

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Robert Samuelsen

Faktaundersøkelse som arbeidsgivers konfliktverktøy?

En kvalitativ studie av faktaundersøkelser i offentlig sektor.

Dato: 15.11.2022

Totalt antall sider: 50

Sammendrag

Tema for oppgaven er faktaundersøkelse som arbeidsgivers konfliktverktøy; en kvalitativ studie i faktaundersøkelser. Bakgrunnen for undersøkelsen er å se på de ulike prosessene som fører frem til faktaundersøkelsen.

Undersøkelsen beskriver innledningsvis lederstil, og hvordan leder gjennom destruktiv ledelse, er pådriver til at konflikten ikke stopper opp. Men vil med sin ledergjerning være en medvirkende årsak til at konflikten eskalerer på bakgrunn av manglende styring, og med påfølgende arbeidskonflikt. Oppgaven baserer seg på perspektivet om konflikt, basert på Van de Vlierts teorier om opplevelsen av konflikt, og Brodsky om leders manglende initiativ og hvordan leders adferd kan påvirke konflikten videre. Utvikling av konflikten baserer seg på Glasls konflikttrapp, som beskriver de ulike fasene og trinnene i eskalerende konflikter. Dernest forklares det juridiske rammeverket for forsvarlig varsling og gjengjeldelse av varsler. Videre går oppgaven igjennom de krav som er satt i arbeidsmiljøloven for interne prosedyrer for varsling, i henhold til arbeidsmiljøloven og internforskriften. Oppgaven beskriver det grunnleggende rammeverket for konflikthåndtering av HR/HRM og samarbeidsmodellen, om samarbeidet mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og fagforeningene gjennom nyere historie. Oppgaven beskriver ulike metoder for konflikthåndtering, basert på meglings, LØFT og faktaundersøkelser, med påfølgende konsekvenser for de involverte i arbeidskonflikten.

Undersøkelsen baserer seg på en kvalitativ metode, basert på intervjuer av et begrenset antall personer, som har eller har hatt sitt virke i offentlig sektor. Analysen av intervjuene avdekket flere interessante funn, i form av svært alvorlig psykisk sykdom i forbindelse med konflikt og gjennomføring av faktaundersøkelser. Det var også funn i retning av at faktaundersøkerne ikke følger prinsippene som ligger grunnlag for faktaundersøkelsen, hvor kontradiksjonsprinsippet ikke er fulgt, og noe som vil være utslagsgivende for konklusjonen i faktaundersøkelser.

Det trengs mer forskning på hele temaet faktaundersøkelser, særlig med tanke på hvilken effekt faktaundersøkelser har på samarbeidsmodellen og fagforeningenes rolle i fremtidens arbeidsliv.

Abstract

The subject of the thesis is fact-finding as an employer's conflict tool, a qualitative study in factual investigations. The background for the investigation is to look at the various processes that lead to the factual investigation.

The survey initially describes leadership style, and how leading through destructive leadership is the driving force behind the conflict. But this kind of leadership, is a contributing factor to the conflict escalating based on a lack of management, and with subsequent labor conflict. The assignment is based on the perspective of conflict, based on Van de Vliert's theories about the escalation of conflict, and Brodsky's about the leader's lack of initiative and how the leader's behavior can further affect the conflict. Development of the conflict is based on Glasl's conflict stages, which describes the various phases and steps in escalating conflicts. The legal framework for proper notification and retaliation for notifications is explained. Furthermore, the thesis goes through the requirements set in the Working Environment Act for internal procedures for notification, in accordance with the Working Environment Act and the internal regulations. The thesis describes the basic framework for HR/HRM conflict management and the collaboration model, about the collaboration between employer, employee, and trade unions throughout recent history. The thesis also describes different methods of conflict management, based on mediation, "LØFT" and fact-finding, with subsequent consequences for those involved in the labor dispute.

The survey is based on a qualitative method, with interviews with a limited number of informants who have or have had work in the public sector. The analysis of the interviews revealed several interesting findings, in the form of very serious mental illness in connection with conflict and the implementation of factual investigations. It was also found that the fact-finders do not always follow the principles underlying the fact-finding, where the principle of contradiction has not been followed, and which will be decisive for the conclusion of the fact-finding.

More research is needed on the whole topic of fact-finding, particularly regarding the effect fact-finding has on the collaboration model and the role of trade unions in future working life.

Forord

Etter halvannet svært intensivt og utrolig lærerikt år på Nord universitet, ved fakultet for samfunnsvitenskap, avslutter jeg med min masteroppgave i HRM. Prosessen frem til målet har vært svært krevende, emosjonell, frustrerende, utmattende og ikke minst langvarig. Samtidig har det vært den mest spennende og lærerike prosessen gjennom hele min utdanning.

Først og fremst må jeg takke alle mine informanter som har delt sine svært personlige, sterke og gripende historier, jeg er ydmyk og ytterst takknemlig for at samtlige har vært så ærlig og åpen om tematikken. Uten dere ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Jeg vil takke min arbeidsgiver; Forsvaret for å ha motivert og inspirert meg for å gjennomføre denne «*dannelsesreisen*». En stor takk til alle mine kollegaer, til de sivile, militære og vernepliktige som har varslet i Forsvaret. Dere har med deres modige handlinger vært en stor inspirasjons- og motivasjonskilde for å gjennomføre forskningen. Det står stor Respekt å ta Ansvar for felleskapet og kollegaer, dere har vist stort Mot ved å varsle, med personlige konsekvenser.

Det rettes også en svært spesiell takk til min veileder Hin Hoarau Heemstra for hennes svært grundige rettleiding og veiledning gjennom masteroppgaven. Hin har utfordret meg og inspirert meg til å gjennomføre prosjektet. De unike perspektivene og tankene har vært utrolig nyttig, og har ledet meg på riktig vei.

Til slutt vil jeg takke familien for å ha vært støttende og til stede under hele prosessen.

Bergen, 15 november 2022

Robert Samuelsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Figur- og tabell oversikt.....	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens disposisjon og teoretisk rammeverk.....	4
1.4 Hva kan forskningen bidra med?	4
2 Teori.....	4
2.1 Lederstil	4
2.1.1 La-det-skue-ledere	5
2.1.2 Tyranniske ledere.....	6
2.2 Arbeidskonflikt	6
2.2.1 Perspektiver på konflikt	8
2.2.2 Stadier i konflikt	8
2.2.3 Varsling.....	10
2.3 Konflikthåndtering.....	13
2.3.1 HR/HRM.....	13
2.3.2 Bedriftshelsetjenesten	15
2.3.3 Den norske samarbeidsmodellen	15
2.4 Bruk av verktøy for å løse konflikt	16
2.4.1 Mekling	16
2.4.2 Gransking/revisjon av tilsynsmyndigheter	16
2.4.3 LØFT – Løsningsfokusert tilnærming til konflikter	17
2.4.4 Faktaundersøkelse.....	17
2.4.5 Gjennomføring av faktaundersøkelse	21
2.5 Konsekvenser for involverte i konflikter	22
2.5.1 Psykiske lidelser relatert til konflikt	22
2.6 Oppsummering.....	23
3 Metode	24
3.1 Forskningsstrategi og design.....	24
3.2 Kvalitative intervjuer	24
3.2.1 Rekruttering av informanter.....	24
3.2.2 Presentasjon av informantene	25
3.2.3 Forberedelse til intervju	26
3.2.4 Intervjuene	26
3.2.5 Transkribering av intervjuet.....	27
3.2.6 Koding og dataanalyse.....	27
3.3 Studiens reliabilitet	29
3.4 Refleksjoner over metoden	29
3.5 Etske vurderinger.....	30
4 Analyse	30
4.1 Lederstil	30
4.2 Arbeidskonflikt	31
4.2.1 Stadier i konflikten.....	32
4.2.2 Varsling.....	33
4.3 Konflikthåndtering.....	35

4.3.1	HR/HRM.....	36
4.4	Bruk av verktøy for å løse konflikt.....	37
4.4.1	Faktaundersøkelse.....	38
4.4.2	Gjennomføring av faktaundersøkelse.....	41
4.5	Konsekvenser for involverte i konflikter.....	43
4.5.1	Psykiske lidelser relatert til konflikt.....	43
4.5.2	Yrkesmessige konsekvenser.....	44
5	Konklusjon.....	45
5.1	Er forskningsspørsmålene besvart.....	48
5.2	Videre forskning.....	49
	Litteraturliste.....	51
	Vedlegg.....	58
	Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD.....	58
	Vedlegg 2: Informasjon om studie på facebook.....	60
	Vedlegg 3: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring til intervju.....	61
	Vedlegg 4: Intervjuguide.....	64
	Figurer.....	66
	Tabell.....	69

Figur- og tabell oversikt

Figurliste

Figur 1 – Eskalerende konflikt.....	66
Figur 2 – Tiltakstrappen.....	67
Figur 3 – Konseptuell modell	68

Tabell-liste

Tabell 1: Informanter	69
-----------------------------	----

1 Innledning

Med denne oppgaven ønsker jeg å se på arbeidskonflikter. Fokuset vil være på medarbeidere i offentlig sektor som har vært involvert i arbeidskonflikter, og hvordan konflikten har vært forsøkt løst (Carton & Twefik, 2016). Intensjonen er å undersøke hvordan konflikter eskaleres og blir løst sett i lys av institusjonelt rammeverk med standardisering av HRM (Lewis et al., 2019; Einarsen & Pedersen, 2021) eller om konflikten har vært forsøkt løst oppimot det kollektive i den norske samarbeidsmodellen (Bungum et al., 2015; Ravn, 2015).

Ut fra det jeg kjenner til, så finnes det ingen uavhengig forskning rundt tematikken faktaundersøkelser. Tidligere forskning er gjennomført av Nordrik og Kuldova som er forskere på Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved Oslomet. Prosjektet var finansiert av LO, og formidlet av LO sentralt til sine forbund (Nordrik & Kuldova, 2021, ss. 6, 44; LO, 2022).

Et annet viktig moment som bakgrunn for oppgaven er min oppfatning om at ledelse av konflikter handler om en helt annen form for ledelse. Det å inneha kunnskapen om konfliktledelse eller ledelse av konflikter vil være kompetanse som er svært nyttig å ta med seg videre. God ledelse for meg, handler ikke alltid om å lede i medvind, men også i motvind.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Som ansatt, leder, tillitsvalgt og verneombud gjennom min karriere i det private og offentlige, har jeg observert og vært involvert i ulike typer konflikter. Konflikter som i noen tilfeller har eskalert fra profesjonell uenighet til dype personkonflikter. Andre konflikter har oppstått i forbindelse med forskjellige hendelser på arbeidsplassen, typisk organisatoriske endringer, og endringstretthet blant kollegaer. De ulike hendelsene har i mange tilfeller vært situasjoner som har vært uforenlig med de krav og forventninger som finnes i organisasjonen fra arbeidsgiver eller arbeidstakersiden; men ikke minst i forhold til de forventninger samfunnet har for en trygg og sikker arbeidsplass. Utviklingen av de ulike konfliktene har videre utløst undring over hvordan og hvorfor konfliktene har oppstått, samt hvordan de enkelte konfliktene burde vært håndtert. Det er særlig undringen over hvordan enkle og trivielle uenigheter på lavest mulig nivå i organisasjonen har eskalert til fullskala konflikter som senere har resultert i varslingssaker, faktaundersøkelser, oppsigelser og avskjedigelser.

En vesentlig årsak til at arbeidskonflikter har høy aktualitet i dagens samfunn, må sees i retrospekt av professor Svein M. Kiles arbeid, hvor det innledningsvis blir beskrevet et konfliktfylt arbeidsmiljø som svært mange kan relatere seg til; selv om det er over tretti år siden starten på hans forskning. Når en ser på varsling og offentlige konflikter i den nære historien,

er det svært mye som har kommet frem, siden Kiles forskning satte arbeidskonflikter på dagsordenen på begynnelsen av nitti-tallet (Kile, 1990, ss. 12-13).

I Norge regnes BA-HR som en av de første varslings sakene i Norge (Breirem, 2019). Blant andre tidlige varsler fra offentlig sektor kan en se på Forsvaret med Siemens-skandalen om overfakturering og korrupsjon i forbindelse med FISBasis (Johnsen et al., 2007), eller langvarig utfordring med seksuell trakassering (Bentzrød, 2013; Furrevik et al., 2018; Svendsen & Thommessen, nrk.no, 2019) og varslingskandalene i 2022, hvor det kommer frem et bredt spekter av saker som spenner seg alt fra utilbørlig press, konstruerte personalsaker og konkrete seksuelle overgrep (Muladal et al., 2022; Skille et al., 2022; Svendsen et al., 2022). Fra utdanningssektoren, finnes det et utall av varslings saker. En kan eksempelvis nevne Måløy videregående, Krokemoa skole og Ammerud skole som eksempler på varsling i skolesektoren av nyere dato, hvor det har vært ulike konflikter i forbindelse med uforsvarlig arbeids-, eller skolemiljø (Ertesvåg & Skålevik, 2021; Roaldset, 2021; Slem, 2021; Wåge, 2021).

Overnevnte beskriver en offentlig sektor med svært mange høyt profilerte varslings saker, det har vært få varslings saker fra det private. Med tanke på at i offentlig sektor stilles krav til forsvarlig saksbehandling, og at forvaltningsorganet følger uskrevne regler om god forvaltningsskikk (Eckhoff & Smith, 2018, ss. 203-204), fremstår det som merkverdig utfra min oppfatning om at mediebildet er dominert av varslings saker fra offentlig sektor.

Det er skrevet mye om ulike typer lederstiler som handler om dårlig ledelse, noe av den tidlige forskningen kommer fra McGregors teori X om lederskap (1961), videre har en det som Brodsky (1976) kalte for «*trakasserende ledere*» (Glasø, 2019, s. 220). I litteraturen finnes det beskrivelser av lederskap basert på ond tro og dualitet allerede helt tilbake til 1513 i Machiavellis «*Fyrsten*» (Machiavelli, 1513/1948, s. 77), som Sforza senere kalte for Machiavellisk ledelse. En har i tillegg svært mange andre viktige bidrag som Bass & Avilio (1994) sin beskrivelse av «*la-det skure-ledere*» (Glasø, 2019, s. 220), eller laissez-faire (Bass, 1990, s. 22). Det er også gjort forskning i Norge på arbeidskonflikter, særlig viktig er Kile (1990) som var den første som forsket på det han kalte for «*helsefarlige ledere*» (Glasø, 2019, s. 220). I de senere årene har Einarsen et al. brukt beskrivelsen «*destruktive ledere*», hvor det er beskrevet en modell for å kategorisere ulike former for ledertyper (Einarsen et al., 2007).

Innen konflikthåndtering finnes det svært mye litteratur rundt emnet, Roche, Teague og Colvin publiserte i 2016 en omfattende håndbok for konflikthåndtering i organisasjoner, hvor en

presenterer mange ulike løsninger på konflikthåndtering og et teoretisk perspektiv, samt hvordan konflikthåndtering blir utført internasjonalt (Roche et al., 2016).

Einarsen, Pedersen og Hoel har med sin faktaundersøkelse bidratt med forskning, metoder og verktøy som er blitt vanlig å implementere for arbeidsgivere i forbindelse med konflikthåndtering. Boken faktaundersøkelser viser metodikk for behandling av vanskelige arbeidskonflikter, og som dem selv sier det, metoden er arbeidsgivers metode for konflikthåndtering (Einarsen et al., 2016, s. 22). Arbeidskonflikter kan oppfattes som emosjonelle, noe som Heen og Salomon belyser i sin bok om «varme konflikter i arbeidslivet» (Heen & Salomon, 2018).

Arbeidsforskningsinstitutt (AFI) forskerne Nordrik og Kuldova (2021) gjennomførte en studie finansiert av LO om konsekvensene av faktaundersøkelser. Forfatterne selv kaller studiet en «refleksiv studie», som grundig belyser de ulike sidene ved faktaundersøkelse (Nordrik & Kuldova, 2021, s. 6). Dårlig håndterte arbeidskonflikter kan i mange tilfeller ende opp som varslingssaker, med medfølgende økning i konfliktnivået, sykefravær, mistriivsel og involvering av andre personer og på den måten påvirke organisasjonen i negativ retning. (Enehaug et al., 2016).

1.2 Problemstilling

Valg av temaet kommer på bakgrunn av jeg ønsker å undersøke hvordan arbeidskonflikter blir håndtert i offentlig sektor. Jeg stiller spørsmål om hvorfor enkelte arbeidskonflikter utvikler seg i negativ retning, med varsling og konflikthåndtering. Det er viktig å forstå betydningen av de ulike prosessene i eskalerende konflikter, og hvilken rolle faktaundersøkelser har for videre konfliktløsning, og konsekvenser. Har utfra dette kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan håndterer ledere arbeidskonflikter i offentlig sektor?

For å ytterligere og avgrense problemstillingen, har jeg utarbeidet konkrete forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker HR og lederstil arbeidskonflikten?
- Hvordan blir arbeidskonflikter forsøkt løst i organisasjonen?
- Hvilke verktøy benytter organisasjonen for å løse arbeidskonflikter?
- Hvordan påvirker faktaundersøkelse arbeidskonflikter i offentligsektor?
- Hvilke konsekvenser kan det få for de involverte i konflikten?

Forskningsspørsmålene har som hensikt å være konkrete, presise og på den måten støtte oppunder min valgte problemstilling (Johannessen et al., 2011, s. 63).

1.3 Oppgavens disposisjon og teoretisk rammeverk

Masteroppgaven har en struktur hvor den er delt inn i fem deler; innledning, teori, metode, analyse og sammendrag. De ulike delene er strukturert med kapitler og underkapitler.

Del en er oppgavens problemstilling og de ulike forskningsspørsmålene beskrevet, og legger grunnlaget for oppgavens videre oppbygging.

Del to er teorikapittelet og består av det teoretiske rammeverket som er benyttet i oppgaven. Her vil det presenteres sentrale teorier og perspektiver om konflikt og konfliktløsning.

Del tre er metodekapittelet, som beskriver valgte metode som er benyttet for å gjennomføre undersøkelsen.

Del fire er analysekapittelet, hvor jeg presenterer de ulike og unike funnene fra undersøkelsen og drøfter dette oppimot sentral teori fra del to. Agenda er å understøtte problemstilling og forskningsspørsmålene.

Del fem er konklusjon, hvor konklusjonene drøftes og oppgavens relevans for samfunnet i sin helhet, samt det vil bli presentert flere viktige tema som det bør forskes videre på.

1.4 Hva kan forskningen bidra med?

Forskningen har som hensikt å se på ulike faser i konflikt, men med hovedfokus på faktaundersøkelser. Det viktigste bidraget er om forskningen korrelerer med tidligere undersøkelse. Andre bidrag vil være ny eller mer kunnskap om tematikken, belyse metoden og eventuelle konsekvenser.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for ulike tilnærminger til konflikt og teoretiske rammeverk for konfliktløsning på arbeidsplasser. Oppgavens utgangspunkt handler om arbeidskonflikter og faktaundersøkelser. Innledningsvis benytte meg av teorier om lederstil og konflikthåndtering, dernest beskrives det konflikthåndtering og bruk av ulike metoder for konfliktløsning. Sist beskriver jeg det teoretiske grunnlaget for konsekvenser av faktaundersøkelser.

2.1 Lederstil

Det ble foreslått av Einarsen et al. en definisjon og modell for destruktiv lederadferd, som fanger opp ulike destruktive leder adferder, men samtidig inkorporerer forestillingen om at en

leder kan vise både destruktiv og konstruktiv adferd. Modellen har som hensikt å utvide forskningsfeltet om lederadferd til å omfatte de destruktive sidene av ledelse på nyansert måte.

Modellen foreslår to dimensjoner av lederadferd, hvor adferd rettes mot underordnede og adferd rettet mot organisasjonens mål, oppgaver og effektivitet. Under antagelsen om at ledere er i stand til å handle konstruktivt på en dimensjon, og destruktivt på den andre dimensjonen. Definisjonen fokuserer på den gjentatte og systematiske adferden, hvor definisjonen utelukker isolert adferd som feile beslutninger, og aksept for at ledere kan ha dårlige dager. Det er først når adferden blir systematisk, og en gjentatte ganger har aggressiv adferd mot underordnede at en kan definere adferden som destruktiv (Einarsen et al., 2007; Glasø, 2019, s. 222). Destruktiv ledelse er definert som «*de handlinger som en leder kan utføre i sin lederposisjon, og som over tid vil kunne ha alvorlig negativ innvirkning på medarbeiderne og på virksomheten som helhet*» (Einarsen et al., 2002, sitert i, Nielsen et al., 2004).

Destruktiv lederstil kan forstås dithen som en vedvarende, spesifikk adferd, hvor leder har en opptreden som er negativ i forhold til underordnede eller organisasjonens mål og oppgaver. Destruktiv ledelse kan forstås i denne sammenheng som negative handlinger, som leder i tråd av sin stilling utfører, dette uavhengig av lederstil (Nielsen et al., 2004).

Ut fra studier som er gjennomført, viser at det er to typer lederadferd som henger sammen med mobbing, det er «*tyrannisk ledelse*» og «*la-det-skure-ledelse*». Modellen beskriver også «*konstruktive ledere*», «*avsporete ledere*» og «*støttende, men illojal ledelse*» (Einarsen et al., 2007; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 129).

