den annen side er det også utfordringer forbundet med å gi et slikt oppdrag videre til bedriftshelsetjenesten. Noen forskere påpeker at mange bedriftshelsetjenester ikke har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere eskalerende konflikter og at bedriftshelsetjenesten kan komme i en rollekonflikt hvis den først har bistått en av konfliktpartene som samtalepartner med taushetsplikt og senere påtar seg å bistå arbeidsgiveren i å håndtere konflikten¹¹. Det avgjørende for vellykket bistand fra eksterne rådgivere er under enhver henseende at mandatet for oppdraget er tilstrekkelig presist.

¹⁰ Se Rt-2001-1362 (Adjunkt), om grensen for akseptabel atferd dersom man er involvert i en personkonflikt på arbeidsplassen. Saken gjaldt gyldigheten av oppsigelse av en adjunkt i den videregående skole. Som grunnlag for oppsigelsen var påberopt manglende samarbeidsevner og illojal opptreden overfor overordnede og kolleger. Høyesterett kom til at vilkårene i om at oppsigelsen var «saklig begrunnet», var tilfredsstillende.

¹¹ Se Einarsen og Pedersen: Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi, Gyldendal Arbeidsliv, 4. opplag 2011, side 246-248.

Når kritikkverdig forhold er avdekket – hvilke muligheter har arbeidsgiver?

Arbeidsmiljølovens system med en samarbeidsplikt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for at de i fellesskap skal arbeide for å nå lovens krav til et forsvarlig arbeidsmiljø må ses i kombinasjon med arbeidsgivers styringsrett. Det betyr at det er arbeidsgiver som er ansvarlig for å drive en prosess fremover i streben på å finne en løsning på en konflikt.

I den initielle fasen er arbeidsgiver først blitt gjort oppmerksom på at det foreligger en konflikt eller et uheldig mønster som arbeidsgiver må håndtere. Det er viktig at den som i arbeidsgiverrollen foretar samtale med de involverte partene direkte og med HMS-aktørene, er trygge på de rettslige rammene for den prosessen som må gjennomføres. En klar forståelse av hvorfor de aktuelle diskusjonene er nødvendige og at det er flere muligheter som er løsningsalternativer innenfor arbeidsgivers styringsrett vil gi selvtillit til å ha en klar kommunikasjon. Forståelse for både arbeidsgivers aktivitetsplikt og for arbeidstakerens medvirkningsplikt til tross for personlig sterke følelser i den aktuelle saken, kan bidra til at de involverte partene lettere kan innse at de må bøye seg for arbeidsgivers valg av styring i den aktuelle saken. Et regelverksfokus i disse samtale kan bidra til å styre samtale fremover til en konkret løsning. En arbeidsgiver kan i disse samtale vise til medvirkningsplikten etter arbeidsmiljøloven § 2-3. Arbeidsgiver kan også poengtere at det å nekte å delta i samtaler og nekte å bidra på sin medvirkningsplikt kan få konsekvenser i form av advarsel, oppsigelse eller avskjed¹². Hvilken reaksjon arbeidsgiver skal benytte avhenger av enkeltepisoder vurdert isolert og i en helhetlig sammenheng, alvorlighetsgrad og grad av tillitsbrudd. En arbeidstaker som ved første forsøk på endringsprosess fra arbeidsgivers side «stritter imot» arbeidsgivers forsøk på å få til et samarbeid for å bedre arbeidsmiljøforholdene, vil ikke utgjøre saklig oppsigelses grunn ved første gangs forsøk på å sette i gang en endringsprosess. Det kan være nødvendig å gå flere runder før det lykkes å skape forståelse og snu-operasjonen er i gang. Det handler altså om en glidende overgang til et stadium der arbeidsgiver må kunne sies å ha «prøvd» tilstrekkelig iverdighet til at punktet er krysset og det foreligger saklig grunn for oppsigelse eller en avskjed. Det følger imidlertid av rettspraksis at:

“Det er ikke tvilsomt at en tjenestemann har plikt til å stille i møter som arbeidsgiver innkaller til som ledd i arbeidsgivers ivaretagelse av virksomhetens interesser, herunder møter om arbeidsmiljøspørsmål. Unntak kan tenkes dersom møtets tema og dagsorden ikke tilfredsstiller rimelige krav til saklighet og faglig begrunnelse, men dette var ikke situasjonen i denne saken”¹³.

