

Innhold

Forord	15
---------------------	----

DEL I GRUNNLEGGENDE KUNNSKAPER OM KONFLIKTHÅNDTERING

1 Generelt om konflikter	19
Definisjoner	19
Ulike former for konflikt	20
Personlige konflikter	20
Konflikter mellom mennesker	22
Ulike konflikttyper – ulike løsninger	23
Eskalerende konflikter	24
2 Grunnleggende holdninger og menneskesyn	26
Hva er en holdning?	26
Utvikling av holdninger	27
Endring av holdninger	29
Menneskesyn og konflikter	31
Humanistisk menneskesyn	31
Kristent menneskesyn	32
Den gylne regel	32
Rasistisk menneskesyn	33
Menneskesyn i arbeidslivet	33
3 Etikk og moral	35
Etikk og konflikter	35
Beskrivende og regelgivende etikk	36
Ethiske grunnsyn og verdier	36
Ethiske normer	36
Pliktetikk og konsekvensetikk	38
Ethiske prinsipper	38

Endringer i etiske verdier og normer	40
Menneskerettigheter	40
4 Psykologi og konflikter	42
Konflikter og følelser	42
Glede	43
Sinne	44
Sorg	44
Utrygghet og frykt	45
Skyld og skam	45
Stress	47
Fysiologiske virkninger av stress	47
Psykologiske virkninger av stress	48
Forsvarsmekanismer	48
Fortrengning	49
Projeksjon	50
Regresjon	50
Rasjonalisering	50
Benekting	51
Overkompensasjon	51
5 Kommunikasjon og konflikter	53
Kommunikasjon – en komplisert prosess	53
Hva er budskapet?	54
Hvordan blir budskapet gitt?	54
Hvordan blir budskapet mottatt?	55
Dobbeltkommunikasjon	55
Fire kommunikasjonsformer	56
Blidgjørende kommunikasjon	56
Bebreidende kommunikasjon	57
Superfornuftig kommunikasjon	57
Avsporende kommunikasjon	57
Hva er god kommunikasjon?	58
6 Når gruppekulturen blir konfliktskapende	60
Sosialisering	60
Sanksjoner	60
Ulike roller i grupper	61
Avvik og stempling	62
Konflikter i utrygge organisasjoner	63

Klonede organisasjoner	64
Redde organisasjoner	64
«Det nytter ikke likevel»-organisasjoner	65
Konfliktskapende personer eller konfliktskapende situasjoner?	65
Personlighetsforstyrrelser	66
Hersketeknikker	67

DEL 2 FOREBYGGING AV KONFLIKTER

7 Et godt arbeidsmiljø	73
Hva er et godt arbeidsmiljø?	73
Arbeidsgivers juridiske og faglige ansvar for virksomheten og arbeidsmiljøet	74
Samarbeid med arbeidstakere og tillitsvalgte om internkontroll og HMS	75
Avviksbehandling	76
Tause avvik	76
Arbeidsmiljøloven og det gode arbeidsmiljøet	77
Lovens formål	77
Inkluderende og helsefremmende bestemmelser i arbeidsmiljøloven	78
Krav om tilrettelegging av arbeidet	78
Vern mot diskriminering	80
Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet	80
8 Etikk og verdier i arbeidslivet	82
Verdigrunnlag i arbeidslivet	82
Etikk på dagsordenen – mer enn honnørord?	82
Visjoner i arbeidslivet	84
Regler og retningslinjer som kan forebygge konflikter	85
Yrkesetiske retningslinjer	85
Uformelle regler som øker risikoen for konflikter	85
Ledelse med etisk perspektiv	86
Etisk debatt for konfliktforebygging	87
Gode internkontrollrutiner og spilleregler	89
Sannhetens øyeblikk	90
Konstruktive tilbakemeldinger	91
Personlige konflikter og problemer	92