2.1.1 La-det-skue-ledere

La-det-skure-ledelse, kan karakteriseres som unnvikende og fraværende ledelse, hvor leder mangler interesse eller opptatthet av arbeidsoppgaver og ansatte. En typisk beskrivelse av en «*la-det-skure-leder*», vil være når leder burde være aktiv, er slike ledere fraværende, eller at leder gir underordnede frihet uten noe form for styring. Denne typen ledelse vil ikke nødvendigvis utføre noen handlinger som er negative, men det tydelige fraværet av handlinger kan være problematisk. Slik lederstil sett i kontekst av konflikter og mobbing; kan være svært skadelig. «*La-det-skure-ledere*» vil ikke eller kan ikke gjøre de nødvendige tiltakene når det oppstår negative hendelser, som igjen kan skape grunnlag for mobbing på senere tidspunkt. Unnlattelse i seg selv kan være et stort problem. (Bass, 1990; Einarsen et al., 2007, s. 42; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 129; Skogstad mfl., 2014, sitert i, Glasø, 2019, s. 222; Nielsen et al., 2004).

2.1.2 Tyranniske ledere

En svært resultatfokusert leder, som har kun fokus på organisasjonens overordnede mål. En slik leder vil i mange tilfeller kunne være oppfattet som svært effektive av ledere på nivåer over, og blir derfor sett på som svært effektive og verdifulle for organisasjonen. Den tyranniske lederen vil oppnå resultater på bekostning av sine ansatte. Fokuset er særlig sterkt på arbeidsoppgavene, men dette går på bekostning av underordnede medarbeidere, gjerne i form av sabotering og undergraving (Einarsen et al., 2007, s. 42; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 129). En slik ledelsestype kan oppfattes som helsefarlig og ubehagelig av underordnede (Kile, 1990, ss. 31-37). Den tyranniske lederen kan oppføre seg konstruktivt når det gjelder typisk organisasjonsorientert adferd, men viser uvilje mot underordnede, noe som kan oppfattes som mobbing, mens leders overordnede har annet syn på adferden (Nielsen et al., 2004).

2.2 Arbeidskonflikt

Ordet «*konflikt betyr sterkt uenig, motsetning, krangel, kamp eller strid*», og blir benyttet om ulike former av uenighet (Tjernshaugen, 2022). Innledningsvis er det en distinkt forskjell mellom konflikt og uenighet. Konflikt handler om prosesser som vil være destruktive, mens uenighet kan i mange tilfeller være kilde til positive prosesser i organisasjonen (Enehaug & Mamelund, 2018, s. 65). Konflikter er ikke uvanlig på arbeidsplasser. Ut fra levekårsundersøkelsen for 2019; viser tilknytning til jobben at 88% av sysselsatte er fornøyd med jobben. Den samme undersøkelsen om det psykososiale arbeidsmiljøet viser at 32% av sysselsatte opplever at det er dårlig forhold mellom ansatte og ledelsen.

Ulike undersøkelser i Norge viser til at 4,5 prosent blir mobbet på jobben, med et tilsvarende tall av personer som erfarer negative handlinger som ikke blir oppfattet som mobbing. (Einarsen et al., 2007, s. 63; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 97). Det ble i forsvarssektoren gjennomført studie blant alle ansatte og menige som hadde minimum tjenestegjort i seks måneder. Hensikten med undersøkelsen, var aktiviteter rettet mot mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret. Konklusjonen av undersøkelsen viser at 11% av respondentene har opplevd mobbing av ulik karakter det siste halve året. Rapporten vektlegger at unge kvinner, menige, lærlinger og studenter har de største problemene med mobbing og seksuell trakassering (Fasting et al., 2021, s. 44).

Brodsky vektlegger i forbindelse med mobbing lederes manglende initiativ, aksept og unnlaterer når en er innforstått med at det finnes konflikter på arbeidsplassen, og dermed vil

leders adferd ha betydning for konfliktens videre utvikling (Brotsky, 1976, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, ss. 128-129). I en organisasjon hvor mobbing er utbredt, handler dette om:

- *Ledere som styrer ved hjelp av provokasjoner, trusler eller skremser*
- *Utydelige eller uklare ledere*
- *Ledere som løper fra sitt ansvar*
- *Ledere som unngår å handtere konflikter*
- *Ledere som lar varsling om kritikkverdige forhold bli møtt med hevnaksjoner*
- *Ledere som misbruker sin makt*

(Einarsen et al., 2005, s. 21)

Når en opplever konflikt med sin nærmeste leder, oppfattes dette i større grad som mer alvorlig og belastende, enn kollegiale konflikter. Men her må en ta i betraktning om konflikten eller mobbingen er legitim eller ikke legitim praksis i form av ledelse (Einarsen & Pedersen, 2021, ss. 129-131). Den ikke-legitime praksisen, vil ofte være dekket av arbeidsmiljøloven, hvor aml. §4-3 tredje ledd sier at «arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden» og aml. §4-3 fjerde ledd om at «*arbeidstaker skal så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre*» (Arbeidsmiljøloven, 2005), noe som i merknadene i forarbeidene til arbeidsmiljøloven blir andre definert ikke bare om nærmeste leder og kollegaer, men også kunder, klienter og andre som arbeidstager har kontakt med (Ot.prp. nr. 49, (2004-2005), s. 306).

Konflikter i form av mobbing og trakassering, er en svært skadelig form for samhandling på arbeidsplassen, som krever store ressurser for en leder (Einarsen & Vartdal, 2021, s. 367; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 19). Når en organisasjon ikke har noen muligheter til å kunne diskutere uenigheter, kan konflikter utvikle seg og bli problematisk. Konflikter kan være knyttet til varsling, og kan være starten eller eskalering av en konflikt som allerede finnes i organisasjonen (Heen & Salomon, 2018, ss. 18-19).

Einarsen og Pedersen hevder at enkelte ledere frykter å ta opp konflikter, med tanke på at de kan fremstå som svake eller udugelige ovenfor sine egne ledere. Slike situasjoner ender fort opp med at konflikten ikke blir tatt opp tidlig nok, og en utsetter eller bortforklarer konflikten, går i forsvar, finner syndebukker eller venter så lenge at konflikten blir eksplosiv (Einarsen & Pedersen, 2021, ss. 45-46). Når en unngår å ta opp konflikter vil dette i mange tilfeller handle

om en form for destruktiv ledelse, som handler om at leder ikke er opptatt av eller mangler interesse for medarbeiderne, og kan sees i kontekst av mobbing (Glasø, 2019, ss. 222-224; Einarsen et al., 2007). Konflikt kan være barriere for at ulike grupper kan samarbeide, og være ødeleggende for arbeidsmiljøet (Mikkelsen, 2016, s. 40).

Kommunesektoren skal ha høy etisk standard (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2020; KS, u.d.). Følger ikke ansatte i den offentlig organisasjon lovverk eller etiske standarder kan dette i seg selv være gjenstand til konflikt. Arbeidskonflikter som håndteres dårlig angår alle, og kan påvirke hverdagen til alle som har sitt virke i offentlig eller privat sektor (Enehaug et al., 2016).

2.2.1 Perspektiver på konflikt

I litteraturen har en svært mange tilnærminger til konflikt, men det er særlig to perspektiver som gjennomgående (Einarsen & Vartdal, 2016). Det første perspektivet ser på konflikt som et sykdomstegn, en tilstand som må unngås, som hindrer innovasjon, som er det tradisjonelle synet, og det synet som dominerer. Det andre perspektivet, er hvor en ser på konflikt som en kilde til innovasjon og endring med meningsutveksling og engasjement er drivkraft for å skape noe nytt, ny kunnskap, løsninger, ulike muligheter som kan gi gevinster. Hvor konflikt ikke nødvendigvis er negativt, men nødvendig for utvikling (Einarsen & Vartdal, 2021, ss. 368-369; Sortland (1991) , referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 313-314).

Konflikter som er relatert til sak, kan ha positiv effekt. Motsetningen er hvor konflikter som er rettet mot person, viser forskning har utelukkende negative konsekvenser i form av «*beslutningskvalitet, økonomi, jobbtilfredshet og helse*» (De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu, 2007; De Wit mfl. 2012, sitert i, Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 368).

Van de Vliert definerer konflikt når «*minst én av to parter (individer eller grupper) opplever den andre som et hindre eller som kilde til frustrasjon*» (Van de Vliert, 1998, referert i, Einarsen & Vartdal, 2016, s. 371). Denne definisjonen viser til at en konflikt oppstår når en part er frustrert. Den andre impliserte parten trenger ikke være oppmerksom på at det finnes konflikt mellom partene. En kan forstå det dithen at en kan ha hatt mange konflikter, men uten at en er oppmerksom på at det finnes konflikt (Einarsen & Pedersen, 2021, s. 56).

2.2.2 Studier i konflikt

I litteraturen finnes det mange ulike modeller for beskrivelse av de ulike stadiene av konflikter.

Kaufmann & Kaufmanns rammemodell beskriver konflikt i fem stadier «*latent konflikt* → *Oppfattet konflikt* → *Følt konflikt* → *Manifest konflikt* → *Etter konflikt*». Den manifesterte konflikten kan frembringe den latente langvarige konflikten frem i lyset, slik at en kan håndtere konflikten. Håndtering av konflikt kan medføre at beslutninger som er bedre, fordi en er avhengig av å ta hensyn til den andre partens synspunkt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 314).

En viktig modell for eskalering i konflikter er Glasl sin konflikttrapp. Modellen er referert og beskrevet fra flere ulike kilder, nasjonalt og internasjonalt. Modellen vil bli benyttet. Glasl beskriver konflikt som tre faser med totalt ni eskalerende trinn (Figur 1). Fase en handler først og fremst om sakskonflikt:

Trinn en: «*begynnende frustrasjon*», hvor partene er innforstått med at det finnes latente og åpenbare spenninger eller motsetninger. Partene forsøker å håndtere utfordringene på en rasjonell og kontrollert måte, men opplever hindringer som stammer fra partene (Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93; Glasl, 1982, s. 124).

Trinn to: «*partene ser på hverandre som motpoler*». Partene jobber for samarbeid og å løse sine felles problemer, samt forsvare sin egen sosiale posisjon og sin overbevisning. Partene begynner å oppfatte hverandre som parter med ulik verdi (Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93; Glasl, 1982, s. 125).

Trinn tre «*Klar til kamp*», oppmerksomheten går fra verbal kamp til handling. Partene slutter å snakke med hverandre, for de oppfatter at de ikke kommer noen vei. Posisjoner fremstår som faste og krever handling for å flytte dem (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Fase II: Personlige motsetninger, blokkeringer og sabotasje. Partenes gjensidige forhold blir hovedkilden til spenninger i den andre hovedfasen (Glasl, 1982).

Trinn 4: «*Søke støtte hos utenforstående*» På trinn fire blir partenes holdninger til "vinn/tap"-motiver. Til dette formål forsøker partiene å samle støttespillere som også kan forsvare deres sak. Partene prøver å finne folk til å dele deres verdier og meninger i stedet for å danne en maktblokk (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Trinn 5: «*Motpart uten moral og sunn fornuft*» Det foregående stadiet viser at partene konfronterer hverandre med forvrengte beskrivelser. Ingen av partene opplever at den andre siden har et riktig syn. Det er ikke nok å forsvare seg, det blir en kamp for seieren (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Trinn 6: «*Trusler og åpne angrep*» Etter trinn fem øker mostanden veldig. Konfliktprosessen akselererer og forårsaker intense følelser av stress. I alle foregående stadier bruker partene noen ganger trussel taktikker, men på trinn seks blir bruken av trusler dominerende (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Fase III: Motpartens verdi som menneske benektes Alle konfrontasjoner mellom partene blir svært tøffe på dette stadiet (Glasl, 1982).

Trinn 7: «*ødelegger motpartens «våpen»*» Intensjonen om å skade hverandre blir dominerende. Det er ikke lenger mulig å oppnå noe positivt. Dermed er man kun opptatt av at motpartens skade skal være større enn skaden man selv lider. Målet for ens angrep er sanksjonspotensialet til den andre siden. Ved å angripe eller ødelegge den, kan trussel strategiene bli lammet (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Trinn 8: «*full krig «Alt er lov»*» Etter å ha opplevd frustrasjonene fra trinn sju, konsentrerer partene seg om de vesentlige destruktive effektene av angrepene deres. De prøver å skade den andre siden betydelig (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Trinn 9: «*Mål: Endelig seier*» I slutfasen av eskaleringen mister partene kontroll over eventuelle begrensninger. Konflikten har en tendens til å bli total og å ende med sammenbrudd fra begge sider. Alt fører til konfrontasjon. Miljøet til de kjempende partene vil bli trukket inn og risikerer å bli skadet (Glasl, 1982; Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93).

Tiltakstrappen (Figur 2) beskriver er en pedagogisk modell, som viser forskjellen mellom «*forebyggende nivå, risikonivå og formelt nivå*» (Nordrik & Kuldova, 2021, s. 59). Det forebyggende nivået vektlegges, og baserer seg på at organisasjonen har gode tiltak som kan forebygge og oppdage arbeidskonflikt på tidlig tidspunkt, for at konflikten ikke skal utvikle seg i forhold til Glasls konfliktrapp (Nordrik & Kuldova, 2021, ss. 60-61).

2.2.3 Varpling

Varpling er beskrevet av arbeidstilsynet og av yringsfrihetskommisjonen som ytring, og er sterkt beskyttet (NOU, 2022: 9, s. 303; Arbeidstilsynet, u. å. b). I forarbeidene til arbeidsmiljøloven, presiseres det at grunnlovens §100 om yringsfrihet skal være «*sentral tolkningsfaktor*» (Ot.prp. nr. 49, (2004-2005), s. 306). Yringsfriheten vil derfor legges til grunn for varpling, jfr. Grunnloven §100 som sier at «*yringsfrihet bør finne sted*» (Grunnloven, 1814) og Den Europeiske menneskerettskonvensjon (EMK) artikkel 10, som viser til at «*enhver har yringsfrihet*», (Menneskerettsloven, 1999). I tillegg er arbeidstakere vernet i

arbeidsmiljølovens §1.1 bokstav c, om hensikten med loven er å «*legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten*» og kapittel 2A om varsling (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Et varsel er arbeidstagers rett og plikt for å videreformidle informasjon (NOU, 2022: 9, s. 303; Arbeidstilsynet, u. å. b). Hvis ytringen skal kunne defineres som et varsel handler dette om hvem som sier i fra, og om det er kritikkverdige forhold. Hva en kaller et varsel har ingen betydning, det er innholdet i og hvem som fremsetter påstandene som definerer om det er varsel (Arbeidstilsynet, u. å. b). Et viktig moment for varsling er om ytringen er illojal, dette må etter vurdering avgjøres. Forarbeidene viser til om det er varslet til tilsynsmyndigheter, eller om en har varslet til andre offentlige myndigheter, dette regnes som lojalt. Varsel til media har ikke samme rekkevidde. Moment som er vesentlig for forsvarlig varsling er om de interne prosedyrene har vært forsøkt gjennomført uten at en har oppnådd et resultat som er tilfredsstillende. Forarbeidene viser her til at «*det vil være vanskelig å statuere illojalitet dersom den interne veien er forsøkt, og eventuelt også henvendelser til annet offentlig kontrollorgan uten at dette medfører resultat*» (Ot.prp. nr. 49, (2004-2005), s. 128). Videre viser forarbeidene til at «*arbeidsgiver vil ikke ha saklig grunn til oppsigelse på grunn av varslingen hvis arbeidstaker ikke har overtrådt lojalitetsplikten*» (Ot.prp. nr. 49, (2004-2005), s. 130).

Det er arbeidsgiver som har bevisbyrden at det ikke har vært forsvarlig varsling jfr. aml § 2 A-2 (4) (Engelsrud, 2022, s. 203). Et annet moment er at det i mange tilfeller vil det være «*en uklar grense*» i forhold til definering av et varsel og kritiske ytringer, hvor «*Grunnloven skiller ikke mellom disse ulike formene for ytringer*» (Sivilombudet, 2012). Problemet er ikke grensene, men å få medarbeidere til å benytte seg av ytringsfriheten. I tillegg bør kommunal sektor fremme kultur for kritikk (Engelsrud, 2022, s. 205).

Varsling er en rett arbeidstaker har hvis det finnes forhold som er kritikkverdige i arbeidsgivers virksomhet. Arbeidsmiljølovens §2 A-1 om varsling beskriver de ulike kritikkverdige forholdene som kan varsles om. De kritikkverdige forholdene som kan varsles om vil være forhold som «*er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten eller etiske normer som det er bred oppslutning til i samfunnet*». Videre presiserer aml. §2 A-1 annet ledd at det må være fare for liv, helse, klima og miljø, eller korrupsjon, økonomisk kriminalitet, myndighetsmisbruk, eller at det er et uforsvarlig arbeidsmiljø på arbeidsplassen (Engelsrud, 2022, s. 200). Aml. § 2 A-4 viser til at det er «*forbudt mot gjengjeldelse*». Begrepet gjengjeldelse skal forstås vidt (Prop. 74 L, (2018–2019), s. 38).

Gjengjeldelse beskrives som «*enhver ugunstig handling, praksis eller unnlattelse som er en følge av eller en reaksjon på at arbeidstaker har varslet*», aml §2 A-4 konkretiserer med eksempler «*a: trusler, trakassering, usaklig forskjellsbehandling, sosial ekskludering eller annen utilbørlig opptrede. b: advarsel, endring i arbeidsoppgaver, omplassering eller degradering. c: suspensjon, oppsigelse, avskjed eller ordensstraff*» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Loven har et vidt omfang, og sanksjoner som er formell eller uformell vil omfattes. Aml. §2 A-4 fjerde ledd viser til, hvis arbeidstaker «*gir grunn til å tro at det har funnet sted gjengjeldelse, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at det likevel ikke har funnet sted slik gjengjeldelse*» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det er delt bevisbyrde, hvis arbeidstaker mener seg gjengjeldt (Engelsrud, 2022, s. 204). Et moment ved forarbeidene hvor departementet bemerker hvis «*varsler «presses ut» av arbeidsforholdet ved bruk av sluttavtale*», kan dette sees på som gjengjeldelse (Prop. 74 L, (2018–2019), s. 39).

2.2.3.1 Varslingsprosedyrer

Arbeidsgiver har og også plikt å tilse at det blir utarbeidet interne rutiner for varslingsprosedyrer som «*sysselsetter minst fem arbeidstakere, plikter å ha rutiner for internvarslingsprosedyrer*» jfr. aml. §2 A-6 (1), rutinen skal være utarbeidet i forhold til virksomhetens «*systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid*» jfr. aml. §2 A-6 (2), og peker direkte på aml §3-1, om krav til systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid (HMS), hvor det legges føringer for at en skal ha «*innført internkontroll*», samt at en skal «*utøve internkontroll*», hvor aml §3-1 (3) viser til internkontrollforskriften. Internkontrollforskriften §5 annet ledd nr. 8, setter krav til skriftlighet i forbindelse med «*systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt*» (Internkontrollforskriften, 1996).

Rutinene skal heller ikke begrense arbeidstakers «*rett til å varsle*» jfr. aml. §2 A-6 (3), samt det stilles krav i loven til at varslingsrutinene skal være skriftlige og inneholde oppfordring til varslingsprosedyrer, samt fremgangsmåten en skal varsle på, inkludert hvordan arbeidsgiver skal saksbehandle varselet jfr. aml §2 A-6 (4), og sist de skal være «*lett tilgjengelige for alle arbeidstakere i virksomheten*» jfr. aml §2 A-6 (5), arbeidsmiljøloven er en preseptorisk lov jfr. aml §1-9, som kun kan fravikes til fordel for arbeidstaker.

Når arbeidsgiver har fått inn varsel fra arbeidstaker, vil dette utløse aktivitetsplikt jfr. aml. §2 A-3 (1) om at «*varselet innen rimelig tid blir behandlet*». Rimelighet må sees i kontekst av varselets alvorlighetsgrad. Det kan føles som belastning å varsle, derfor skal arbeidsgiver påse

at varsler har et forsvarlig arbeidsmiljø, og skal sørge for tiltak som «*er egnet til å forebygge gjengjeldelse*» jfr. aml §2 A-3 (2) (Engelsrud, 2022, ss. 203-204; Arbeidsmiljøloven, 2005).

2.3 Konfliktåndtering

Konflikter som oppstår på arbeidsplassen, og som ikke blir tatt tak i på et tidlig tidspunkt vil kunne eskaleres. Hvis konflikter blir dysset ned, eller lagt lokk på kan det oppstå situasjoner som eskaleres. Hvis konflikten blir synlig, kan denne konflikten trigge konflikter som har vært latente. Eskalerte konflikter påvirker organisasjonen negativt (Enehaug & Salomon, 2018, ss. 61-62).

Når en skal håndtere konflikter, finnes det flere metoder som kan være nyttig. En bør ha forståelsen for at konflikter i mange tilfeller er problematiske; men samtidig stimulerende for kreativitet og produktivitet. God konfliktåndtering kan skape rom for endringer og innovasjon. Derimot unnlater en å engasjere seg i konflikter på et tidlig tidspunkt, kan det utvikles til en svært dyr erfaring. Det finnes prosesser som kan iverksettes som er fruktbare og som kan føre frem en viss form for løsning eller forbedring av situasjonen (Einarsen & Vartdal, 2016, s. 368).

2.3.1 HR/HRM

Human Resource Management (HRM), dreier seg om hvordan en kan styrke «*innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeidere*», slik at organisasjonen da kan få oppfylt sine mål (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 31). Det finnes flere tilnærminger til HRM, slik som hard, myk og bærekraftig HRM. En oppgave for HR er å bidra å avdekke og hensiktsmessig håndtere konflikter (Einarsen & Vartdal, 2016, s. 369).