Forfatterne Einarsen (psykolog) og Pedersen (jurist) presiserer at arbeidsgiver selvfølgelig skal være empatisk: «... dvs. forsøke å forstå arbeidstakerens synspunkter og opplevelser, men må ikke unngå å være realistisk samtidig – noe som oppleves svært ubehagelig og vanskelig, da dette ofte innebærer å måtte fortelle «offeret» en del ting som han eller hun overhodet ikke forventer eller har lyst til å høre.»¹⁴

Dersom arbeidsgiver lykkes å finne frem til løsninger som endrer den hittil fastlåste konflikten/handlingsmønster etter dialog med partene, alene eller sammen med HMS-aktørene kan en konflikt stanses på dette stadiet. Ofte vil det være nødvendig med flere forhandlingsrunder for å finne frem til effektive tiltak.

God saksbehandling

Det er kritisk for en arbeidsgiver å få dokumentert på alle stadier av en slik prosess at det er foretatt en vurdering av behovene for tiltak og valg av saksbehandlingsregler. Det må føres referater fra alle samtaler, styrebeslutninger eller beslutninger som er fattet etter møter med HMS-aktørene. Gode saksbehandlingsrutiner er med på å gi domstolene materiale til å kunne overprøve og vurdere om arbeidsgiver har gjort det som med rimelighet kan kreves av en arbeidsgiver for å ivareta sine forpliktelser for å sikre oppfyllelse av arbeidsmiljølovens regler.

¹² Se avskjed av professor der avskjeden ble funnet saklig av både tingrett og lagmannsrett (Oslo tingretts dom TOSLO-2009-43651 og Borgarting lagmannsrett LB-2010-69877. Anke ble ikke tillatt fremmet for Høyesterett. Se HR-2011-1314-U - Rt-2011-1011. Professoren hadde blant annet ikke rettet seg etter sin medvirkningsplikt til å sikre et godt arbeidsmiljø jf. arbeidsmiljøloven kapittel 2.

¹³ Borgarting lagmannsrett LB-2010-69877.

¹⁴ Se Einarsen og Pedersen: Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi, Gyldendal Arbeidsliv, 4. opplag 2011, side 170. Se bokens kapittel 5 om ulike samtale og meklingsteknikker om «Hvordan ledere kan håndtere konflikter i egen virksomhet».

Saksbehandlingsreglene skal også bidra til å dokumentere at arbeidsgiveren har foretatt de avveininger som er nødvendig for å ivareta de involverte arbeidstakernes rettssikkerhet, det vil si deres rettigheter etter loven. Dette gjelder både for underordnede og for ansatte som er tildelegert arbeidsgiverfunksjoner.

Krav til rettssikkerhet bringer inn krav til kontradiksjon der de som er involvert i en konflikt eller beskyldes for å være årsaken til en konflikt gis anledning til å bli kjent med de beskyldninger som er rettet mot seg. Uten å bli gjort kjent med de aktuelle beskyldningene er det ikke mulig å gå beskyldningene i møte med sitt syn på saken eller ved å presentere nye bevis for hva som har foregått. Kontradiksjonsprinsippet består ved alle de kontraktsrettslige virkemidlene som advarsel, omplassering, endringsoppsigelse, oppsigelse, suspensjon eller avskjed. Nettopp drøftelsesplikten etter arbeidsmiljølovens § 15-1 er et utslag av kontradiksjonsprinsippet. Arbeidsgiver pålegges før beslutningen om å gi oppsigelse er fattet å drøfte med arbeidstakeren og arbeidstakerens tillitsvalgt, at det vurderes å gå til oppsigelse, grunnlaget for en slik begrunnelse og eventuell utvelgelse mellom flere ansatte av hvem som skal sies opp.