DEL 3 METODER I KONFLIKTHÅNTERING

9 Konfliktåndtering i et HMS-system	97
Systematisk arbeid med konflikter – HMS som	
problemløsningsmetode	97
Kartleggingsfasen	98
Vurderingsfasen	101
Mål	102
Tiltak	102
Oppfølgingsansvar og tidsfrister	103
Evaluerings	103
Eksempel: Del av et internkontrollsystem i en avdeling	104
Forslag til en HMS-rutine	105
10 Metoder og teknikker i konfliktåndtering	106
Forhandlingsteknikk	106
Hva er forhandlinger?	106
Mål med forhandlingene	107
Forhandlingsforberedelse	109
Forhandlingsteknikk og forhandlingsstrategi	113
Forhandlingsgjennomføring	114
Forhandlinger mellom partene i arbeidslivet	118
Mekling	119
Tradisjonell meklingsmodell for konfliktløsning	120
System for mekling	120
Veiledning og konfliktåndtering	122
Hva er veiledning?	122
Kollegaveiledning – noen anbefalinger	123
Gode konfrontasjoner	124
Å gjennomføre en konfrontasjon ved en alvorlig konflikt	125
Å spørre og å lytte	128
Hva gjør du når du selv blir konfrontert med en	
alvorlig beskyldning?	130
Å tute med ulvene	131
Bedrag eller hensyn?	133
Konfliktåndtering og problemløsning i grupper	134
Arbeidsmiljøkonferanse	134
Møtelederteknikk	139
Andre metoder	139
Trippeldansen	139

Kafémetoden	140
Strategisk historiefortelling	141
LØFT-metoden	141
Hjelp til selvhjelp ved egne personlige konflikter	143
Å rydde opp i tankene	143
Håndtering av egne følelser	144

DEL 4 HÅNDTERING AV VANLIGE KONFLIKTER

11 Rettsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker	151
Partene i arbeidslivet	151
Kollektiv arbeidsrett	151
Tariffavtale	152
Hovedavtale	152
Privatrettslige regler	153
Arbeidsmiljørett	153
Arbeidsmiljørett eller privatrett?	153
12 Ansvar og roller i konflikthåndtering	155
Lederens ansvar og rolle	155
Den tillitsvalgte's ansvar og rolle	158
Verneombudets ansvar og rolle	160
Arbeidsmiljøutvalgets ansvar og rolle	161
Bedriftshelsetjenestens ansvar og rolle	161
HMS-avdelingens ansvar og rolle	161
Den ansattes ansvar og rolle	162
Nøytral tredjeparts rolle	162
Arbeidstilsynets rolle	164
Bistand fra NAV arbeidslivssenter	165
13 Håndtering av verdikonflikter	166
Hva er en verdikonflikt?	166
Lojalitetskonflikt og varsling	167
Eksempler på verdikonflikter	167
Det gamle naget	167
Baksnakking	168
Kritikkverdige forhold i arbeidsmiljøet	169
Lojalitetsproblemer	169
Samvittighetskonflikter	171
Hjelp fra tillitsvalgte	171

14 Håndtering av interessekonflikter	172
De viktigste behovene i livet	172
Maslows behovshierarki	172
Eksempler på interessekonflikter	173
Urettferdige lønnsforskjeller	173
Andre materielle konflikter	174
Stor og/eller urettferdig arbeidsbelastning	175
Hjelp fra arbeidsgiver, tillitsvalgte og verneombud	175
15 Håndtering av vurderingskonflikter	177
Eksempler på vurderingskonflikter	177
Når partene ikke har samme informasjon	177
Forskjellig syn på en sak	177
Påstand om dårlig arbeid	178
Påstand om mulige bestikkelser	178
Forskjellige interesser	179
Ansattes private e-post	179
Behovet for et punktum	180
God saksbehandling	180
16 Håndtering av rolle- og maktkonflikter	181
Eksempler på rolle- og maktkonflikter	181
Uklart mandat	181
Uklar ledelse	181
Uformelle ledere	182
Utfrysing	182
Maktmisbruk fra lederen	183
Maktmisbruk fra andre enn lederen	183
Maktmisbruk fra tillitsvalgte	184
Behovet for dokumentasjon	184