Den harde HRM modellen understreker fokuset på den avgjørende betydningen av personal-, politikk, system og aktiviteter med forretningsstrategi. HR systemene blir benyttet for å drive organisasjonens strategiske målsetninger (Fombrun, et al., 1984, sitert i, Legge, 2005, s. 105). Hvor en har fokus på menneskelige ressurser, på lik linje med økonomiske innsatsfaktorer (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 34).

Den myke HRM modellen understreker viktigheten av å integrere HR politikk med forretningsmål, men samtidig behandler arbeidstakere som verdifulle ressurser. Som en kilde til unike konkurransefortrinn gjennom arbeidstakerens engasjement, tilpasningsevne og høye kvaliteter på evner, ferdigheter og ytelse (Legge, 2005, s. 105). Mikkelsen og Laudal beskriver at en kan utvikle holdninger og engasjement via kompetanseutvikling og autonomi. Tradisjonelt ligger HR avdelinger i stabsfunksjon. I arbeidsmiljøspørsmål vil HR være arbeidsgivers representant (Einarsen & Pedersen, 2021, s. 278; Mikkelsen & Laudal, 2016, ss. 34, 39-40).

Bærekraftig eller «*sustainable*» HRM har fokus i retning av langsiktig perspektiv, omsorg for ansatte og miljøet samt lønnsomhet. I tillegg vektlegges utvikling av arbeidstaker, og la arbeidstaker få delta på ulike måter. Det er fokus på at arbeidsgiver viser fleksibilitet ovenfor arbeidstaker. Et moment som er viktig i bærekraftig HRM, er mangfold og rettferdighet (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018).

Ifølge Kamp og Nielsen finnes det to former for det de kaller for HR-ifisering, den første delen er det som kalles for HR/IR som er Human Resources/Industrial Relations, hvor en har trekk av det kollektive interesseperspektivet, hvor arbeidsmiljø blir sett på som et samarbeidsfelt. Og er en måte å drive personalpolitikk på som har legitimitet, og er utbredt i Skandinavia. Den andre måten kan sees på som soft HRM, utgangspunktet her er et utviklingssyn på menneskelige ressurser. Den myke HR-varianten, kan bedre mulighetene for å forbedre arbeidsforholdene hvis disse integreres med bredere hensyn rundt organisasjonsutvikling. HR-konseptet domineres av en oppfatning som forutsetter utvikling av medarbeideren og utvikling av organisasjonens mål.

Det er imidlertid også en fare for at arbeidsmiljø som konsept så og si forsvinner. HR-konseptet domineres av en konsensuell oppfatning som forutsetter at utvikling av medarbeideren og utvikling av organisasjonens mål. Fellestrekket for begge formene for HR-konsepser er at det er ledelsen som er i førersetet. HR/IR-varianten beholder den kollektive interesserepresentasjonen og dermed gir de ansatte en rolle i ledelsen av arbeidsmiljøet. Den myke HR-varianten fokuserer på konsensus, slik at det er vanskelig for ansatte som aktører med separate interesser å gjøre seg selv hørt. Variantene av HR-konseptet representerer et forsøk på å håndtere de mykere mer komplekse delene av arbeidsmiljøet, men i mindre grad de harde delene som støy og kjemikalier. Dermed kan man se tendenser til at deler av arbeidsmiljøet håndteres via systemisk ledelse og andre deler via HR-systemet (Kamp & Nielsen, 2013).

HR-ifisering i Norge, i henhold til Nordrik er at arbeidsmiljøforhold blir tatt ut at det som en tradisjonelt har sett på som partssamarbeidet, eller samarbeidsmodellen, og en tar arbeidsmiljøforhold inn som en del av HRM-systemet. Det blir av HR Norge oppfordret med begrunnelse i «*henvisning til arbeidsmiljøloven §3-1 og krav til systematisk HMS-arbeid*» at deres medlemmer skal «*omforme målsettingen med kartleggingen:*» (Nordrik, 2018, s. 231).

«Vi anbefaler at HR involverer seg i alle deler av prosessen, spesielt med å omforme målsetninger til spørsmål som gir ønsket informasjon. Dette vil sende et signal til virksomheten om hvem som er eiere av prosessen. (...) [De] ansatte involveres i utarbeidelse av tiltak» (HR

Norge, 2011, sitert i, Nordrik, 2018, s. 231). Nordrik hevder videre at en måte å HR-ifisere konflikthåndtering på er at en gir HR det overordnede eierskapet til retningslinjer og prosedyrer (Nordrik, 2018, s. 231).

2.3.2 Bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjenestens (BHT) rolle i konflikter kan oppfattes som den som vil være en nøytral tredjepart. Mange bedriftshelsetjenester har opparbeidet seg kompetanse innen konflikthåndtering i form av ulike typer for konflikthåndteringsverktøy, deriblant megling og faktaundersøkelser. I HMS arbeid kan BHT være den aktøren som arbeidsgiver henvender seg til når en ikke har intern kompetanse eller ikke klarer å gjennomføre på egenhånd. Benytter en BHT vil en kunne oppleve i noen tilfeller at konflikten vil være vanskeligere å håndtere, på bakgrunn av at BHT kan ha fått en rolle som kan oppfattes tvetydig og hvor det kan stilles spørsmål hvor BHT sin lojalitet går. BHT vil også kunne stå i rollekonflikt, hvor en har opptrådd i rollen som «*samtale partner med taushetsplikt*» (Einarsen et al., 2016, ss. 277-281).

2.3.3 Den norske samarbeidsmodellen

Den norske samarbeidsmodellen, har lang historie og er resultat av politiske vedtak og kamp på starten av 1900 tallet mellom kapital og arbeid. På 60-70 tallet ble partssamarbeidet utvidet, hvor en fikk et lovfestet arbeidsmiljø og ansatte fikk medbestemmelsesrett. De ansatte fikk formelt mer innflytelse, men ikke nødvendigvis større handlefrihet eller autonomi. Hensikten var anerkjennelse av det faktum at det fantes interessekonflikt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, men samtidig også felles interesser. Dette kalles for konfliktpartnerskap, og beskriver samarbeidet som en finner i form av trepartssamarbeidet og topartssamarbeidet.

Samarbeidsmodellen blir i organisasjonene praktisert gjennom samarbeid mellom de ulike partene med ledelsen eller eierne på en side. På den andre siden er fagforeningen, med de tillitsvalgte og representanter fra de ansatte (Bungum et al., 2015, ss. 16-19). På virksomhetsnivået finnes det særtrekk ved den norske samarbeidsmodellen som er svært synlige, særlig viktig er den tillit som partene har mellom seg. Noe som medfører at en har ikke behov for direkte kontroll og styring. Partene har også utviklet konfliktferdighet gjennom lang tid ved «*gjensidig respekt og toleranse*» (Ravn, 2015, s. 39). Når aktørene i arbeidslivet blir stilt for utfordringer, kan samarbeidsmodellen stå foran endringer, det er ikke en konstant.

Utfordringen for samarbeidsmodellen vil være individualisering av arbeidslivet, hvor fagforeninger blir mindre attraktive, og den kollektive tankegangen rettet mot fagforeninger og kollektive normer i bedriften vil være mindre fremtredende (Ravn, 2015, ss. 38-44).

2.4 Bruk av verktøy for å løse konflikt

For å løse konflikter finnes det mange ulike verktøy, en har mekling, revisjon av tilsynsmyndigheter, LØFT andre måter å løse konflikter på. Jeg vil i dette delkapittelet kort gå inn på noen av de vanligste konfliktløsningsverktøyene en har til å løse uenigheter og konflikter på arbeidsplassene.

2.4.1 Mekling

Mekling som metode for konfliktløsning har og kan benyttes i mange sammenhenger, også innen konflikter i arbeidslivet. Megling beskriver Moore som *“the intervention in a negotiation or a conflict of an acceptable third party who has limited or no authoritative decision-making power, [and] who assists the involved parties to voluntarily reach a mutually acceptable settlement of the issues in dispute”* (Moore, 2003, sitert i, Latreille & Saundry, 2014, s. 191). Alternativ har en mer vid definisjon, som ikke baserer seg på noen spesifikke meglingsmodeller. Definisjonen har som hensikt å dekke hele bredden i meglings-, praksis og teori (Bernt & Blandhol, 2022, ss. 20-21):

Konfliktløsningsmetode hvor en upartisk tredjeperson (en mekler) legger til rette for dialog og forhandling mellom partene. Mekleren bestemmer ikke hvordan konflikten løses, men skal hjelpe partene til å bli enige om en løsning, hvis det er grunnlag for det. Mekling kan derfor også defineres som assisterte forhandlinger (Bernt, 2022).

Mekling starter ofte med individuelle møter med mekler, hvor de ulike partene får muligheten til å forklare sin versjon av konflikten. Deltagelse i megling bør være frivillig, for at en skal kunne ha mulighet til å få vellykket utfall. Videre vil en gjennomføre et felles møte med partene, med mindre konflikten er svært konfliktfylt. Ved hjelp av mekler vil partene få mulighet å utforske den underliggende årsaken til konflikt (Latreille & Saundry, 2014, ss. 192-193). Til forskjell fra «domstolsbehandling og lignende prosesser» vil de involverte partene i megling ha kontroll over utfallet av løsningen, og en vil og kunne påvirke hvordan selve prosessen skal kunne gjennomføres (Bernt & Blandhol, 2022, s. 21).

2.4.2 Gransking/revisjon av tilsynsmyndigheter

En mulighet for gransking er å gjennomføre revisjon av tilsynsmyndigheter. Arbeidstilsynet har myndighet jfr. aml. §18, som sier at «arbeidstilsynet fører tilsyn med at bestemmelsene i og i medhold av denne lov blir overholdt», videre viser aml. §18-5 første ledd til at «Enhver som er underlagt tilsyn etter denne lov skal når Arbeidstilsynet krever det og uten hinder av

taushetsplikt fremlegge opplysninger som anses nødvendige for utøvelsen av tilsynet» (Arbeidsmiljøloven, 2005). En organisasjon som er «*underlagt tilsyn*», må forstås i henhold til aml. § 1.2 første ledd som lyder «*Loven gjelder for virksomhet som sysselsetter arbeidstaker, med mindre annet er uttrykkelig fastsatt i loven*» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det overnevnte definerer muligheten for at Arbeidstilsynet kan gjennomføre tilsyn. Arbeidstilsynets rolle er å føre tilsyn med at virksomheter oppfyller de ulike kravene som er satt i arbeidsmiljøloven. Tilsyn begrenser seg ikke bare til fysisk arbeidsmiljø hvor ansatte i mange tilfeller kan oppleve risikofylte arbeidssituasjoner, slik som eksempelvis arbeid i høyden, men også til det psykososiale arbeidsmiljøet, sykdom som er relatert til arbeid, og ulike forhold som er kritikkverdige på arbeidsplassen. Arbeidstilsynet kan ved reagere ved avvik på ulike måter, slik som «*vedtak om pålegg*», «*vedtak om stans*», «*vedtak om tvangsmulkt*» og «*overtredelsesgebyr*». Rollen til Arbeidstilsynet vil være å veilede, samt å kontrollere at det går riktig for seg, mens det er arbeidsgiver som må gjennomføre ulike tiltak, vurderinger og kartlegging (Arbeidstilsynet, u. å. a).

2.4.3 LØFT – Løsningsfokusert tilnærming til konflikter

LØFT (Løsningsfokusert tilnærming) kan forstås dithen at den fokuserer mer på at en skal finne ut hva som fungerer mellom de ulike partene i konflikten, at en ikke skal se på fortiden. Metoden ser mer i retning av at en skal gjøre ting som fungerer. Videre setter LØFT at en skal sette mål mellom partene for at en skal komme seg videre. LØFT som metode handler i første rekke om at partene skal kommunisere på en måte som er konstruktiv rundt de problemene partene har (Einarsen & Pedersen, 2021, ss. 226-229). Hovedtese bak LØFT metoden:

1. *Det vi tror på, påvirker hva vi leter etter og snakker om. (Slik skapes selvoppfyllende profetier).*
2. *Alle ting er både-og. Det viktigste er å fokusere på det som virker.*
3. *Det er bedre å tilstrebe løsninger enn å forstå problemet.*
4. *Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg.*
5. *Språk skaper virkelighet* (Einarsen & Pedersen, 2021, s. 226).

2.4.4 Faktaundersøkelse

Når en er deltaker i faktaundersøkelse, må en være innforstått med det faktum at faktaundersøkelsen er arbeidsgivers eiendom, og derfor arbeidsgivers metode (Einarsen et al., 2016, ss. 18, 22). Metoden faktaundersøkelser baserer seg på det som Einarsen et al. kaller for et gjenopprettende perspektiv. Med dette menes at en ser på ulike situasjoner hvor

arbeidsmiljøet ikke lenger kan sees på som fullt ut forsvarlig sett i fra arbeidsgivers ståsted. Situasjonene oppstår hvis ansatte fremmer påstander om at arbeidssituasjonen kan være helsefarlig. Helsefarlige arbeidsmiljø kan være påstander om andre oppfører seg «*utilbørlig, trakasserende eller krenkende*», eller hvor arbeidsmiljøet er helseskadelig, eller at en ikke ivaretar god nok sikkerhet (Einarsen et al., 2016, s. 15). Metoden hevder at den skal være en trygg måte for at ansatte skal kunne si i fra om saken sin på en måte som er grundig og rettfærdig, uten at en skal få konfrontasjoner som er ubehagelige. Faktaundersøkelsen har ingen forventninger til at undersøkelsen skal løse det underliggende i konflikten, og har ei heller «*ikke som mål å løse konflikter*» (Einarsen et al., 2016, s. 224). Faktaundersøkelsen har som intensjon om at en setter punktum i konflikter, uavhengig om det underliggende problemet er løst (Einarsen et al., 2016, ss. 223-224).

Metoden faktaundersøkelser, er en metode som baserer seg på to faser; de objektive forholdene og om det finnes brudd på arbeidsmiljøloven. Den første fasen handler om at en skal fremskaffe relevante og nødvendig fakta, slik at en kan danne seg et bilde av hva som har skjedd i saken. En forutsetning for å iverksette tiltak, er at en har en situasjonsforståelse som er gyldig. Skal en kunne håndtere en hendelse på en måte som er rettfærdig, kreves det at man vet hva som har skjedd i saken. Et viktig moment med faktaundersøkelser er at en ikke er «*primært opptatt av hvordan partene opplever og reagerer på det som eventuelt har hendt, men heller av hvilke handlinger og situasjoner som faktisk kan la seg dokumentere*» (Einarsen et al., 2016, ss. 18-20). Et viktig prinsipp for faktaundersøkelsen er at en skal kunne uttale seg om saken, for dernest å kunne forsvare seg mot de påstandene som motparten har kommet med, det som kalles for kontradiksjonsprinsippet. Et annet viktig moment er at alle partene i en hendelse må kunne få fremlegge sin side, noe som sees på som viktig for at konflikter vil kunne legges død i ettertid (Einarsen et al., 2016, ss. 19-20).

Den neste fasen er om det finnes brudd på arbeidsmiljøloven, på dette stadiet vil en ha oversikt over de ulike faktiske forhold som ligger til grunn for saken. Her vil en kunne ta stilling til om det er brudd på arbeidsmiljøloven eller om en har brudd på interne bestemmelser og retningslinjer (Einarsen et al., 2016, s. 20). Faktaundersøkelsen fra et organisatorisk ståsted søker å ivareta arbeidsgiver interesser, i det henseende at medarbeidere skal oppføre seg respektfullt ovenfor omgivelsene, og de normer som er satt i samfunnet. I konflikthåndteringsprosesser vil derfor arbeidsgiver ha behov for en metode som kan sette sluttstrek for konflikt, «*selv om ikke alle er fornøyd med resultatet, og selv om de sosiale forholdene i arbeidsmiljøet ikke er optimale*» (Einarsen et al., 2016, s. 81), med dette må en

forstå at konfliktene må legges døde og gå videre. Metoden er beskrevet den beste for at en skal kunne gå videre og ivaretar arbeidsgivers interesser: «Så lang vi kan se, finnes det ikke andre metoder som fullgodt ivaretar denne interessen for arbeidsgiver» (Einarsen et al., 2016, s. 81).

2.4.4.1 Faktaundersøkelsens kontradiksjonsprinsipp

Faktaundersøkelsen legger til grunn at en skal benytte kontradiksjonsprinsippet. Kontradiksjon er beskrevet som «partenes rett til å komme med sine anførsler og til å imøtegå det motparter eller andre har anført i sakens anledning» (Einarsen et al., 2016, s. 102). Faktaundersøkelsen beskriver kontradiksjonsprinsippet som et «konflikt-modererende prinsipp», i den grad at hvis en tilbakeholder informasjon kan dette være problematisk (Einarsen et al., 2016, s. 105). Et viktig moment i faktaundersøkelser er at en ivaretar rettssikkerheten til de involverte partene.

Vi er av den oppfatning at man på bakgrunn av rettspraksis, kontradiksjonsprinsippet i strafferetten og de føringer som ligger i regelverket, herunder forvaltningsloven, må man legge til grunn at arbeidsgiver er pålagt en kontradiktorisk tilnærming når man skal undersøke klager om at navngitte arbeidstakere eller ledere opptrer slik at det muligens foreligger brudd på arbeidsmiljøloven (Einarsen et al., 2016, s. 103).

Blir en faktaundersøkelse gjennomført uten kontradiksjon, vil dette påvirke rettssikkerheten til de involverte, og det vil være muligheter for at en tar feile avgjørelser, og «uten kontradiksjon må man altså nesten legge til grunn at konklusjonen blir feil» (Einarsen et al., 2016, ss. 103-104). Noe som Einarsen et al. (2016) også ytterligere beskriver som:

En forsvarlig undersøkelse av et faktisk forhold innebærer at begge parter må høres, og at de i den forbindelse får uttale seg om det motparten har fremlagt. Man kan derfor etter vår oppfatning på bakgrunn av rettspraksis og gjeldende føringer i regelverket betrakte kontradiksjon som en ulovfestet rettsregel som arbeidsgiver plikter å følge i sakshåndteringen (Einarsen et al., 2016, s. 103).

2.4.4.2 Prosedyrerettferdighet

Prosedyrerettferdighet viser til urettferdighet i organisasjoner, som først kommer til syne når organisasjonen mangler eller ikke har fremgangsmåter, i situasjoner hvor det oppleves urettferdighet eller dårlig behandling. Å bli hørt i konflikter vil være en faktor for at en skal kunne redusere de negative reaksjonene. Hvis en ikke får anledning til å forsvare seg mot påstander som retter seg mot en selv, vil kunne oppleves som svært urettferdig. Faktaundersøkelsen hevdes derfor for å være «et forsøk på å skape god prosedyrerettferdighet

i saker der noen med rette eller urette har opplevd seg urettferdig behandlet» (Einarsen et al., 2016, ss. 85-86).

2.4.4.3 Faktaundersøkelsen som kontrolltiltak

Faktaundersøkelsen blir beskrevet som om at den oppfyller arbeidsgivers krav til internkontroll, men også som et kontrolltiltak: *«Faktaundersøkelse vil ikke bare være en oppfylning av kravene i arbeidsmiljølovens kapittel 4 og reglene om internkontroll, men vil også sees på som et kontrolltiltak fra arbeidsgivers side omfattet av kapittel 9 i arbeidsmiljøloven»* (Einarsen et al., 2016, s. 80). Einarsen et al. (2016) viser her til arbeidsmiljølovens kapittel 9, hvor arbeidsmiljølovens §9-1 første ledd; *«Arbeidsgiver kan bare iverksette kontrolltiltak overfor arbeidstaker når tiltaket har saklig grunn i virksomhetens forhold og det ikke innebærer en uforholdsmessig belastning for arbeidstakeren»* (Arbeidsmiljøloven, 2005). Aml. §9-1 første ledd setter krav om at det skal være en saklig grunn og at det ikke skal være uforholdsmessig belastning for arbeidstaker. Det må da være en interesseavveining mellom behovet arbeidsgiver har for kontroll og arbeidstakers ulemper ved arbeidsgivers kontrolltiltak. Med dette menes at kontrolltiltaket må være saklig, men også at *«lovligheten av kontrolltiltaket må for eksempel sees i forhold til om formålet kan oppnås ved hjelp av andre, mindre inngripende tiltak»* (Engelsrud, 2022, ss. 212-213), det må derfor gjennomføres vurderinger om hvordan kontrollen *«praktisk gjennomføres og ikke minst den krenkelse kontrollen utgjør for arbeidstaker»* (Engelsrud, 2022, s. 213). Einarsen et al. (2016) hevder at *«gjennomføring av kontrolltiltak fra arbeidsgivers side, er slik deltakelse å anse som en påregnelig psykisk belastning for ansatte, i det minste så lenge deres rettsikkerhet er ivaretatt»* (Einarsen et al., 2016, s. 127).

Videre beskriver teori om faktaundersøkelsen at hvis en blir syk, må arbeidstaker innrette seg etter hva arbeidsgiver har bestemt; *«Skulle arbeidstaker ha blitt syk i løpet av prosessen, er dette normalt ikke et forhold som i seg selv endrer på det faktum at arbeidstaker må innordne seg arbeidsgivers beslutninger»* (Einarsen et al., 2016, s. 127), mens *«Negative reaksjoner i etterkant vil selvsagt variere fra person til person både i form og styrke, og kan spenne fra irritasjon, frustrasjon og sinne til sterke vedvarende depressive reaksjoner og psykosomatiske reaksjoner som kan resultere i langvarig redusert helse»* (Einarsen et al., 2016, s. 127). Forsvarlig saksbehandling blir beskrevet som *«følges den saksbehandlingen vi i fortsettelsen legger opp til, sikres arbeidstaker rettferdighet og rettssikkerhet og et slikt kontrolltiltak vil således ikke kunne sies å inne bære noen uforholdsmessig belastning for de involverte»* (Einarsen et al., 2016, s. 80).

2.4.4.4 Habilitet

Habilitet handler i faktaundersøkelsen om at «objektivitet og nøytralitet er viktige verdier i saksbehandling» (Einarsen et al., 2016, s. 93). Hvor det blir presisert at hvis en kan spekulere eller stille spørsmål om saksbehandler er uavhengig eller er i en upåvirkbar posisjon, må saksbehandler erklære seg inhabil. Men faktaundersøkelsen legger også grunn for at arbeidsgiver må kunne gjennomføre undersøkelsen og andre tiltak, uten at noen skal få mulighet til å stoppe eller gjøre arbeidet vanskelig. Arbeidsgiver skal sikre rettferdig behandling av partene. Men det må fundamenteres på nivå over involverte parter, slik at arbeidsgiver kan tvinge de involverte til å gjennomføre faktaundersøkelsen. Utfordring kan være saksbehandler som vegrer seg for å erklære seg inhabil, på bakgrunn av at de hevder seg profesjonelle (Einarsen et al., 2016, ss. 93-94).

2.4.5 Gjennomføring av faktaundersøkelse

For oppgavens relevans, vil kun relevante deler bli gjennomgått. Den praktiske gjennomføringen av faktaundersøkelsen blir beskrevet med følgende seks faser: «Utarbeidelse av mandat, forberedelser og planlegging, praktisk gjennomføring og faktainnsamling, subsumsjon/konklusjon, utarbeidelse av rapport og arbeidsgivers endelige konklusjon» (Einarsen et al., 2016, s. 129).

2.4.5.1 Praktisk gjennomføring og faktainnsamling

Gjennomføring av faktaundersøkelser baserer seg først og fremst på intervjuer. Fakta som vil være relevant for konflikten kan også være ulike dokumentasjon i saken, slik som ulike skriftlige dokumenter, lydopptak og annen relevant form for dokumentasjon. Intervjuet i faktaundersøkelser gjennomføres som «kartleggingssamtale», som skal være et intervju som er individuelt, strukturert og er dokumentert. Intervjuet blir sammenlignet med hvordan politiet tar avhør av mistenkte i straffesaker. Det legges opp til at møtereferatet skrives under intervjuet og skal bli undertegnet før kartleggingssamtalen avsluttes (Einarsen et al., 2016, s. 131). En skal gjennomføre kartleggingssamtale med sakens parter, vitner, ledere, tillitsvalgte, verneombud, og andre parter som kan ha opplysninger som vil være relevante for saken. Det legges videre opp til at det skal være mulig å gjennomføre flere kartleggingssamtaler, samt i noen tilfeller vil det være hensiktsmessig at en «gjennomfører noen flere kartleggingssamtaler enn man strengt tatt har behov for, for eksempel for å skape legitimitet i saken» (Einarsen et al., 2016, ss. 131-132).

Faktaundersøkelsens kartleggingssamtale blir beskrevet som en «*strukturert samtale hvor hensikten er å få klarlagt hva som er de faktiske forhold i den gitte sak*» (Einarsen et al., 2016, s. 134). Et moment for faktaundersøker er å holde seg innen det som en ønsker å avklare. Faktaundersøkelsens kartleggingssamtale blir også sagt at bør gjennomføres i «*så samlet i tid som praktisk mulig*» (Einarsen et al., 2016, ss. 134-135), og at en bør benytte arbeidsgivers styringsrett for å få gjennomført mest mulige intervjuer på kortest tid. Kartleggingssamtalene eller intervjuene skal en starte med den som har klaget, for så å snakke med påklagete. Fra kartleggingssamtalen eller intervjuet skal det skrives referat. For å gjennomføre dette optimalt, vil det være viktig at referatet blir skrevet underveis og renskrevet på slutten av intervjuet. På tilsvarende måte som Politiet gjennomfører vitneavhør. Et moment her er at referatet skal underskrives før en forlater intervjuet. Det vektlegges her at en ikke skal kunne «*etterrasjonalisere og derigjennom komme med merknader og innspill i etterkant*», og at en ikke skal kunne nekte å underskrive referatet i ettertid (Einarsen et al., 2016, s. 140).

2.4.5.2 Subsumsjon/konklusjon

For faktaundersøkelsen er det sannsynlighetsovervekt som er retningslinjen, hvor det må være over femti prosent sannsynlighet for det dokumenterte. Hvis påstandene er blitt sannsynliggjort, og dokumentert, må en vurdere om lover, etisk regelverk, prinsipper eller andre interne føringer i organisasjonen, vil de interne føringene hvis strengere enn hva lovverket legger opptil være relevante å vurdere. En fare vil være at faktaundersøkeren går for fort frem i denne fasen og hopper til konklusjon, uten drøfting loven. En må her legge frem dokumentasjon på de vurderingspunkter som gjør at en har kommet til konklusjon. Subsumsjonen vil være en juridisk vurdering. Rapporten som blir fremlagt er man uenig i konklusjon, vil en kunne ha plikt til å innrette seg etter pålegg fra arbeidsgiver (Einarsen et al., 2016, ss. 147-149, 159-160).

2.5 Konsekvenser for involverte i konflikter

Konsekvensene av konflikter kan i mange tilfeller medføre sykefravær, eller ytterste konsekvens kan involverte bli diagnostisert med ulike psykiske lidelser som en konsekvens av arbeidskonflikten.

2.5.1 Psykiske lidelser relatert til konflikt

Forskning viser at personer som opplever mobbing eller konflikter på jobben kan bli diagnostisert med posttraumatisk stresslidelse (PTSD) (Matthiesen & Einarsen, 2004, ss. 351-352; Einarsen & Vartdal, 2021, s. 367; Einarsen & Pedersen, 2021, s. 307; Nordrik & Kuldova, 2021, s. 66).

Symptomer på PTSD kan være: har sterke minner om hendelsen, har «*flashback*», følelse av å gjenoppleve hendelsen, har mareritt om hendelsen, ønsker ikke å snakke om hendelsen, unngår personer eller plasser som minner om hendelsen, anspent og nervøs, irritabel og sint, isolerer seg fra andre mennesker og lav selvfølelse (BMJ Best Practice, 2021). En kan også få fysiske symptomer hvis en har PTSD, slik som: svimmelhet, kvalme, kodepine, hjertebank, konsentrasjonsvansker og søvnvansker (BMJ Best Practice, 2021). Mange av symptomene kan være vanlig i forbindelse med traumatiske hendelser. Hvis symptomene vedvarer og personen ikke blir bedre over tid, kan dette påvirke livet og livskvalitet.

PTSD kan være vanskelig å oppdage, særlig hvis personen ikke ønsker å snakke om de traumatiske hendelsene som en har gjennomgått. Det vil derfor være risiko for at leger feildiagnostiserer PTSD med depresjon. Det er ikke unormalt at en person med PTSD har andre lidelser, slik som depresjon eller problemer med rusmidler i tillegg (BMJ Best Practice, 2021). Faktaundersøkelser kan føre til PTSD (Nordrik & Kuldova, 2021, s. 66).

Konflikter kan handle om nesten alt, mellom alle parter i en organisasjon. Det er ikke bare de direkte involverte som blir påvirket, men også kretsen rundt av sterkt personifiserte konflikter. Uadresserte konflikter, ikke-responsive eller konfliktinvolverte ledere kan bidra til nåværende konflikter, men samtidig legge til rette for nye konflikter. Uløste konflikter har en betydelig effekt på den generelle trivselen i en organisasjon og konflikthåndtering bør være en viktig del av organisasjonens politikk (Enehaug et al., 2016, ss. 101-102).

2.6 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg flere fokus, det første er at jeg ønsker å se på lederstil i organisasjoner, det neste er hvordan lederstilen kan utvikle seg til konflikt, dernest hvordan konflikthåndtering blir gjennomført av ledelsen og HR, hvor en kommer til oppgavens kjerne som er hvilke konfliktløsningsverktøy som blir benyttet, og til slutt konsekvenser for de involverte partene. Jeg benytter meg i første fase teori om destruktivt lederskap av Einarsen et al. (2007), hvor ledertyper som kan føre til konflikter på arbeidsplassen blir beskrevet. Andre fase baserer seg i hovedsak på Glasls konfliktrapp i tre faser og ni trinn, om hvordan konflikter blir utviklet, og Van de Vlierts (1998) perspektiv på konflikt danner det teoretiske grunnlaget.

Tredje fase til femte fase baserer det teoretiske grunnlaget på Sørensen og Grimsmo (2007) sin tiltakstrapp som beskriver forebyggende nivå, avslutningsvis blir det beskrevet hvilke helsemessige konsekvenser som er vanlig i arbeidskonflikter. Figur 3 beskriver oppgavens konseptuelle modell, og oppgavens strukturelle oppbygging:

3 Metode

Metode kommer av det latinske ordet «methodos», hvor betydningen er «å følge en bestemt vei mot et mål». Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om hvordan å kunne få frem informasjon fra virkeligheten, samt hvordan den innsamlete informasjonen skal analyseres. Metoden kan hjelpe med å ta nødvendige valg, men samtidig vil metoden kunne gi oversikt over ulike fremgangsmåter, og konsekvenser av valg (Johannessen et al., 2011, s. 33). Valg av metode er kvalitativ undersøkelse, for jeg ønsker å få mest mulig kunnskap, fremfor for å forske på «statistiske generaliseringer» (Johannessen et al., 2011, s. 110). Når en skal forske med utgangspunkt i mennesker og konflikter mellom mennesker, er dette et følsomt tema som kan skape utfordringer på det etiske planet. Det er derfor svært viktig å holde høy faglig standard, og at alle avgjørelser har blitt tatt på faglig-, og etiskgrunnlag, men samtidig; også opprettholde effektivitet i forskning og analyse (Tjora, 2021, ss. 17-20).

3.1 Forskningsstrategi og design

Når en skal velge metode, vil den valgte problemstillingen bestemme selve fremgangsmåten. Det ble utfra problemstillingen om hvordan arbeidskonflikter blir håndtert, valgt en kvalitativ tilnærming, med utgangspunkt i hypoteser om konflikthåndtering, faktaundersøkelser og arbeidskonflikter (Johannessen et al., 2011, s. 103; Tjora, 2021, s. 39). Gjennom grundige vurderinger ble det valgt å benytte det kvalitative intervju, som er «en samtale med struktur og et formål» (Kvale og Brinkman, referert i, Johannessen et al., 2011, s. 143).

3.2 Kvalitative intervjuer

Intervjuer egner seg hvis en ønsker at informantene skal ha større mulighet til å kunne uttrykke seg, enn hva kvantitative spørreundersøkelser tillater. Informantenes erfaringer kommer i større grad frem, når dem kan være delaktig, og at mye av kunnskapen deres er situasjonsbestemt. For å gjennomføre undersøkelsen vil det også være hensiktsmessig at informantene rekonstruerer situasjoner som de har vært igjennom. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, med intervjuguide som har vært overordnet og som bestemmer flyten i intervjuene (Johannessen et al., 2011, ss. 143-146).

3.2.1 Rekruttering av informanter

Utvalgsprosessen bestod i å finne frem til informanter som kunne formidle sine egne erfaringer rundt valgte tema. Problemstilling og det viktigste forskningsspørsmålet i undersøkelsen berører arbeidskonflikter, og konsekvens av faktaundersøkelser (Tjora, 2021, s. 145).

For å kunne gjennomføre undersøkelsen har det vært viktig å finne organisasjoner som har klare regelverk. En offentlig organisasjon har som rolle å administrere ulike tjenester som ligger under stat eller kommunes ansvar. Et forvaltningsorgan vil derfor ha plikt til å styre innenfor de ulike lover, regler, forskrifter som er gjeldende (Eckhoff & Smith, 2018, ss. 27, 32). Som er det nødvendige utvalget for at en skal kunne samle data for undersøkelsen. Utvalget er hensiktsmessig, ikke representativt (Johannessen et al., 2011, ss. 110-111). Utvalgskriteriene som ble benyttet for å identifisere målgruppen:

- Nåværende eller tidligere offentlig ansatte
- gjennomført faktaundersøkelse som ansatt i offentlig forvaltning.

Det første kriteriet for undersøkelsen, er at informanten har eller har jobbet i offentlig forvaltning. Det andre kriteriet er at en har vært deltaker i en faktaundersøkelse. Kriteriene for å kunne delta i undersøkelsen vil være oppfylt hvis en var ansatt i offentlig sektor når faktaundersøkelsen ble gjennomført. Med tanke på begrensede ressurser, ble det tatt pragmatiske hensyn. For å få samlet nødvendige data, ble informantene strategisk utvalgt med den hensikt å kunne få best og mest mulig beskrivelser (Johannessen et al., 2011, s. 111; Tjora, 2021, s. 43). For å rekruttere informanter ble det lagt ut informasjon på ulike diskusjonsgrupper på Facebook (vedlegg 2) samt kontaktet informanter i mitt utvidete kontakt- og sosiale nettverk.

Mitt strategiske utvalg består av fem informanter som alle har eller har vært ansatt i offentlig sektor og har gjennomført faktaundersøkelse. Utvalget er relativt lite, men det ble vurdert dithen at når det ikke ble generert ny informasjon og kom til metningspunkt, var det på tide å avslutte intervjuene (Johannessen et al., 2011, s. 207; Tjora, 2021, s. 46). Det har i utvelgelsesprosessen ikke blitt tatt hensyn til kjønn, alder, utdanning, ansenitet, eller andre personlige faktorer blant informantene, da faktorene ble vurdert til å ikke være relevant for forskningen, og kan bidra til å identifisere informantene. Under rekrutteringen av informanter kom jeg i kontakt med totalt tolv informanter. Av disse informantene trakk to seg etter de var blitt tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring, fem av dem nådde ikke opp i forhold til de valgte utvalgs-kriteriene. Jeg satt igjen med fem informanter som ble benyttet i undersøkelsen.

3.2.2 Presentasjon av informantene

Det ble intervjuet fem informanter, av hensyn til informantenes personvern, vil jeg ikke beskrive alder, kjønn, lokalisering, eller noe informasjon som kan bidra på noe måte å identifisere dem. Samtlige informanter var i yrkesaktiv alder, og jobbet i offentlig forvaltning

når faktaundersøkelsen ble gjennomført. Tidsbruken på de ulike intervjuene varierte fra 49 minutter til 102 minutter. Ytterligere detaljer om informantene finnes i Tabell 1.

3.2.3 Forberedelse til intervju

Under forberedelsen til intervjuene, så jeg det som hensiktsmessig å utarbeide en semistrukturert intervjuguide, basert på tema og ulike generelle spørsmål som ble gjennomgått igjennom de ulike intervjuene (Johannessen et al., 2011, s. 147).

Intervjuguiden er inndelt i fire ulike temaer, ekskludert innledning/introduksjon av prosjektet og avslutning. Inndelingens fire tema består av «*Om informanten*», som handler mer om informanten, mest ment for å etablere relasjon og tillitsforhold med informanten og forstå bakgrunnen. «*Uenighet/konflikt*» kan i denne sammenheng forstås som overgangsspørsmål mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene, hvor jeg søker å gå fra ulike generelle betraktninger til mer erfaringer som er personlige. Temaet «*Varsling*» inneholder nøkkelspørsmålene og noen sensitive spørsmål. Temaet består i stor grad av refleksjonsspørsmål og består av hoveddelen av intervjuet og baserer seg på selve undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål. Det siste temaet er «*Konfliktløsning*» og inneholder ytterligere noen refleksjonsspørsmål og sensitive spørsmål, dette er spørsmål som er viktige for undersøkelsen, men ble ikke stilt helt til slutt, dette for at en ikke skal avslutte intervjuene i en negativ tilstand. «*Avslutning*» handler om å finne en relativt ryddig måte å avslutte på, hvor informanten fikk mulighet til å komme med tilføyelser, eller på annen måte lurte på, som informanten ikke fikk frem i intervjuet. Min intensjon ved å gjennomføre intervjuene på denne måten var å forsøke å ha rød tråd gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2011, ss. 147-150; Tjora, 2021, s. 160-162).

3.2.4 Intervjuene

Intervjuene var planlagt med lydopptak, og innsamling av personopplysninger, noe som krever godkjenning av SIKT/NSD, dette var gjennomført, og godkjent før intervjuene startet (Vedlegg 1).

Under rekrutteringen av informantene ble det sendt ut informasjonsskriv og samtykke erklæring på epost, dette med tanke på at en skal kunne ivareta krav som er satt fra SIKT/NSD (Vedlegg 3). På denne måten sørget jeg for å informere om prosjektet, samt trygge informantene med tanke på muligheter til å kunne trekke seg når som helst. Samtykket ble innhentet i forkant av intervjuet, og alle informanter samtykket til lydopptak. Gjennomføring av intervjuene ble gjennomført høsten 2022.

Informantene kommer fra hele landet, det ble derfor vurdert at disse intervjuene skulle gjennomføres på telefon, selv om det var en viss risiko for at non-verbal kommunikasjon gikk tapt. En kan derfor anta at det var noe informasjon som forsvant på bakgrunn av intervju situasjonen. Intervjuene ble gjennomført på telefon, og utfra min oppfatning satte informantene i omgivelser som dem følte seg trygge i. Informantene fikk mulighet til å velge når de ville bli intervjuet. Det var gjennomført et intervju med fysisk tilstedeværelse, noe som gav muligheten til å observere kroppsspråk og gav i all hovedsak mer informasjon. Informanten var i kjente og trygge omgivelser (Johannessen et al., 2011, s. 152; Tjora, 2021, s. 135). Under gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene, snakket informantene relativt fritt, det viktige for meg var å ikke avbryte dem, men lytte og fortløpende krysse ut de besvarte temaene i intervjuguiden. Informantene ble oppfattet som engasjerte i tematikken, og måtte flere ganger styres tilbake til det valgte tema. Mot slutten av intervjuene ble det takket for deltakelsen, i flere tilfeller ble det en liten samtale om hva og hvordan dataene skulle benyttes.

3.2.5 Transkribering av intervjuet

Intervjuene ble gjennomført med bruk av lydopptak. Fortløpende og kort tid etter intervjuet var gjennomført ble opptakene transkribert. Hensikten er at en vil kunne sitte igjen med mange ulike inntrykk fra intervjuet som kan være relevante, og om data som blir generert er hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011, ss. 154-156; Tjora, 2021, ss. 21-22). Selve metoden for å oversette fra tale til tekst, må vurderes utfra situasjonen, det finnes ingen objektiv måte. Innledningsvis har jeg valgt å legge meg på et nivå av detaljer som medfører at det transkriberte materialet skal være lettlest, oversiktlig, men samtidig få med om informanten nøler eller er usikker. Et viktig moment er hvis en transkriberer på dialekt, vil en lettere kunne identifisere informantene. Derfor ble den transkriberte teksten normalisert, og gjennomført på bokmål (Tjora, 2021, ss. 184-187). Det ble totalt gjennomført fem intervjuet med en total lengde på ca. 370 minutter, det ble benyttet fem arbeidsdager i forbindelse med transkriberingen. Informasjon som kan identifisere informantene er utelatt fra det transkriberte materialet.

3.2.6 Koding og dataanalyse

Jeg har benyttet meg av en metode i koding og analyse som ligger tett oppunder Stegvis-deduktiv-induktive (SDI), som blir beskrevet som om å følge «*minste motstands vei*», mens motstanden i forskning vil kunne førte til læring og oppdagelse. Dernest kreves det akademisk skikkelighet, noe som må tas i betraktning i alle stadier av forskningen. Under planleggingen av undersøkelsen, har alle valgene vært faglig og teoretisk begrunnet (Tjora, 2021, ss. 19-20).

SDI metoden starter med en oppadgående prosess, som kan sees på som induktiv. En jobber fra «*generering av data*», som er hentet ut fra case og utvalget som blir benyttet. Den nedadgående deduktive prosessen er utvalgstesten, hvor spørsmålet som konstant blir tilbakevendende er om case og deltagere er godt valgt, og om en har god nok bredde i utvalget. De to neste stegene vil være «*bearbeiding av rådata*» og «*koding*» av data som er innhentet i intervjuerne. I analyse og kodedelen var det benyttet HyperRESEARCH som analyseverktøy (Tjora, 2021, ss. 20-24). Den induktive prosessen vil være «*datatest*» hvor en vurderer om de empiriske dataene som blir generert vil være hensiktsmessige, relevante og godt nok detaljert. Det neste steget er «*gruppering av koder*», og grupperingstest.

Kodingen av data i SDI metoden må være empirinær, og kan benytte seg av «*innfødte begreper*». Utsagn som er spesielle eller stikker seg ut, vil i mange tilfeller være gode koder, som vil være lett å huske. Tjora beskriver en metode for å lage gode koder, det er å stille to spørsmål; «*kunne man laget koden før kodingen*» og «*hva fortelle bare koden*», hvis en kan svare ja på første spørsmålet og hvis koden «*gjenspeiler konkret innhold*» vil dette være «*god empirinær koding*» (Tjora, 2021, s. 224). For å gruppere kodene ble det igjennom hele analysen gjennomført «*grupperingstest*» for hver kode, hvor koden ble koblet til en allerede eksisterende gruppe eller ved behov opprettet ny (Tjora, 2021, ss. 229-232).