DEL 5 HÅNDTERING AV SPESIELLE KONFLIKTER

17 Varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen	189
Ytringsfrihet og lojalitetsplikt	189
Varsling og illojalitet	190
Aktsom varsling	191
Arbeidsmiljøloven om varsling	192
Varsling om trakassering og diskriminering	192
Forbud mot gjengjeldelse som følge av varsling	192
Meningsytringer og faktaytringer	192

Taushetsplikt og opplysningsplikt	193
Er det farlig å være varslers?	194
Arbeidstilsynets plikt til å beskytte kilder	194
Å bygge en kultur som fremmer nødvendig varsling	195
18 Mobbing og trakassering	196
Hva er mobbing og trakassering?	196
Hvorfor oppstår mobbing?	198
Mobbing i helsevesenet	198
Problemets omfang	199
Konsekvenser av mobbing	199
Helseproblemer og nedsatt arbeidsevne	199
Selvmord	200
Psykologisk drukning	200
Er mobbeofferet alltid uskyldig?	201
Mestring av mobbesituasjoner	202
Arbeidsmiljøloven om trakassering og mobbing	203
Et arbeidsmiljøproblem eller et privatrettslig problem?	203
Mobbesaker for Høyesterett	204
Alles ansvar at mobbeproblemer løses	206
Tiltak mot mobbing	206
Mobbevettregler	210
19 Konflikter i forbindelse med rusmiddelmisbruk	211
Hvordan kan et misbruksproblem avdekkes?	211
Å håndtere et misbruksproblem	212
Bruk av kontrakt	213
20 Konflikter i forbindelse med kriminelle handlinger	215
Ta konfrontasjonen	215
Informasjon til de ansatte	216
Løsninger	217
21 Konflikter og truende situasjoner i arbeidslivet	218
Selvhevdelse, aggresjon og vold	218
Selvhevdelse	218
Aggresjon og vold	219
Hvor ofte forekommer vold og overfall?	220
Vold og trusler i helse- og omsorgsykker	220
Hvordan kan voldelige angrep forklares?	220
Hvem er voldsutøverne?	222

Hvem er voldsofrene?	222
Å forutsi vold	223
Sjekkliste for voldsfare	224
Å takle et angrep	225
Råd om hvordan du kan unngå vold	225
HMS og personlig sikkerhet på jobben	227
Retningslinjer for takling av vold	228
Ulike sikringstiltak	228
Behandling av voldsofre	228
Nøyaktig registrering og melding av voldsepisoder	229

DEL 6 OMORGANISERING OG OPPHØR AV ARBEIDSFORHOLD

22 Omorganisering og omstilling.	233
Endringsprosesser – positive og negative sider	234
Gjennomføring av en omorganiserings- og omstillingsprosess	235
Forståelse og motivasjon for endring	235
Deltakelse og engasjement i endringsprosessen	236
Beslutninger og styringsrett underveis i prosessen	237
Informasjon og kommunikasjon i endringsprosessen	238
Oppfølging av «utstøtte» medarbeidere	239
Takling av overtallighetsproblemer	240
Omplassering og endringsoppsigelse	241
Vern mot usaklig oppsigelse	242
Masseoppsigelser	243
Regler ved oppsigelse	244
Fristilling	245
Fortrinnsrett til stillinger	245
Omorganisering for å bli kvitt en brysom ansatt	245
23 Oppsigelse ved pliktbrudd	247
Oppsigelse og avskjed	247
Suspensjon	247
Krav til saklighet ved oppsigelse og avskjed	248
Krav på advarsler?	248
Sterke følelser ved opphør av arbeidsforhold	249
Framgangsmåte ved tvist om usaklig oppsigelse	249
Forhandlinger	249

Søksmål	250
Retten til å fortsette i stilling	251
Spesielt om saksbehandling ved avskjed	251
Personlig belastning ved å gå rettens vei ved oppsigelse eller avskjed	252
Rettssalen som konfliktløsningsarena	252
Tvisteløsning utenfor rettssalen	254
Rettsmekling	254
Tvisteløsningsnemnd	254
Litteratur	255
Vedlegg: Planlegging og gjennomføring av møter	
– grunnleggende regler og gode råd	259