Når en skal utvikle konsepter, handler dette om at en ikke må ha forutinntatte holdninger eller meninger. I kvalitativ analyse kan en se et skille mellom «*god og ikke så fult så god*» forskning oppstår når det teoretiske tar styring og en skal utvikle konsepter. Konseptutviklingen består av en «*form for abduktiv og kreativ tilnærming*» som er sentral, hvor det kan finnes teoretiske muligheter i analysen. Et annet moment for koder og kodegrupperinger er at en vektlegger abduksjon i utviklingen av teori og konsept. Ut fra kodegruppene var det flere svært spesielle og interessante funn, som en ser kan utarbeides til konsept. Konsepttesten er en form for abduktiv tilnærming, hvor en stiller spørsmålet «*hva er dette tilfellet av?*», og forsøker å få det besvart. En forsøker på dette stadiet å få ny innsikt (Tjora, 2021, ss. 234, 247). Siste skrittet i SDI metoden handler om teori og teoritest, og er den «*siste deduktive tilbakekobling*», som vil hjelpe til å kunne skille «*mellom konsept og teorier*». SDI modellen tar utgangspunkt i Poppers falsifikasjonskriterium, hvor Tjoras omformulering beskriver «*For at et konsept skal ta status som teori, må det være falsifiserbart og prøvbart*» (Tjora, 2021, s. 249). I motsetning vil samfunnsforskning som teoretisk motivert se på konsepter «*så lenge de er på et generisk nivå*», som legitime resultater (Glaser, 2002, sitert i, Tjora, 2021, s. 251).

3.3 Studiens relabilitet

I all forskning er det grunnleggende spørsmålet om relabilitet, som handler om nøyaktigheten av hvordan data har blitt samlet inn på og hvordan data er blitt bearbeidet i etterkant. Det er umulig å duplisere andre «*kvalitative forskeres forskning*» (Johannessen et al., 2011, s. 243), med tanke på at en har ulik erfaringsbakgrunn. Påliteligheten i forskningen kan økes ved casebeskrivelse, med grundig beskrivelse av den fremgangsmåten som er benyttet igjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011, ss. 44, 243-244). Undersøkelsens troverdighet handler om «*måler vi det vi tror vi måler*», som viser til om det er sammenheng mellom det som jeg har ønsket å undersøke, og de data som er innsamlet fra informantene (Johannessen et al., 2011, s. 244). Med andre ord er de innhentete dataene velegnet til å kunne besvare problemstilling og de ulike forskningsspørsmålene. Utfra de metodiske valg og gjennomføring av disse, må det konkluderes med at innsamlete data holder meget god kvalitet og er særdeles relevant for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Overførbarhet handler om i undersøkelsens resultater eller kunnskap kan overføres til fenomener som er lignende. Et moment vil være om en klarer å utarbeide «*beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer*» som kan benyttes på andre områder (Johannessen et al., 2011, s. 248). Undersøkelsen handler om arbeidskonflikter og faktaundersøkelse, med fem informanter fra offentlig sektor, noe som er et lavt statistisk utvalg. Studien vil ikke være overførbar, men den vil gi mer og ny innsikt i svært viktige momenter som faktaundersøkelse og konsekvenser av faktaundersøkelsen.

3.4 Refleksjoner over metoden

Jeg ønsker å finne ut hvorfor ting skjer, når en skal finne ut hvorfor ting skjer kan en benytte kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011, s. 110). Det ble bestemt at jeg skulle fokusere på et strategisk utvalg. Når det var vanskelig å få tak i informanter fra dette utvalget, ble utvalget utvidet til å gjelde alle offentlige ansatte. Strategien gav bedre resultater, hvor jeg fikk kontakt med tolv informanter, hvorpå to fra det opprinnelige strategiske utvalget.

Innledningsvis hadde jeg oppfatningen om å finne informanter ville være relativt enkelt. Dette var feil. I mine innledende sonderinger fremstod det som om det var mange som ville fortelle om historien sin, og dette inntrykket består fremdeles. Det meldte seg mange informanter på kort tid som hadde vært i konflikter. Det var flere informanter som gjennom intervju eller screening på forhånd ikke passet inn i oppgavens fokus som er faktaundersøkelse. Det var i tillegg også to informanter som trakk seg fra undersøkelsen. Av informantene var det fem informanter som kunne benyttes i oppgaven. Utfordringen med datainnsamlingen har vært i

hovedsak at det har vært svært mange personer som har vært utelukkende positiv, men det har vært vanskelig å finne relevante informanter som har vært villig til å dele sin historie.

Noen informanter spurte i etterkant av intervjuet å få lese igjennom sitatene, dette har de fått anledning til å gjøre. Utfra hva informantene fortalte i intervjuene, har det vært viktig å trygge dem på at deres historie ikke er blitt tatt ut av kontekst.

3.5 Ethiske vurderinger

De forskningsetiske hensynene handler først og fremst om informantene som er blitt intervjuet i undersøkelsen. Etikk i forskning er essensielt. Det stilles ulike krav til etiske betraktninger fortløpende, men det er noen etiske aspekter som alltid er sentrale. Samfunnsvitenskapelig forskning handler om forhold og relasjoner mellom mennesker, hvor tillit mellom forsker og informant vil være viktig. En ønsker at informanten ikke skal skades. Med tanke på at dette er en undersøkelse som handler om konflikter på arbeidsplassen, kan en lett komme i situasjoner hvor en kan påføre informanten uakseptabel etisk belastning, med tanke på at spørsmål og opplevde situasjoner kan være traumatisk eller ubehagelig (Johannessen et al., 2011, ss. 93-95; Tjora, 2021, ss. 93, 163, 187). Det har også vært viktig for meg å informere informantene om innholdet i informasjonsskrivet, med vekt på at de kan trekke seg når som helst, at informasjonen er konfidensiell, og at informasjonen ikke kan benyttes til andre formål enn det som er beskrevet. Intensjonen ved å gjennomføre undersøkelsene er ikke å fordele skyld, men en objektiv tilnærming til arbeidskonflikter. Det er dermed viktig å være bevisst på at en ikke står i gjeld, med tanke på at en kommer nær informantene, en har ikke en symmetrisk relasjon. Konfidensialitet handler også direkte også om etiske vurderinger i forbindelse med intervjuer av informantene (Tjora, 2021, ss. 53-55).

4 Analyse

I denne delen av oppgaven presenterer jeg funn fra den kvalitative analysen. Her vil jeg beskrive de ulike funn fra det innsamlete datamaterialet utfra teori eller relevant lovverk. På denne måten søker jeg å besvare problemstilling og forskningsspørsmålene utfra et teoretisk ståsted.

Jeg har benyttet gruppene lederstil, arbeidskonflikt, konflikthåndtering, bruk av verktøy og konsekvenser for gruppering av koder.

4.1 Lederstil

Informantene fikk spørsmålet om å beskrive arbeidsmiljøet de jobbet i. De fleste av informantene beskrev arbeidsmiljøet de jobbet i som at «*det var kjempebra miljø og kollegaer, men ledelsen var veldig fraværende. Vi så dem egentlig ikke noe særlig*» (2). En annen

informant beskrev sin leder som at «*leder er usikker og utydelig i lederrollen, unngår å lede, leder med frykt, favoriserer og er oppfarende, og veldig hissig*» (5). Beskrivelsen av leder som ikke er til stede viser en viss form for manglende styring. Styring som har preg av «*la-det-skure-ledelse*», hvor leder ikke bryr seg om arbeidstakere vil kunne være skadelig, eller føre til konflikter.

Flertallet av informanter beskrev handlinger eller unnlattelse av handlinger fra leder, på lik linje med Brodsky, hvor leders adferd var en faktor i forbindelse med konflikten videre utvikling hvor leder «*neker da ikke for noe av dette her vi holder på med. Og nekter heller ikke for å ha skjelt ut og bedt om unnskyldning og sa at hun lovde å ikke fortsette, men forsetter likevel*» (3). Utsagnet til informanten viser til en lederstil hvor leder ikke tar ansvar, men er pådriver i konflikten, og tydelig bidrar for videre konflikteskalering. En slik uvilje mot å avslutte konflikten mot underordnede, har preg av en form for tyrannisk lederstil som er beskrevet av Einarsen et al. (2007) og Nielsen et al. (2004).

En informant fortalte om personlige årsaker til sykemelding. Informanten ønsket å komme tilbake til jobb og forsøke og se hvordan det fungerte på jobb, et ønske å komme videre, komme seg tilbake. Informanten beskriver samtalen med sin leder som «*Hun ville ikke at jeg skulle komme tilbake. Nei, det hadde hun ikke lyst til å liksom, og hvis jeg skulle komme tilbake, så kunne jeg være 100% sykmeldt, i hvert fall 1 4-5 måneder til og så kunne jeg gå dobbelt oppå noen andre. Jeg følger lover og regler og at mulig sånt noe. Jeg trodde ikke det var lov at jeg skulle være 100% sykmeldt og så skal jeg jobbe, så det sa jeg at jeg det ville jeg ikke*» (2). Informanten beskriver en leder som ikke følger lovverket, noe som i seg selv kan være en kime til konflikt. Hvor det er stor diskrepans mellom informants og leders etiske ståsted. Her vil en kunne også se at leder ikke bare oppfordrer til å bryte loven, men selv bryter kommunesektorens etiske regelverk.

4.2 Arbeidskonflikt

Informantene ble stilt spørsmålene om de hadde opplevd eller hadde eksempler på konflikt i arbeidsmiljøet deres. De fleste informantene beskrev at de ikke opplevde at de var i konflikt på arbeidsplassen. En informant beskrev starten på sin konflikt som «*jeg fikk en epost fra leder, om at meg og kollega skulle samarbeide med en konkret sak. Dette synes jeg var kjempe greier. Den andre kollegaen tok kontakt med meg og jeg leste opp eposten, dette resulterte i at kollega hevet stemmen og ble oppfarende og smelte igjen døren etter seg. Kollega løp inn til leder, og klaget på meg. Og dette fikk jeg senere skriftlig advarsel for*» (5).

Det ble også hos en annen informant beskrevet en situasjon hvor informanten ikke opplevde noen former for problemer, informant hadde hatt en diskusjon med leder om arbeidsoppgaver, hvor leder kort tid etter presenter en *«åttesides logg på meg med sånne subjektive beskrivelser av meg ... på ting som at jeg liksom var vanskelig, og at jeg fortalte ting til kollegaer ... Og da begynte det egentlig, før det så tenkte jeg at det var dårlig ledelse, og det kunne jo vært egentlig gjort noe med. Men etter det så begynte virkelig konflikten og utstøtingen av meg»* (2).

Van de Vlierts (1998) definisjon på konflikt er svært beskrivende i begge beskrivelsene, hvor informantene ikke oppleve å være i konflikt. Informanten beskriver kollega som oppfarende hvor det tydeligvis har vært frustrasjon, mens den andre informanten beskriver lederen som passiv med manglende initiativ eller negative handlinger ovenfor informant, jamfør Brodskys (1976) perspektiv. Dette vil kunne ha betydning for den videre utvikling av konflikten.

En informant beskriver arbeidshverdagen med mye frustrasjon og usikkerhet ved at leder *«brukte tiden sin til å kontrollere hva jeg brukte tiden min på. Og det har leder aldri gjort før Jeg fikk jo vite etter hvert at leder hadde ... angst ... Jeg kunne ikke åpne vinduet og luften. Jeg kunne ikke ta telefonen, den stengte leder fysisk»* (3). Beskrivelsen viser til en organisasjon hvor det er utbredt konflikt og mobbing. Hvor leder styrer ved hjelp av trusler og frykt, men samtidig misbruker sin makt, utfra Einarsen et al. (2005) sin beskrivelse av organisasjoner hvor mobbing er utbredt. Slike konflikter mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan oppfattes som mer belastende en konflikt mellom kollegaer.

En informant presiserte på spørsmålet at *«altså dette er jo ingen konflikter ... jeg gjør organisasjonen en tjeneste»*. Og det som åpenbart var en *veldig modig tjeneste* (4). og *«fra min kant har aldri dette vært noen konflikt, det er ledelsen som skaper dette til konflikt»* (4). Utsagnene må sees i kontekst av Van de Vliert (1998), som beskriver at hvis en part opplever den andre som kilde til frustrasjon, så er det en konflikt. Men en må også tolke utsagnet i kontekst av Einarsen & Vartdal, hvor en ser på konflikt som kilde til innovasjon, endringer, å skape endring, hvor informanten hadde trodd på positiv effekt av tjenesten han har gjort for organisasjonen, fremfor det tradisjonelle synet på konflikt, som ser på konflikt som noe utelukkende negativt.

4.2.1 Stadier i konflikten

Flere informanter beskrev konflikten som de var innblandet i på en måte som at *«Når du har først fått klager på deg, så blir mengden med klager økt i intensitet, for jeg må hele tiden forsvare meg mot rykter og ting som jeg ikke har gjort eller kjenner til»* (5), og *«de forsøkte seg*

med 9a» (5). En annen informant fortalte at det «var det nye anklager mot meg hele tiden som jeg måtte forsvare meg mot ... Så det eskalerte vanvittig ... Jeg fikk en 9a sak på meg som ikke var en 9a sak. (2). En 9a sak, handler om opplæringslovens kapittel 9A, om elevers skolemiljø, og kan medføre alvorlige konsekvenser for ansatte i undervisningssektoren (Ropeid, 2020; Skolenes landsforbund, u. å.). Når en tolker en utsagnene fra informantene oppimot Glasls (1982) sin konfliktrapp, kommer det klart og tydelig frem at konflikten har gått fra sakskonflikt, og har eskalert til fase tre i konfliktrappen. Når en må forsvare seg ovenfor usannheter, vil dette beskrive en konflikt hvor det er full krig, og alt er lov. Innsatsen går på å skade motparten mest mulig og en kan tolke det dithen at konflikten kan i ytterste konsekvens allerede være på trinn ni i konfliktrappen. Dette med tanke på at den ene parten ikke lenger har noen begrensninger på sin adferd, med tanke på usannheter eller beskyldninger.

4.2.2 Varpling

Konflikter, brudd på etiske retningslinjer, lovbrudd som blir dårlig håndtert kan ifølge Enerhaug et al. (2016) i mange tilfeller ende opp som varplingssaker, hvor konfliktnivået eskaleres. På spørsmålet om informantene har varslet i organisasjonen, svarte de aller fleste at de hadde varslet, med unntak av en informant som sa at *«jeg har blitt offer for et varsel» (3)*. Kollega hadde varslet på informants vegne på bakgrunn av at informant ikke hadde det bra på arbeidsplassen. En annen informant fortalte at det var *«varslet 2 ganger egentlig, så jeg varsler jo til HR, og den gangen følte jeg at de var inhabile, for det var jo venninner av den rektoren. Så det følte jeg ikke så bra» (2)*. Her forteller informantene at det er varslet to ganger. Et fellestrekk for informantene som har varslet er at flertallet har varslet mer enn en gang *«altså tre av de varslene er fra meg da» (1)*. Forarbeidene til arbeidsmiljøloven presiserer at ytringsfrihet skal legges til grunn for varpling, og at noe av hensikten med arbeidsmiljøloven er at en skal legge til rette for ytringsfrihet i organisasjoner. Et varsel blir beskrevet som en ytring, for at det skal være et varsel, handler dette ikke om hvordan man fremsetter dette, men om innholdet og hvem som fremsetter dette. Alle informantene som varslet, er eller var arbeidstakere i organisasjonen, og det var gjennomført intern varpling. Flertallet av informantene benyttet seg derfor av sin grunnlovfestede ytringsfrihet ved å varsle om forhold som ikke er bra i organisasjonen.

På spørsmålet om informantene hadde opplevd konsekvenser av varplingen, beskrev samtlige informanter som hadde varslet; en form for gjengjeldelse i form av at de enten *«har blitt flyttet fra en skole til en annen skole» (1)*, eller at når informantene *«stod offentlig frem som varsler ... siden har jeg ikke kunnet jobbe på ... Har hatt kontoret en halv mil fra ... har sittet alene uten*

noen kollegafellesskap» (4), den samme informanten beskrev også gjengjeldelse, «så jeg krevde i disse brevene at arbeidsgiver skulle risikoanalysere min arbeidssituasjon. Med henblikk på å sette inn tiltak mot gjengjeldelser. Hindre gjengjeldelser ... ble bare ignorert» (4). Når arbeidsgiver ikke gjennomfører tiltak mot gjengjeldelse kan dette være brudd på arbeidsgivers aktivitetsplikt når en har varslet, arbeidsgiver gjennomfører ikke tiltak om gjengjeldelse, selv om dette blir etterspurt. Informant beskrev situasjonen sin som at «jeg ble omplassert uten forvarsel til arbeid jeg var overkvalifisert for, dette har advokaten min protestert på uten at vi ble hørt, har ikke fått tilbake mine ordinære arbeidsoppgaver. Oppgavene jeg har i dag krever ingen formell utdanning» (5). En informant beskrev det andre varselet som ble sendt som «den neste gangen jeg varslet, om gjengjeldelse da ble det sendt ut til et eksternt byrå, og det er foretatt en faktaundersøkelse» (2). Usanne anklager kan være en form for gjengjeldelse, med tanke på at anklagene kom fra ledelsen. Flere informanter beskriver endring i arbeidsoppgaver, omplassering, degradering, sosial ekskludering og tiltak som kan sees på som annen utilbørlig opptreden. Når arbeidsgiver gjennomfører tiltak som nevnt, kan dette være brudd på arbeidsmiljølovens § 2 A-4 om forbud mot gjengjeldelse. Her vil arbeidstaker ha krav om å dokumentere påstandene sine, og en har ifølge Engelsrud (2022) delt bevisbyrde.

Flere av varslingssakene har vært offentlige saker, «sånn at når jeg varsler det som kalles ...» (4), viser informanten til en større varslings sak som blir omtalt med navn. Varsler en til media kan dette være en form for illojal ytring. Hvis en følger de interne prosedyrene, uten at dette fører frem; eller om resultatet ikke kan oppfattes av arbeidstaker å være tilfredsstillende. Vil det være vanskelig å bevise at arbeidstaker har opptrådd illojalt. Men her vil det være arbeidsgiver som har bevisbyrden for at det ikke har vært forsvarlig varsling. Noe som fører oss til organisasjonens varslingsprosedyrer.

4.2.2.1 Varslingsprosedyrer

Alle organisasjoner som sysselsetter mer enn fem arbeidstakere stilles det krav til at har interne rutiner for varsling i organisasjonen. Varslingsrutinene skal være innarbeidet i organisasjonens interne helse, miljø og sikkerhetsarbeid, og rutinene skal være skriftlige og lett tilgjengelige. På spørsmål om organisasjonen hadde retningslinjer for varsel og konflikt svarte «Det fantes noen retningslinjer, og før fantes det en varslingsplakat og lignende, men det var ingen retningslinjer for varsling på øverste ledelse. Men disse retningslinjene det var jo sovende retningslinjer» (4), som forteller direkte at det fantes retningslinjer, men varsling var ikke et område som var særlig prioritert i organisasjonen.

Andre informanter forteller om fravær av varslingsprosedyrer som *«ikke som jeg egentlig har sett, men jeg tror de kanskje har fått»* (2). Beskrivelsen her viser klart at organisasjonen ikke har rutiner for internvarsling, som vil være brudd på arbeidsmiljølovens § 2 A-6 første ledd, og kan vise til manglende systematisk HMS arbeid i organisasjonen.

En annen informant beskrev organisasjonens rutine for internvarsling som *«den var jo ganske gammel ... vi hadde en sånn dårlig utgave»* (3). Utsagnet beskriver en ledelse i organisasjon som ikke aktivt har fokus på helse, miljø og sikkerhetsarbeid, hvor en kan stille spørsmål om internkontrollforskriften er fulgt, for det har ikke vært noe aktivt HMS arbeid over tid. Noe som også sammenfaller med *«det var etter forundersøkelsen, så var det jo satt krav til at det skulle utarbeides nye retningslinjer for oppfølging av konflikter»* (3), som viser til endrete retningslinjer. Forundersøkelsen har tydelig avdekket alvorlige mangler i organisasjonens aktive HMS arbeid.

4.3 Konfliktbehandling

Konflikter som har vært håndtert dårlig, vil i mange tilfelle føre til varsling, som drøftet i forrige kapittel. Når en varsler setter arbeidsmiljøloven krav til at arbeidsgiver undersøker varslene, samt ivaretar varslene. Det stilles krav til arbeidsgiver å engasjere seg og forsøke å gjenopprette arbeidsmiljøet. På spørsmålet om hvordan konflikten har vært forsøkt løst, viser flertallet av informantene til at hvis ledelsen på et tidligere tidspunkt hadde engasjert seg *«ganske tidlig i prosessen» ... at hvis dere hadde invitert meg på to kopper kaffe ... tidlig i prosessen så hadde jeg kunnet lagt fram saken»* (1). Utsagnet beskriver informantens store tillit til ledelsen. Noe som en kan se likheter til den norske samarbeidsmodellen, hvor tillit mellom partene, og en vis form for konfliktpartnerskap er sentrale elementer. Noe tilsvarende kommer også frem hos en annen informant *«Da ble det konflikt da. Men, jeg følte ikke at det hadde vært. Hadde hun godtatt den klemmen og at vi skulle begynne på nytt, så hadde det vært over, da hadde det ikke blitt noe konflikt»* (2) Beskrivelsen av en situasjon hvor informant og leder har kommet til tilsynelatende enighet, og hvor informant ikke følte at det var konflikt og at informanten oppfattet at det uklare var løst og en var gått videre.

Det må presiseres at informanten ikke har varslet, men det var likefrem arbeidskonflikt, hvor *«Problemet her er at det er måten saksbehandlingen som har vært»* (3). Informanten beskriver dårlig eller mangelfull saksbehandling av organisasjonen. Fellers for majoriteten av informantene, er at de beskriver enkle metoder eller enkle tiltak for at konflikten skal løses, mer i retning av Einarsen & Vartdals (2021) perspektiv om at uenigheter kan være en kilde til

meningsutveksling, være drivkraft for å skape noe nytt. I denne sammenheng bedre arbeidsmiljø for alle parter, som vil være en gevinst for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsgiver har mulighet å iverksette prosesser som kan være fruktbare og forbedre situasjonen. På dette stadiet forklarte flere parter at HR ble involvert i konflikten.

4.3.1 HR/HRM

Når jeg stilte spørsmålet til informantene hvordan HR kunne vært benyttet i konflikten. Beskrev informantene bruken av HR som *«HR har stått i bresjen for å videreføre saken, de stopper ikke, de holder liv i saken. Saker som er seks år gamle som jeg ikke har skyld i, må jeg stå til rette for i dag og blir straffet med nye tiltak hele tiden»* (5). Her forstår jeg informanten dithen at det er HR som holder liv i arbeidskonflikten med nye tiltak hele tiden. Som drøftet i foregående tidligere i 4.2.2 om varsling kan ugunstige handlinger, praksis slik som nye tiltak kunne være gjengjeldelse. En annen informant forklarer at *«det er HR som er problemet hele veien»* (3), med at *«det var skrevet en rapport ... der det står at HR drev mangelfull ledelse, ingen hadde tillit, ingen følte trygghet, svært dårlig organisert, altfor mange ledere og dårlig organisert på alle måter»* (3). Beskrivelsen av HR som kjernen til problemet, i form av manglende ledelse, tillit, trygghet og dårlig organisert, viser en organisasjon som tidligere drøftet hadde mangelfull arbeidsutførelse i form av manglende internkontroll og HMS arbeid.

«HR behandlet det varslet, men jeg viste jo ikke at HR veiledet de lederne mine på arbeidsplassen, jeg tenkte at kanskje begge parter kunne bli hørt. Jeg følte at HR bare hørte på de lederne» (2). Beskriver informanten HR sin rolle i arbeidskonflikter utfra Einarsen & Pedersen (2021) sitt ståsted at i arbeidsmiljø spørsmål om at HR er ledelsens verktøy. Ser en dette i kontekst med samme informanten beskrev HR som *«Altså det er egentlig HR som er problemet ... HR tok ikke vare på min nærmeste leder, som hadde problem, HR ivaretok ikke meg, HR valgte feil metode»* (2). Viser informanten ytterligere til at HR er ledelsens verktøy i arbeidskonflikter, men samtidig en situasjon hvor HR funksjonen i organisasjonen knapt er i stand til å ivareta sine plikter.

Funnene fra informantene i dette kapittelet; må sees i kontekst av HR-ifisering av arbeidskonflikter, og press mot samarbeidsmodellen. Arbeidsmiljøet blir tatt ut av partssamarbeidet, og integrerer arbeidsmiljø som en del av HRM systemet i organisasjonen. Nordriks (2018) påstand om at en kan HR-ifisere konflikthåndtering ved at HR skal ha det overordnede eierskapet til retningslinjer og prosedyrer. Ser en funnene i kontekst av HR Norge sitt uttalte mål om at HR skal være involvert i alle deler av prosessen. Hvor agenda er å sende

signal til organisasjonen om hvem som er eiere av prosessen, legger dette press på partssamarbeidet og fjerner seg fra det kollektive samarbeidet. En vil på denne måten individualisere arbeidslivet, hvor arbeidslivet vil være mindre preget av fagforeninger og kollektiv tankegang.

Et unikt funn var *«det var jo «HRs» egen manglende håndtering av saken som gjorde at «HR» måtte finne på noe først, for å flytte fokus vekk fra seg selv»* (3). Utsagnet viser hvor ille det kan gå hvis HR ikke har nok kunnskap om konflikthåndtering, samt hvor ille det kan gå hvis offentlig ansatte ikke holder en høy etisk standard, og håndterer konflikter på en dårlig måte.

4.4 Bruk av verktøy for å løse konflikt

I kapittel 2.4 har jeg beskrevet flere metoder for å løse arbeidskonflikter på. Eksempelvis kan en benytte mekling. Som er en metode hvor en har til stede en megler, og en snakker sammen og får lagt frem sin versjon av saken, hvor partene søker å finne frem til den underliggende årsaken til konflikten. Det er også mulig å få gjennomført revisjon av tilsynsmyndigheter, hvor arbeidstilsynet går inn å se om organisasjonen oppfyller de krav som er satt i arbeidsmiljøloven, og i tillegg veileder organisasjonen. Den siste myke tilnærmingen på å løse arbeidskonflikter på er LØFT, hvor en skal se på hva som fungerer mellom partene og se fremover. Metoden handler om at partene skal være konstruktive og kommunisere rundt problemene og komme seg videre. Jeg har også beskrevet faktaundersøkelsen, med relevant metodikk og teori.

Det finnes ingen tegn i datamaterialet om at andre metoder enn gransking eller faktaundersøkelser er benyttet. Selv om informantene har forespurt om det var mulig å benytte andre metoder for konfliktløsning. På spørsmålet om det var vurdert andre metoder for konflikthåndtering, var det kun en informant som var klar og tydelig på at det ikke var vurdert *«ingen andre metoder er forsøkt valgt»* (5). Funnet er oppsiktsvekkende. Dette med tanke på at Enehaug & Salomon (2018) hevder at konflikter som ikke blir tatt tak på et tidlig tidspunkt, kan fort eskaleres og kan trigge andre konflikter som allerede ligger latente i organisasjonen. En vil derfor ved bruk av andre metoder kunne løse arbeidskonfliktene på lavere nivå og gjerne på tidligere tidspunkt. Enn å gjennomføre faktaundersøkelser med eksterne aktører, som må sette seg inn i problematikken og ha tid til å gjennomføre faktaundersøkelsen raskest mulig i henhold til Einarsen et al. (2016). Går en direkte til faktaundersøkelser eskalerer konflikten fra et forebyggende nivå til et formelt nivå.

Flere av informantene som ønsket løsninger som var mindre inngripende, slik som at *«ganske tidlig i prosessen» ... at hvis dere hadde invitert meg på to kopper kaffe ... tidlig i prosessen så*

hadde jeg kunnet lagt fram saken» (1). Uttalelsen beskriver at informanten egentlig forventet at den ansvarlige for prosessen skulle løse saken på en helt annen måte enn gjennom den prosessen som senere har blitt gjennomført.

Felles for flertallet av informantene er ønsket om å benytte andre måter å handtere konflikt på *«vi spurte om vi kunne få hjelp av nav arbeidslivssenter, kanskje til konfliktløsning. Da vi følte at det var noen som var på utsiden, mens BHT følte vi egentlig bare gikk ledelsen i rumpa på en måte»* (2), informanten beskriver rollen til BHT på en måte som om oppfattelsen er at BHT skal være nøytral, hvor rollen er tvetydig. Risikoen for at BHT kan havne i rollekonflikt vil være til stede. Faren vil være at en ser på BHT som en part med taushetsplikt.

Informant forteller at *«Jeg har forsøkt gjentatte ganger å komme i kontakt med arbeidsgiver»* (4), men informant når ikke frem, det blir fortalt at informanten ønsker å ha noen å snakke med om problemene. Ingen informanter beskriver andre løsninger på arbeidskonflikter enn faktaundersøkelser. Selv om det finnes flere typer tilgjengelige måter å løse konflikter på et lavt nivå, har ikke alternative metoder blitt benyttet, eller vurdert.

De fleste informantene beskriver konflikten som de har havnet i, som fullt mulig å løse med dialog, men ledelsen *«for å rettfærdiggjøre at jeg var i konflikt, ble det satt inn tiltak med faktaundersøkelser med intervjuer og ingen mulighet til kontradiksjon, måtte svare for meg»* (5). Beskriver informant at for at ledelsen skulle kunne rettfærdiggjøre videre konflikt, måtte det gjennomføres faktaundersøkelse.

4.4.1 Faktaundersøkelse

Det blir hevdet av Einarsen et al. (2016) at faktaundersøkelsen er den metoden som er den eneste metoden som fullgodt ivaretar arbeidsgivers interesser. Metoden blir også beskrevet som den metoden som er best egnet til å kunne gå videre etter konflikten. Metoden baserer seg på det som blir kalt gjenopprettende perspektiv, hvor arbeidsmiljøet fra arbeidsgiver ikke lenger kan sees på som forsvarlig. Metoden baserer seg på to faser, å se på de objektive forholdene, samt om det er brudd på arbeidsmiljøloven. Fase en handler om at en skal fremskaffe nødvendige fakta. Faktaundersøkelsen baserer seg på en rekke prinsipper, slik som kontradiksjonsprinsippet, prosedyrerettferdighet, subsumsjon, og innsamling av fakta.

4.4.1.1 Faktaundersøkelsens kontradiksjonsprinsipp

Et viktig prinsipp ved faktaundersøkelsen er kontradiksjonsprinsippet som handler om at en part skal kunne få lov å svare på påstander som er sagt om seg selv. Einarsen et al. (2016) vektlegger at viktigheten av rettssikkerheten, og at arbeidsgiver har på bakgrunn av rettspraksis

et pålagt krav til en kontradiksjon, når en skal undersøke klager på navngitte arbeidstakere. En informant beskriver; «*en får ikke en gang innsyn i den prosessen som foregår og får heller ikke kontradiksjon*» (4), noe som er påfallende likt som «*jeg eller advokat har ikke fått innsyn i sakens dokumenter, har derfor blitt fratatt muligheten for kontradiksjon*» (5) og «at det ikke var full kontradiksjon» (3). Flertallet beskriver her at de har ikke fått muligheten til kontradiksjon, eller at kontradiksjonen var svært innskrenket. Einarsen et al. (2016) vektlegger at hvis en faktaundersøkelse blir gjennomført uten mulighet til kontradiksjon, vil det være muligheter for å ta feile avgjørelser, og at en må legge til grunnlag for at konklusjonen blir feil i faktaundersøkelsen. Videre beskrives det for at en skal gjennomføre en forsvarlig faktaundersøkelse, må begge partene bli hørt, og at en må få uttale seg om hva den andre parten har sagt. Einarsen et al. (2016) hevder videre at en kan betrakte kontradiksjon som en rettsregel som ikke er lovfestet, og at arbeidsgiver plikter å følge kontradiksjonsprinsippet.

To av informantene beskrev at kontradiksjonsprinsippet var overholdt, i den grad at de fikk anledning til å kunne svare på andres påstander, men det beskrives best med «*jeg opplevde det ikke sånn, jeg ble jo ikke kalt inn til intervju engang. Jeg fikk komme med kontradiksjoner*» (2). Utsagnet her er svært spesielt, informanten blir ikke innkalt til intervju med faktaundersøker, men får mulighet til kontradiksjon på hva andre fortalte om informanten.

4.4.1.2 Prosedyrerettferdighet

Det ble stilt spørsmål om hvordan informantene opplevde prosessen med konfliktløsning. Faktaundersøkelsen blir det hevdet av Einarsen et al. (2016) at er et forsøk på å skape rettferdigheter i saker hvor noen med rett eller urett har blitt behandlet urettferdig. Felles for flertallet av informanter er at de på en eller annen måte følte at prosedyrer ikke var fulgt som informanten beskriver «*Han leste jo ikke dokumentene mine viste det seg*» (2), prosedyrerettferdighet handler om å vise til rettferdighet eller urettferdighet, her handler det om faktaundersøkeren som ikke leser dokumentene til informanten, som vil kunne oppleves som urettferdig, i sterk kontrast i forhold til hva faktaundersøkelsens prinsipper. Den samme informanten videre i prosessen opplevde at «*han skriver i den den faktaundersøkelsen at han konkluderer ut ifra at de lederne snakker sant. Og det gjør de jo ikke. Det var jo problemet. Jeg synes ikke det blir behandlet på noe god måte i det hele tatt*» (2). Prosedyre rettferdighet handler om å bli hørt i konflikter, og det handler om at en skal kunne redusere de negative konsekvensene av faktaundersøkelsen.

Utsagnet til en annen informant bærer preg av samme historien «*det sier seg vel selv, at når det gjennomføres en faktaundersøkelse, hvor jeg ikke er kjent med hvem som gjennomfører den engang. Altså det gjennomføres i skjul, så er jo dette veldig grovt og rett og slett ødeleggende og farlig*» (4). Informanten beskriver best selv urettferdigheten. Prosedyrerettferdighet handler om å bli hørt i konflikter, når arbeidsgiver gjennomfører faktaundersøkelse i skjul, handler dette om at en ikke får mulighet til å forsvare seg, eller for den saksskyld få mulighet til kontradiksjon.

4.4.1.3 Faktaundersøkelsen som kontrolltiltak

Faktaundersøkelsen som kontrolltiltak må sees i kontekst av hva informantene svarte på spørsmålet, om det var vurdert andre metoder for konflikthåndtering. Hvor det er drøftet i kapittel 4.4 at det er ingen tegn på at organisasjonene har benyttet andre metoder. Her er det som informantene sier selv «*ingen andre metoder er forsøkt valgt*» (5), og «*gjennomføres en faktaundersøkelse, hvor jeg ikke er kjent med hvem som gjennomfører den engang. Altså det gjennomføres i skjul*» (4), er dette klare indikatorer på at informantene ikke er kjent med noen former for konflikthåndtering har blitt gjennomført i organisasjonen.

Som allerede drøftet, så var det ingen funn i datamaterialet på at det var benyttet andre metoder, selv når informantene ba om andre metoder. Dette er svært påfallende, særlig med tanke på at flertallet av informantene fortalte som drøftet i kapittel 4.4 at konflikten kunne vært løst ved å ha «*invitert meg på to kopper kaffe*» (1), er en beskrivelse på hvordan en kunne ha løst konflikten på et lavt nivå, uten behov for megling eller noen former for konfliktløsningsverktøy. En annen informant beskriver det gjerne best «*for å rettferdiggjøre at jeg var i konflikt, ble det satt inn tiltak med faktaundersøkelser*» (5). Utsagnene her og det som allerede er drøftet, handler om at arbeidsmiljølovens §9-1 setter krav om at en skal ha et saklig grunnlag for å gjennomføre konflikthåndtering, men at tiltakene ikke skal være en uforholdsmessig belastning for arbeidstaker. Einarsen et al. (2016), kaller boken sin for «*faktaundersøkelse – metodikk i vanskelig arbeidsmiljø saker*», og se på konflikter fra et gjenopprettende perspektiv. Engelsrud (2022), hevder at lovligheten ved kontrolltiltaket må sees i sammenheng om det er mulig å gjennomføre mindre inngripende tiltak. Einarsen et al. (2016) hevder at det er et krav om å innrette seg etter arbeidsgiver og at deltagelse i kontrolltiltak vil være en påregnelig belastning for arbeidstaker, men kun hvis deres rettssikkerhet er ivaretatt. Videre blir det beskrevet at negative reaksjoner kan ha et vidt spekter, med psykiske reaksjoner og ødelagt helse ved gjennomføring av faktaundersøkelsen.

4.4.1.4 Habilitet

Faktaundersøkelsens habilitet viser til et prinsipp om at saksbehandler skal være uavhengig og i en upåvirkbar situasjon. Det var flere funn som vekket bekymring; fra de fleste informantene beskrev en situasjon hvor habiliteten var utfordret, slik som «*det er foretatt en faktaundersøkelse, og jeg følte egentlig ikke da heller at han var habil*» (2). Informanten beskriver en situasjon hvor usikkerheten på habilitet er noe som bekymrer, men det er ingen indikasjoner i datamaterialet at det er blitt gitt habilitetsinnsigelse. En annen informant beskriver habilitetsutfordringer som er blitt luftet i form av at informant «*varslet mot ... og «HR», så de satt og tok imot varselet som omhandlet sine egne medarbeidere*» (1). «*fikk melding fra «leder» hadde tro på at dette skulle gå greit*» (1). Her er det lagt inn en habilitetsinnsigelse mot at HR i organisasjonen skal behandle varselet, men leder for HR viser til dette er ikke problem. Denne situasjonen er noe som Einarsen et al. (2016) hevder er et problem. Et funn som var spesielt; «*som prosessfullmektig i første oppsigelsesrunde, så er advokaten ugild, og ikke uavhengig og tar på seg dette oppdraget*» (3). Informanten forteller om at arbeidsgivers advokat i en oppsigelsessak blir leid inn for å gjennomføre faktaundersøkelse. Her kan det stilles spørsmål om advokaten var i situasjon som kunne medføre habilitetsutfordringer, men faktaundersøkelsen legger også til grunn at arbeidsgiver skal kunne gjennomføre undersøkelsen uten at noen skal få mulighet til å stoppe eller gjøre undersøkelsen vanskelig.

4.4.2 Gjennomføring av faktaundersøkelse

For å gjennomføre en faktaundersøkelse, er det beskrevet flere faser. Første relevante fasen for analysen baserer seg på intervjuer og innhenting av fakta, og den neste fasen som undersøkelsen omfatter er subsumsjon eller konklusjon.

4.4.2.1 Praktisk gjennomføring og faktainnsamling

Den praktiske gjennomføringen av faktaundersøkelsen baserer seg på i første omgang intervjuer, men også dokumenter og annen dokumentasjon som er relevant for saken vil være relevante fakta. Faktaundersøkelsen baserer seg på at en skal gjennomføre kartleggingssamtaler med sakens parter, og andre parter som kan ha relevant informasjon for saken, som blir beskrevet av informanten som «*det var jo fire stykker som var intervjuet, og som hadde snakket stygt om meg, som ikke var dokumentert, som jeg aldri hadde hørt før ... jeg fikk aldri komme til intervju*» (2). Noe som er sterkt i kontrast med hva Einarsen et al. (2016) hevder at det kan være hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer enn hva som er nødvendig, for at en skal

skape legitimitet i saken. Her er det ikke gjennomført intervju med en part, som da har fått anklager mot seg, men i tillegg også har måtte forsvare seg mot anklagene som tidligere drøftet.

Informanten fikk aldri komme til intervju, dette var argumentert for «*Faktaundersøker påstår at det var fordi at jeg ville at den faktaundersøkelsen skulle foregå litt raskt så jeg fikk kommet tilbake i jobb. Men han brukte jo fem måneder på den*» (2), det vises til at kartleggingssamtalene bør gjennomføres i så kort tid som mulig. Konflikter som ikke blir godt nok ivaretatt har potensialet til å bli større og vekke nye konflikter.

I løpet av den praktiske gjennomføringen med kartleggingssamtalene var det flere funn som var spesielle, det er særlig hvor informanten «*følte meg ganske liten, måtte svare på beskyldninger som jeg ikke hadde blitt presentert for tidligere, eller kjente meg igjen i*» (5), og hvor samme informanten følte at «*møtet var inngripende som et overgrep, som varte i en hel arbeidsdag*» (5), noe som sammenfatter med «*det føltes som et overgrep måten han hadde krysseksaminert*» (3), informant utdyper kartleggingssamtalen, med at «*vi ble kalt inn på intervju, og det var det merkeligste intervjuet jeg har vært på, for jeg følte meg som en skyldig person, enda jeg ikke hadde skjelt ut noen eller gjort en katt fortredd, så satt jeg med en følelse av at jeg var en skyldig person*» (3). Her beskriver flere av informantene kartleggingssamtalene som overgrep, hvor en blir presentert informasjon om seg selv som de ikke har noe kjennskap til, som ikke er dokumentert. Forsvarlig saksbehandling eller prosedyrerettferdighet hevdes av Einarsen et al. (2016) som noe faktaundersøkelsen forsøker å skape.

Flere informanter beskrev faktaundersøkelsen som dem var igjennom som den var «*i scene satt, meg som saken handler om, var som sagt ikke blitt intervjuet*» (4). Når sentrale deler av en konflikt ikke får delta i kartleggingssamtalene, «*jeg opplevde det ikke sånn, jeg ble jo ikke kalt inn til intervju engang. Jeg fikk komme med kontradiksjoner*» (2), men må stå til rette for anklager som er kommet i intervjuene, informanten var sentral i varselet, og ifølge Einarsen et al. (2016), skal en gjennomføre kartleggingssamtale med sakens parter.

4.4.2.2 Subsumsjon/konklusjon

Faktaundersøkelsen legger flere faktorer til grunn for at en skal kunne konkludere, deriblant at det skal være minst femti prosent sannsynlighetsovervekt, for at noe har skjedd. Her må en vurdere saken oppimot lover, regler, interne regler og annet regelverk.

Alle informantene var unisont uenig i rapportens konklusjon, hvor informantene var tydelig på at «*Ikke et eneste punkt, ikke et eneste ord, ikke i en eneste bisetning, i en leddsetning, får jeg medhold i noen verdens ting*» (1), «*det er de som betaler, som vinner på en måte*» (2), «*Ledelsen*

fikk den rapporten etter første faktaundersøkelsen, og den var jo selvfølgelig et bestillingsverk, så den sa ingenting» (3), «de omgjorde dette til en meningsytring fra meg, på den måten så manipulerte de virkeligheten og frikjenner ledelsen» (4) og «rapporten som ble lagt frem, kalte advokaten min for oppspinn, og at dette var et bestillingsverk fra arbeidsgiver» (5). Det kommer klart frem av informantene at de på ingen måte kan si seg enig i konklusjonen av faktaundersøkelsesrapporten. Einarsen et al. (2016) hevder at når rapporten er fremlagt, så må en belite seg, og at arbeidstaker må bare innrette seg og resignere hvis arbeidstaker er misfornøyd med rapporten.

Her er det *«Ingen ting er sant, det kan jeg si, for jeg ser at det er ingenting som stemmer, men det å peke ut en sydebukk, det er meg. Den peker ikke på at det er begått lovbrudd eller andre ting ... Det handler kun å finne en sydebukk og det har vært meg» (3). Det som er interessant her, som er drøftet fortløpende, først og fremst; informanten hadde ikke varslet, det var kollega som hadde varslet om at informanten ikke hadde et forsvarlig arbeidsmiljø. Leder har innrømmet skyld, både ovenfor HR og til faktaundersøkerne. Men for at faktaundersøkerne skal få gjenopprettet et forsvarlig arbeidsmiljø, må det få konsekvenser for noen.*

4.5 Konsekvenser for involverte i konflikter

Innledningsvis i intervjuet ønsket jeg å undersøke hvor engasjert informantene var i jobben sin. Samtlige informanter svarte at de var svært engasjert i jobben sin, og gjorde mer enn det som var forventet av dem. En informant fortalte at *«jeg sitter i timevis og forbereder gode opplegg, hvis jeg får nye elever, og jeg ser at noe ikke fungerer for dem, så forsøker jeg å få det til å fungere for dem» (2), og en annen informant forklarte at «Jeg ønsker å gjøre en god jobb for organisasjonen» (4). Dette kan tyde på at en her har med svært engasjerte medarbeidere, som ønsker å gjøre forskjell. Alle informantene beskrev at de hadde blitt møtt med ulike typer av konsekvenser av faktaundersøkelsen. Konsekvensene varierte fra alvorlige psykiske lidelser, selvmordstanker, irettesettelse, trusler om avslutting av arbeidsforhold. De fleste informantene har vært igjennom langvarige sykemeldinger, eller er sykemeldt.*

4.5.1 Psykiske lidelser relatert til konflikt

Det var flere ulike typer sykdomsbilder som kom frem gjennom intervjuene, men det er særlig en diagnose som ble trukket frem av informantene. Posttraumatisk stresslidelse er en diagnose som vanligvis blir forbundet med krig, eller andre traumatiske hendelser. Symptomene på PTSD blir beskrevet som om at en har svært sterke minner, at en ikke ønsker å snakke, isolerer seg, unngår situasjoner, får lav selvfølelse. Det kan også påvirke en fysisk i form av symptomer

som konsentrasjon- og søvnvansker, kvalme, svimmelhet og hjertebank. Forskning viser at personer som har vært i konflikter på arbeidsplassen også kan bli diagnostisert med PTSD, men det er heller ikke uvanlig at en vil ha flere ulike typer lidelser som angst og depresjon.

Alle informantene fortalte uoppfordret i intervjuet om at helsetilstanden deres var redusert og hadde tatt skade av faktaundersøkelsen. Informantene beskrev helsetilstanden deres som «*jeg har fått egentlig PTSD*» (2), «*måtte gå til psykolog og har da fått diagnosen posttraumatisk med traumer*» (3), «*det vil jo prege oss resten av livet*» (4) og «*har gått til psykolog og blitt testet for PTSD, angst og depresjoner*» (5), er utsagn om hvordan faktaundersøkelsen har påvirket helsen til informantene, og deres nærmeste familie. Flere av informantene beskrev at de var syke eller sykemeldt når faktaundersøkelsen ble gjennomført, men blir best beskrevet av informanten som «*var ikke i form, den er altfor tøff den påkjenningen, den faktaundersøkelsen*» (3), Einarsen et al. (2016) hevder at selv om arbeidstaker blir syk av prosessen, så må arbeidstaker innordne seg etter arbeidsgivers beslutninger, og at negative reaksjoner i tråd med depresjoner og psykosomatiske reaksjoner er å forvente.

4.5.2 Yrkesmessige konsekvenser

Faktaundersøkelsen er beskrevet som arbeidsgivers verktøy for å gjenopprette et forsvarlig arbeidsmiljø. Faktaundersøkelsen blir også hevdet at oppfyller de krav som arbeidsgiver har for internkontroll i organisasjonen, og er et kontrolltiltak for organisasjonen.

Flere av informantene, er aktive jobbsøkere, de føler seg særdeles utrygg i sin nåværende stilling, som informant (5), sa, «*de forsøker finne en grunn til å sparke meg*», uttalelsen vitner om en person som føler seg utrygg på jobb. Informant fortalte at «*det førte til oppsigelse*» (3) og hadde mistet jobben, og hadde ennå ikke funnet ny jobb. Flertallet av informantene søker seg vekk fra arbeidsgiver som konflikten startet hos.

En informant fortalte at den første konsekvensen informantene opplevde i forkant av faktaundersøkelsen var «*det ble bare «du får permisjon mens det gjennomføres faktaundersøkelse»*» (2), noe som er en form for gjengjeldelse, men kan også sees på som suspensjon frem til konklusjon foreligger. Den siste informantene «*ble omplassert uten forvarsel til arbeid jeg var overkvalifisert for, dette har advokaten min protestert på uten at vi ble hørt, har ikke fått tilbake mine ordinære arbeidsoppgaver. Oppgavene jeg har i dag krever ingen formell utdanning*» (5). Når en arbeidstaker blir omplassert til annet arbeid i forbindelse med konflikt kan dette sees på som gjengjeldelse jfr. arbeidsmiljøloven.

5 Konklusjon

Problemstillingen min er «*Hvordan håndterer ledere arbeidskonflikter i offentlig sektor?*». Analysen er basert på forskningsspørsmålene, og en fant her flere tema som var felles for konflikten, konfliktløsningen og gjennomføring av faktaundersøkelse:

- Konflikt kunne vært løst på et tidlig tidspunkt, men unødvendig eskalering av konflikt.
- Mangelfulle eller dårlige varslingsprosedyrer.
- Individualisering og institusjonalisering av arbeidskonflikter.
- Vesentlig mangler ved gjennomføring av faktaundersøkelsen.
- Ensidig konklusjon, basert på mangelfull gjennomføring av faktaundersøkelse.
- Engasjerte medarbeidere får alvorlig sykdom og yrkesmessige konsekvenser.

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom det mest sentrale fra analysekapittelet, og forsøke å konkludere utfra det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven.

Utgangspunktet mitt er at faktaundersøkelser, som i sin grunnleggende form blir gjennomført med beste hensikter. Og som følger prinsippene for faktaundersøkelser. Hvor en har faktaundersøkerne er habile og søker rettferdighet, vil kunne ha potensiale for å kunne løse arbeidskonflikter på en relativt rettferdig måte; i vanskelige arbeidsmiljø saker.

Lederstilene som er beskrevet i analysen, er typisk destruktive lederstiler som blir beskrevet i forbindelse med mobbing på arbeidsplassen. Fraværende lederstil i form av la-det-skure-ledelse, og tyrannisk ledelse var mest fremtredende blant de fleste informantene. Påfallende nok oppfatter ikke flertallet av informantene at de er i konflikt. De oppfatter heller ikke at det er konflikt på arbeidsplassen. Dermot beskriver alle seg som svært engasjerte medarbeidere som egentlig ønsker det beste for organisasjonen og sine kollegaer. Arbeidskonfliktene som informantene var involvert i, gikk fra hovedsakelig faglige konflikter til personkonflikter; hvor en har hoppet over flere trinn i konfliktrappen. Frontene i konfliktene er harde, det er ingen begrensninger fra motpartens side, det kan ikke konkluderes med noe annet enn at en har gått fra et mer forebyggende nivå i konflikter til et formelt nivå. Hvor HR og ledelse i større grad har blitt involvert, og bestemmer strategien for hvordan sakene skal gjennomføres og behandles.

Alle sakene var varslingssaker, men ikke alle hadde varslet. Her kommer det frem at for de fleste organisasjonene var det mangelfulle varslingsprosedyrer eller at de var for gammel. Dette indikerer at organisasjonene ikke oppfyller formelle lovfestede krav som er satt i

arbeidsmiljøloven om internkontroll. Det er lovfestet krav i aml. og internforskrift om at arbeidsgiver skal drive et aktivt HMS arbeid. Har et mangelfullt HMS arbeid, og manglende retningslinjer for varsling, kan en forstå organisasjonen dithen at det er vesentlig kompetanse mangler, eller manglende forståelse for lovverket særlig fra ledelse og HR. En kan videre stille spørsmål om manglende forståelse for lovverket, kan være medvirkende årsak til at alle informantene beskrev en form for gjengjeldelse. Enten som omplassering, suspensjon, degradering eller på annen måte negative handlinger, som var rettet mot dem og som informantene opplevde som gjengjeldelse. Det er avdekket situasjoner som kan forstås som gjengjeldelse hos samtlige informanter. Gjengjeldelse av varsler er forbudt, og er brudd på arbeidsmiljøloven.

Et påfallende funn, var at majoriteten av informantene hadde bedt om at en skulle håndtere konflikten på et tidlig tidspunkt, og viser at tillit til ledelsen var veldig høy. Høy tillit mellom partene har vært en grunnsten i samarbeidsmodellen. Men utfra datamaterialet kan en tolke det dithen at arbeidstakere blir møtt med en mer individualisert og institusjonalisert form for konfliktløsning. Noe som en kan tolkes i lys av utviklingen av HR avdelingene i organisasjonene, hvor det indikerer at HR-ifisering av arbeidskonflikter har kommet langt i flere av organisasjonene. Funn fra flere informanter indikerer at det er HR som er problemet og driver konflikten videre, og ikke stopper. En beskriver indirekte at HR er eier av prosessene, hvor ansvaret eller konfliktløsning har gått fra ledelsesnivå til HR, noe som er i tråd med HR-ifisering av konflikter, i retning av en mer individuell og institusjonell HR, noe som utfordrer partssamarbeidet, og fagforeningenes relevans i arbeidslivet.

Når flertallet av informantene hadde ønske og forventninger om å benytte andre metoder for konfliktløsning enn faktaundersøkelser, for det var enkle konflikter, som kunne vært lett å løse. Tittelen til Einarsen et al. (2016) heter «Faktaundersøkelse; Metodikk i vanskelige arbeidsmiljøsaker», metoden er ment for «vanskelige arbeidsmiljøsaker». Det er legitimt å stille spørsmålet om lovligheten av faktaundersøkelser i enkle arbeidskonflikter, hvor formålet kan bli oppnådd med mindre inngripende tiltak.

Når en baserer metoden på det gjenopprettede prinsippet, tolkes dette dithen at arbeidsgiver må gjenopprette arbeidsmiljøet til forsvarlig arbeidsmiljø, og at metoden er arbeidsgivers metode. Må en se dette oppimot de ulike prinsippene som ligger til grunn i faktaundersøkelsen. Flertallet av informanter ble fratatt muligheten, eller innskrenket mulighet til kontradiksjon i sin granskning av arbeidskonflikten. Når en blir fratatt kontradiksjon, sier Einarsen et al. (2016)

selv at en må legge til grunn at konklusjonen blir feil i faktaundersøkelsen. En kan tolke dette dithen at konklusjonen i flertallets faktaundersøkelser er basert på feil grunnlag.

Det er vanskelig å tolke at informantene har blitt ivaretatt på forsvarlig måte av faktaundersøkerne, når prosedyrerettferdighet i faktaundersøkelsen ikke blir benyttet. Informantene får ikke fremlagt saken på en rettferdig måte, en blir utelatt fra intervjuer, en leser ikke dokumentasjon, eller gjennomfører faktaundersøkelsen i skjul. Det vil være vanskelig å kunne gå videre, eller belite seg når arbeidsgiver ikke gjennomfører en prosess som på noen måte kan oppleves som noe i nærheten av prosedyrerettferdighet, eller rettferdig.

Flere av informantene beskrev kartleggingssamtalen som et overgrep, hvor dem oppfattet seg som skyldige, følte seg liten. Hvor informantene blir konfrontert med udokumenterte påstander, som de må forklare seg for. Noe som indirekte kan sies at faktaundersøkelsen blir beskrevet som metoden som fullgodt ivaretar arbeidsgivers interesser, og er arbeidsgivers metode for konfliktløsning. Derfor må en implisitt forstå at metoden ikke ivaretar arbeidstakers interesser. Ivaretar ikke arbeidsgiver arbeidstakers interesse, kan dette handle om at i faktaundersøkelser blir arbeidstaker fratatt vern som en har i arbeidsmiljøloven. Men en vil også bryte faktaundersøkelsens gjennomføring, faktainnsamling og subsumsjons eller konklusjonsprinsipp. Når en får fremsatt udokumenterte påstander som blir behandlet som fakta i etterkant. Kan en ikke dokumentere påstandene, vil en ikke kunne sannsynliggjøre at hendelsen har skjedd med over femti prosent sannsynlighetsovervekt.

Et uventet funn i denne forskningen var konsekvensene av konflikten og faktaundersøkelsen. Alle informantene beskrev psykiske sykdommer, og at arbeidskonflikten kom til å være med dem resten av livet. Majoriteten beskrev også at dem var diagnostisert med PTSD. Dette er et skremmende funn. Einarsen et al. (2016) argumenterer for at så lenge en gjennomfører forsvarlig saksbehandling, vil kontrolltiltak i form av faktaundersøkelse være greit. Arbeidstaker må derfor innordne seg etter arbeidsgivers beslutninger, selv om en blir syk i løpet av prosessen. Dette kan være et brudd på arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften i form at en bryter ulike lover for å rettferdiggjøre konfliktløsning, en kan stille spørsmålet om arbeidsgiver da ivaretar krav om HMS.

Flere av informantene var svært klar over at de ikke ønsket å være på sin nåværende arbeidsplass, og flere var ute av arbeidslivet på bakgrunn av faktaundersøkelsen, og konsekvensene med PTSD som de fikk i løpet av arbeidskonflikten. Noen av informantene

hadde fått oppsigelse, eller ventet på oppsigelsen. Arbeidsmiljøloven sier klart og tydelig at det er forbudt med gjengjeldelse ovenfor varslere.

I de gjennomførte faktaundersøkelsene, viser det at samtlige informanter har fått personalmessige konsekvenser av ulik grad. Konklusjonene av faktaundersøkelsene som er gjennomført har i stor grad vist til at det er varslere som er problemet i organisasjonen. Konklusjonene har i de fleste tilfellene vært basert på manglende kontradiksjon og manglende dokumentasjon. En kan ikke forstå det på annen måte utfra Einarsen et al. (2016) når en ikke får mulighet til kontradiksjon, vil konklusjonen av faktaundersøkelsen basere seg på feilt grunnlag, og dermed vil være feil.

Ut fra min undersøkelse, vil jeg påstå at det finnes belegg for å kunne si at faktaundersøkelsen systematiserer konflikter, og eskalerer konfliktnivået, til et høyere nivå enn nødvendig. En får en form for institusjonalisert HR, eller HR-infisert konfliktløsning, hvor arbeidslivsmodellen med konfliktløsning blir satt til side. Organisasjoner som har gjennomført faktaundersøkelser som har vesentlige mangler i forhold til prosedyrer og kontradiksjon, kan være en modererende faktor i organisasjonene, hvor ytringsfriheten vil lide.

Når konflikter blir HR-ifisert, bør fagforeningene bør i mye større grad engasjere seg på et tidlig tidspunkt. Fagforeningene bør være til stede for at konflikter ikke skal utvikle seg, og at en på den måten kan forsøke å motvirke individualiseringen av arbeidskonflikter i arbeidslivet. Engasjerer ikke fagforeningene seg i større grad enn det de gjør i dag, vil fagforeningens relevans på sikt bli mindre, og vi vil få et individualisert arbeidsliv, ikke et kollektivt arbeidsliv som er basert på fagforeninger og samarbeidsmodellen.

Mitt samlede utvalg er forholdsvis lite, med fem informanter. Det kreves mer forskning rundt tematikken, men ut fra mitt datamateriale er det vanskelig å komme til annen konklusjon enn at forskningen min «*avdekker vesentlige svakheter ved faktaundersøkelse som metode for konflikthåndtering*» (Nordrik & Kuldova, 2021, s. 49), i form av manglende kontradiksjon og prosedyrerettferdighet. En kan stille spørsmål om lovligheten av faktaundersøkelser i konflikter av mindre alvorlighetsgrad, og om bruken er arbeidsgivers konfliktverktøy.

5.1 Er forskningsspørsmålene besvart

Lederstil og HR har påvirkning i arbeidskonflikter. Flere av informantene beskrev en situasjon hvor HR var drivkraften bak arbeidskonflikten. Arbeidskonflikter blir forsøkt løst utelukkende med faktaundersøkelser, det er ut fra datamaterialet mitt ikke noen andre konfliktløsningsverktøy som blir benyttet i datamaterialet. Det var ingen tegn i undersøkelsen

om at noen av organisasjonene benyttet andre metoder enn faktaundersøkelser. Uavhengig om informanten var i konflikt, eller konflikten var av lav karakter, ble det benyttet faktaundersøkelser. Faktaundersøkelser fremstår som den eneste metoden for løsning av arbeidskonflikter.

Faktaundersøkelsen vil også påvirker arbeidskonflikter dithen at mindre uenigheter som kunne vært løst over en kopp kaffe, eller hvor involverte satte seg ned og snakket sammen resulterte i fullskala konflikt, sykemeldinger, faktaundersøkelser. Faktaundersøkelsen individualiserer og institusjonaliserer konflikter i retning av HR-ifisering av arbeidskonflikter. Dårlig løste arbeidskonflikter kan medføre innskrenket ytringsklima i organisasjonen. Konsekvensene for de involverte i konflikten og faktaundersøkelsen var alvorlig psykisk sykdom og avsluttet arbeidsforhold for de fleste involverte. Majoriteten av informantene mistet tilknytning til arbeidsplassen, arbeidslivet, alvorlig langvarig sykdom, overgang til ulike trygdeytelser, deriblant uføretrygd og førtidspensjon. Dette er et samfunnsproblem. Sammenfatter en alle spørsmålene, vil jeg hevde at alle mine forskningsspørsmål og problemstilling er besvart. Men forskningen min viser at det er svært mange ubesvarte spørsmål i datamaterialet, som er svært egnet til videre forskning.

5.2 Videre forskning

I datamaterialet, finnes det svært mye overskuddsinformasjon, som av naturlige årsaker ikke vil være plass til i denne masteroppgaven. Det finnes mange momenter som det bør forskes videre på. Som allerede konkludert med, kan faktaundersøkelser være ulovlig å benytte hvis det finnes metoder som er mindre inngripende. Fremtidig forskning bør se på lovligheten av å gjennomføre faktaundersøkelser. Sett i kontekst av at en part fremmer påstand om andre konfliktløsningsmetoder, eller hvis saken vil kunne vært egnet til å løse med mindre inngripende metoder.

Videre bør lovligheten av faktaundersøkelser vurderes oppimot personvernlovgivning og GDPR. Her kan en se dette i forbindelse med at når en innhenter personopplysninger også har krav til å få rettet de konkrete ting som er feil. Funn i datamaterialet, viser til at informantene ikke fikk tilgang til å se opplysninger om seg selv, eller korrigere faktiske feil.

Metoden faktaundersøkelsen kan fremstå som utdatert. Fra utgivelsen av «*Faktaundersøkelse*» i 2016 er det kommet flere endrete eller nye relevante lover, deriblant arbeidsmiljøloven, likestillings- og diskrimineringsloven i 2017, og personopplysningsloven/GDPR i 2018, det bør undersøkes om metoden har behov for endringer i kontekst av lovverket.

Det kommer ikke frem i datamaterialet at noen av informantene har nektet faktaundersøkelse, men de har fremmet spørsmål om bruk av andre konfliktløsningsverktøy. Dette indikerer at enkelte arbeidstakere ikke ønsker å gjennomgå faktaundersøkelser, noe som datamaterialet tydelig viser til. Derfor vil det være legitimt å kunne stille spørsmålet om arbeidstaker har krav til å delta i faktaundersøkelser. Samt om arbeidsgivers styringsrett er såpass sterk at arbeidstaker plikter å delta, selv om metoden kan medføre helsemessige problemer. Skaperne av faktaundersøkelsen påpeker selv at faktaundersøkelsen kan medføre helsemessige problemer.

Et annet moment til videre forskning vil være hvordan påvirker institusjonalisert HRM og individualisert arbeidsliv samarbeidsmodellen. Hvilken rolle vil fagforeningene ha i et fremtidig arbeidsliv, når deler av partssamarbeidet blir fratatt fagforeningene?

Datamaterialet mitt hentyder til at informantene var mer enn gjennomsnittlig engasjert på arbeidsplassen sin, og på bakgrunn av sitt engasjement endte opp i en arbeidskonflikt, på bakgrunn av sin faglige integritet og kompetanse. Hvis informantene ikke hadde engasjert seg slik, men heller hadde sett igjennom fingrene med sine opplevelser, ville kanskje ikke arbeidskonflikten ha utspilt seg. Spørsmålet en kan stille, er om middelmådighet er «gull standarden» for offentlige ansatte?

En hypotese som flere ganger har dukket opp igjennom analysen av datamaterialet; Faktaundersøkelser som er gjennomført vil kunne påvirke yringsmiljøet i organisasjonen. Hvordan vil faktaundersøkelsen være modererende for yringsfriheten i norsk arbeidsliv?

Hvordan kan samfunnet akseptere at høyt utdannede, høyt engasjerte medarbeidere, med høy personlig og faglig integritet, blir presset ut av arbeidslivet i relativt ung alder, med påfølgende uføretrygd. Hvordan er dette samfunnsøkonomisk forsvarlig? Hvordan kan dette unngås?

Dette er ikke en uttømmende liste, for det er det for mange ulike perspektiver som kan sees i lys av overskuddsinformasjonen som ligger i datamaterialet.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lovdata*. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62): <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u. å. a). *arbeidstilsynet.no*. Hentet September 9, 2022, fra Tilsyn: <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/tilsyn/>
- Arbeidstilsynet. (u. å. b). *arbeidstilsynet.no*. Hentet September 14, 2022, fra Hva er varsling om kritikkverdige forhold?: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/hva-er-varsling-om-kritikkverdige-forhold/>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990(18), ss. 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bentzrød, S. B. (2013, November 4). *aftenposten.no*. Hentet Juli 14, 2022, fra Flere opplever seksuell trakassering i Forsvaret: <https://www.aftenposten.no/norge/i/yv0JE/flere-opplever-seksuell-trakassering-i-forsvaret>
- Bernt, C. (2022, April 4). *Store norske leksikon på snl.no*. Hentet September 30, 2022, fra Mekling: <https://snl.no/mekling>
- Bernt, C., & Blandhol, S. (2022). *Mekling - Effektiv og hensynsfull konflikthåndtering*. Gyldendal.
- BMJ Best Practice. (2021, Januar 18). *bestpractice.bmj.com*. Hentet Oktober 27, 2022, fra BMJ Best Practice: <https://bestpractice.bmj.com/patient-leaflets/en-gb/pdf/1537830938275.pdf>
- Breirem, K. (2019). *På BA-HR bakke - en varslers historie*. Oslo: SolumBokvennen AS.
- Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). Internasjonalisering og den norske modellen. I B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande (Red.), *Den norske modellen - Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (ss. 13-32). Bergen: Fagbokforlaget.
- Carton, A. M., & Twefik, B. A. (2016). Perspective — A New Look at Conflict Management in Work Groups. *Organization Science*, 27(5), pp. 1125-1141. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1085>

- Eckhoff, T., & Smith, E. (2018). *Forvaltningsrett* (11. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Einarsen, L. A., & Vartdal, I. (2016). Konflikter og mobbing på jobben. I A. Mikkelsen, & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., ss. 367-404). Oslo: Cappelen Damm.
- Einarsen, S. V., & Pedersen, H. (2021). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*(18), pp. 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Nielsen, M. B. (2005). *Bergen Open Research Archive*. Mobbing i arbeidslivet: <https://hdl.handle.net/1956/2386>
- Einarsen, S., Pedersen, H., & Hoel, H. (2016). *Faktaundersøkelse - Metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Bjørkelo, B., Glasø, L., & Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Hentet Juli 25, 2022, fra Bergen Open Research Archive: <https://hdl.handle.net/1956/2381>
- Enehaug, H., & Mamelund, S.-E. (2018). Direkte og indirekte konflikthinvolvering. I H. Heen, & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet* (ss. 64-77). Gyldendal.
- Enehaug, H., & Salomon, R. H. (2018). Tiden leger ingen sår: Om individuell og organisatorisk konflikteskalering. I H. Heen, & R. H. Salomon (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet : Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (ss. 42-63). Gyldendal.
- Enehaug, H., Helmersen, M., & Mamelund, S.-E. (2016, March). Individual and Organizational Well-being when Workplace Conflicts are on the Agenda: A Mixed-methods Study. *Nordic journal of working life studies*, 6, ss. 83-104. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4911>
- Engelsrud, G. (2022). *Styring og vern - Arbeidsrett i offentlig sektor* (7. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Ertesvåg, F., & Skålevik, G. A. (2021, April 10). *vg.no*. Hentet August 8, 2022, fra Lærere varsler om frykttkultur og helsefarlig arbeidsmiljø på Oslo-skole:

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/gWpB7a/laerere-varslere-om-frykstkultur-og-helsefarlig-arbeidsmiljoe-paa-oslo-skole>

Fasting, K., Køber, P. K., & Strand, K. R. (2021). *Forsvarets forskningsinstitutt*. Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret - resultater fra MOST-undersøkelsen 2020:

<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6975/21-00414.pdf>

Furrevik, G. A., Kampsæter, S., & Berge, Y. S. (2018, November 23). *Forsvaretsforum.no*. Hentet Juli 14, 2022, fra Lenge har de tiet om seksuell trakassering og motarbeidelse. Nå snakker forsvarskvinnene ut.: <https://forsvaretsforum.no/kvinner-i-forsvaret-seksuell-trakassering/lenge-har-de-tiet-om-seksuell-trakassering-og-motarbeidelsen-snakker-forsvarskvinnene-ut/102671>

Glasø, L. (2019). Destruktiv ledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., ss. 218-245). Oslo: Gyldendal akademisk.

Glasl, F. (1982). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. I G. B. Bomers, & R. B. Peterson (Red.), *Conflict Management and Industrial Relations* (ss. 119-140). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6

Grunnloven. (1814). *Lovdata*. Kongeriket Norges Grunnlov (LOV-1814-05-17): <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>

Heen, H., & Salomon, R. H. (2018). *Varme konflikter i arbeidslivet : organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. (H. Heen, & R. H. Salomon, Red.) Oslo: Gyldendal.

Internkontrollforskriften. (1996). *Lovdata*. Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (FOR-1996-12-06-1127): <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnsen, A. B., Bakkeli, T., & Ertzaas, P. K. (2007). *skup.no*. Hentet Juli 3, 2022, fra Korrupsjon i Forsvaret: <https://www.skup.no/sites/default/files/metoderapport/2007-26%2520Korrupsjon%2520i%2520forsvaret%2520%28VG%29.pdf>

Kamp, A., & Nielsen, K. T. (2013). Management of Working Environment. I Å. Sandberg (Red.), *NORDIC LIGHTS : Work, Management and Welfare in Scandinavia*.

- Stockholm: SNS Förlag. <https://media.oaipdf.com/pdf/dc9cd0dd-403d-4b96-9dbb-9258aa708344.pdf#page=359>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag AS.
Nasjonalbiblioteket:
<https://www.nb.no/nbsok/nb/c51b6e5feafecac763cdf7cd14708353?lang=no#0>
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2020, Februar 2). *Regjeringen.no*. Hentet August 15, 2022, fra Etikk i kommunesektoren: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunalrett-og-kommunal-inndeling/etikk-i-kommunesektoren/id2009799/>
- KS. (u.d.). *KS.no*. Hentet August 16, 2022, fra Etikk:
<https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/etikk/>
- Latreille, P. L., & Saundry, R. (2014). Workplace mediation. I W. K. Roche, P. Teague, & A. J. Colvin (Red.), *The Oxford Handbook of Conflict management in organizations* (ss. 190-210). Oxford: Oxford university press.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. London: Palgrave Macmillan.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S. (2019). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3), pp. 316-335.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.006>
- LO. (2022, september 1). *lo.no*. Hentet september 4, 2022, fra <https://www.lo.no/hvem-vider/kort-om-lo/>: Kort om LO
- Machiavelli, N. (1513/1948). *Fyrsten*. (H. P. L'Orange, Overs.) Oslo: Dreyers Forlag. (Opprinnelig utgitt 1513).
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), ss. 335-356. <https://doi.org/10.1080/03069880410001723558>

- Menneskerettsloven. (1999). *Lovdata*. Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett (LOV-1999-05-21-30): https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/*#*
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen, & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., ss. 33-67). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). Hva er strategisk human resource management? I A. Mikkelsen, & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Muladal, A., Widerøe, R. J., & Austgard, L. (2022, Mai 8). *vg.no*. Sersjantens mobil avslørte at han gjentatte ganger hadde snikfilmet soldaten Julie Sandanger (25) i dusjen. I dag er mannen fremdeles sersjant i Forsvaret.: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/dnEqEB/snikfilmet-i-dusjen>
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). *Magma*. Hentet September 6, 2022, fra Destruktiv ledelse: <https://old.magma.no/destruktiv-ledelse>
- Nordrik, B. (2018). Hvem gransker granskerne? I H. Hanne, & S. H. Robert (Red.), *Varme konflikter i arbeidslivet : organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (ss. 212-235). Gyldendal.
- Nordrik, B., & Kuldova, T. Ø. (2021). *Faktaundersøkelser et "hybrid konfliktvåpen" på norske arbeidsplasser - En refleksiv studie*. Oslo: Gyldendal.
- NOU. (2022: 9). *Kultur- og likestillingsdepartementet*. Hentet September 5, 2022, fra En åpen og opplyst offentlig samtale— Ytringsfrihetskommisjonens utredning : <https://www.regjeringen.no/contentassets/753af2a75c21435795cd21bc86faeb2d/no/pdfs/nou202220220009000dddpdfs.pdf>
- Ot.prp. nr. 49. ((2004-2005)). *Det kongelige arbeids- og sosialdepartement*. Hentet 18 mars, fra Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven): <https://www.regjeringen.no/contentassets/e7034eea68914ae88954f70c31cbfe53/no/pdfs/otp200420050049000dddpdfs.pdf>

- Prop. 74 L. ((2018–2019), april 5). *Arbeids- og inkluderingsdepartementet*. Endringer i arbeidsmiljøloven (varsling):
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3cd73285f04f4ff5809cfdba8a9a0b21/no/pdfs/prp201820190074000dddpdfs.pdf>
- Ravn, J. E. (2015). Forhandling, forvaltning og forvandling - den norske samarbeidsmodellens muligheter i fremtidens arbeidsliv. I B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande (Red.), *Den norske modellen - internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roaldset, J. (2021, Januar 28). *op.no*. Hentet September 8, 2022, fra Hanne (39) fra Larvik går til sak mot Sandefjord kommune: – Politikerne burde ha grepet inn:
<https://www.op.no/hanne-39-fra-larvik-gar-til-sak-mot-sandefjord-kommune-politikerne-burde-ha-grepet-inn/s/5-36-1038845>
- Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. (Red.). (2016). *Three Oxford Handbook of Conflict management in organizations*. Oxford: Oxford university press.
- Ropeid, K. (2020, Februar 3). *Utdanningsnytt.no*. Hentet November 6, 2022, fra Rektor: – 9a har skapt en fryktkultur hos ansatte: <https://www.utdanningsnytt.no/laererrollen-laereryrket-mobbet-av-elever/rektor--9a-har-skapt-en-fryktkultur-hos-ansatte/228760>
- Sivilombudet. (2012, April 19). *Sivilombudet.no*. Hentet August 5, 2022, fra Sak om ansattes yringsfrihet: <https://www.sivilombudet.no/uttalelser/sak-om-ansattes-yringsfrihet/>
- Skille, Ø. B., Strand, T., Higrav, M., Svendsen, C., Kinn, E., & Kaupang, M. M. (2022, Mai 24). *nrk.no*. Tillitsvalgt: – Hører om fysiske overgrep soldater ikke orker å varsle om: https://www.nrk.no/norge/tillitsvalgt-for-de-vernepliktige_-_ horer-om-fysiske-overgrep-soldater-ikke-orke-a-varsle-om-1.15980049
- Skolenes landsforbund. (u. å.). *Skolenes landsforbund*. Hjelp! Jeg har fått en 9A-sak: https://skoleneslandsforbund.no/wp-content/uploads/2020/02/Hefte_Hjelp-jeg-har-f%C3%A5tt-en-9A-sak_PDF.pdf
- Slem, B. (2021, September 22). *nrk.no*. Håvar varsler om at rektor mobba, men fylkeskommunen trurde ikkje på han: https://www.nrk.no/vestland/havar-varsler-om-at-rektor-mobba_-men-fylkeskommunen-trurde-ikkje-pa-han-1.15638420

- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2018, Desember 16). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12).
<https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Svendsen, C., & Thommessen, L. S. (2019, Februar 19). *nrk.no*. Forsvaret: Over 160 sier de har blitt voldtatt eller forsøkt voldtatt det siste året:
https://www.nrk.no/norge/forsvaret_-over-160-sier-de-har-blitt-voldtatt-eller-forsokt-voldtatt-det-siste-aret-1.14432362
- Svendsen, C., Skille, Ø. B., Higræff, M., & Strand, T. (2022, Juni 9). *nrk.no*. Hentet Juni 9, 2022, fra Line vs. Forsvaret: <https://www.nrk.no/norge/xl/line-svingen-vs.-forsvaret-1.15906061>
- Tjernshaugen, A. (2022, Juni 9). *snl.no*. Hentet August 29, 2022, fra konflikt i Store norske leksikon: <https://snl.no/konflikt>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Wåge, E. (2021, August 25). *fjt.no*. Hentet Juli 1, 2022, fra Forventar at det blir rydda opp slik at folk slepp å bli sjuke av å gå på jobb:
<https://www.fjt.no/nyheter/i/MLB8km/forventar-at-det-blir-rydda-opp-slik-at-folk-slepp-a-bli-sjuke-av-a-ga-pa-jobb>

Vedlegg

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Arbeidskonflikter i offentlige organisasjoner](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
497308	Standard	12.09.2022

Prosjektittel

Arbeidskonflikter i offentlige organisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Hin Hoarau Heemstra

Student

Robert Samuelson

Prosjektperiode

12.08.2022 - 01.01.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DIALOG OM TREDJEPERSONOPPLYSNINGER

Det vises til meldingsdialogen og tiltak for å unngå at informantene omtaler tredjepersoner på en identifiserende måte. Ettersom informantene vil være identifiserbare under datainnsamlingen (navn/signatur, stemme på lydopptak) bør de oppfordres til å ikke nevne navn eller vise til stillinger som vil være indirekte identifiserende (f.eks. «nærmeste leder»). Innsamlede data vil anonymiseres fortløpende og vi forstår det slik at intervjudata ikke vil kobles til oppslag i media som omtaler arbeidskonfliktene.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.01.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede

formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjon om studie på facebook

Informanter søkes til forskningsprosjekt

Prosjektet er masteroppgave i HRM ved Nord universitet. Målgruppen er lærere eller offentlige ansatte som er eller har vært i arbeidskonflikt, som har utviklet seg til intern eller ekstern varsling. Formålet med prosjektet er å bidra til økt innsikt i hvilke konsekvenser varsling får for involverte, og hvordan faktaundersøkelser påvirker arbeidskonflikten.

Alle opplysninger vil anonymiseres, det vil si at ingen opplysninger som blir gitt vil kunne brukes for å identifisere enkeltpersoner. Behandlingen av data vil være i samsvar med personvernregelverk.

Ønsker du å delta i prosjektet kan du ta kontakt med Robert Samuelsen, fortrinnsvis på epost: robert.samuelsen@student.nord.no eller 944 42 248

Vedlegg 3: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring til intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Faktaundersøkelse som arbeidsgivers konfliktverktøy»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på arbeidskonflikter i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å se om det finnes likheter i ulike konflikter, hvordan konflikten utvikler seg og til slutt hvordan konflikten løses.

Problemstillingen for prosjektet er «Hvordan blir arbeidskonflikter håndtert», forskningsspørsmålene som jeg ønsker å få svar på er hva som kjennetegner arbeidskonflikter og likhetstrekkene, hvilken rolle av HRM og faktaundersøkelser har i arbeidskonflikten. Men også om arbeidskonflikten har fått konsekvenser for de involverte.

Undersøkelsen er masteroppgave i HRM ved fakultetet for samfunnsvitenskap på Universitetet Nord.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Et viktig utvalgsriterium for masteroppgaven er offentlige organisasjoner som har nylig har vært eller er involvert i arbeidskonflikt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i forskningsprosjektet, innebærer det at du må stille til intervju. Det vil ta ca. 45-60 minutter. Opplysningene vil bli registrert ved hjelp av lydopptak og notater.

Intervjuet vil foregå som et semistrukturert intervju, hvor jeg vil stille spørsmål om uenighet på arbeidsplassen, arbeidsmiljøet, utvikling av konflikten, varsling, oppfatning av varslingsprosessen, konfliktløsning og konsekvenser.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er veileder og student som vil ha tilgang til opplysningene ved Nord Universitet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert.

Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes, eller identifiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes desember 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Alle personopplysninger, kodelister og opptak vil bli slettet eller makulert når prosjektet er avsluttet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord Universitet ved Førsteamanuensis/veileder: Hin Hoarau Heemstra
hin.h.heemstra@nord.no / 75517619 og student: Robert Samuelsen / 944 42 248
robert.samuelsen@student.nord.no

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, tlf. 74022750 / personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hin Hoarau Heemstra
(Førsteamanuensis/veileder)

Robert Samuelsen
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*arbeidskonflikter i offentlig sektor*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

A: Innledning/Introduksjon av prosjektet

- Kort presentasjon av masteroppgave. Informere om tredjepart, ikke navngi noen.
- Informere om rettigheter, anonymisering og innhente samtykke til lydopptak.

B: Om informanten

1. Kan du fortelle kort om deg selv, alder, hvilken utdanning og stilling har eller hadde i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hva synes du er bra med jobben din?
4. Hva er mindre bra i jobben din?
5. Kan du kort beskrive arbeidsmiljøet du jobber i?
6. Hvor engasjert er du i jobben din? (svært lite, lite, verken eller, mye, svært mye)

C: Uenighet / Konflikt

7. Har du eksempler på uenighet eller konflikter i arbeidsmiljøet ditt?
8. Har du opplevd å være selv involvert i en arbeidskonflikt?

Hvis ja:

9. Kan du beskrive hvordan du mener uenigheten startet, og utviklingen videre? (Sak, person eller faglig uenighet)
10. Har organisasjonen prosedyrer for håndtering av varsel/konflikt/uenigheter?
 - a. Kan du beskrive prosedyre for konflikt?
 - b. Hvordan gikk du frem, fulgte du prosedyre for å håndtere konflikt/uenigheten?
11. Fremgangsmåten du brukte, bidro dette til å forbedre eller forverre situasjonen?
 - a. I såfall på hvilken måte?
12. Hvordan oppfatter du at lover og regelverk er overholdt i prosessen?
13. Hvordan dokumenteres uenigheten? (Møtereferat, ingen dokumentasjon?)
14. Har uenigheten eskalert til varsling? (Ja/Nei)

D: Varsling

Har du varslet om et problem i organisasjonen din? Hvis ja:

15. Hvordan oppfatter du varselet ble mottatt?
 - a. Hvilke inntrykk fikk du fra varslingskanalen i organisasjonen?

- i. Følte du at varselet ble tatt seriøst?
 - ii. Føler du at du er ivaretatt på en god måte?
- 16. Hvordan oppfattet du varslingsprosessen etter du varslet?
 - a. Hvordan ble varselet saksbehandlet? (Forundersøkelse)
 - b. Føler du det var forsvarlig saksbehandling?
- 17. Har det fått konsekvenser for deg ved å varsle? (positive eller negative)
 - a. Har du måtte følt at du blir gjengjeldt/stigmatisert på bakgrunn av varselet?
 - b. Har du fått oppfordringer eller antydninger om å bytte jobb?
 - c. Tilrettevisning/skriftlig advarsel?
 - d. Trusler om oppsigelse eller ført til oppsigelse?
- 18. Føler du varselet bidro til å dempe eller øke konfliktnivået?
- 19. Ble varselet behandlet internt eller eksternt?
- 20. Ville du med den erfaringen du har i dag varslet igjen? (Ja/Nei), (Hvorfor ikke?)

E: Konfliktløsning

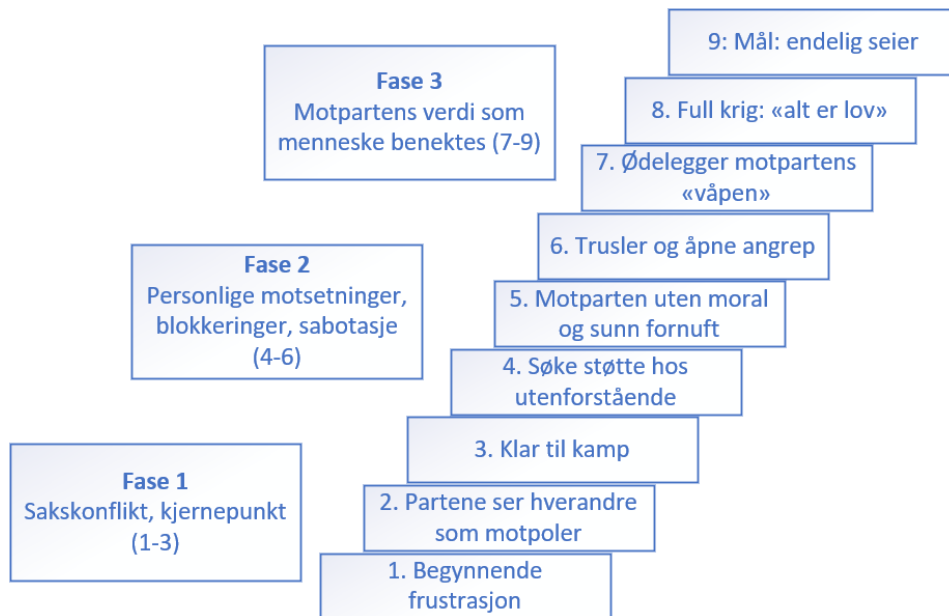
- 21. Hvordan har konflikten vært forsøkt løst?
- 22. Hvordan kunne HR vært benyttet i tidlig/sen fase i konflikten?
- 23. Kjenner du til hvilken metode som ble benyttet for å løse konflikten?
 - a. Kan du beskrive prosessen? (kan du utdype)
 - b. Hvordan opplevde du prosessen? (kan du utdype)
- 24. Ble det vurdert andre metoder for konfliktløsning?
- 25. Har det vært benyttet andre metoder for å løse konflikten før faktaundersøkelse? (dialogverksted, mekling, eller lignende)
- 26. Hva oppfatter du burde vært gjort annerledes? (kan du utdype)
 - a. Er det noe du selv burde gjort annerledes? (kan du utdype)
- 27. Hvor lang tid tok det fra du opplevde uenigheten til det forelå konklusjon?
 - a. Hva ble konklusjonen?
- 28. Er det noen spesielt som er viktig å få frem i denne sammenhengen?
- 29. Er du i samme stilling i dag? (Ja/Nei), (Hvorfor ikke?)

F: Avslutning

Spørre om det er noe mer informant vil tilføre, lurer på eller ønsker å fortelle om eller fortelle mer om?

Figurer

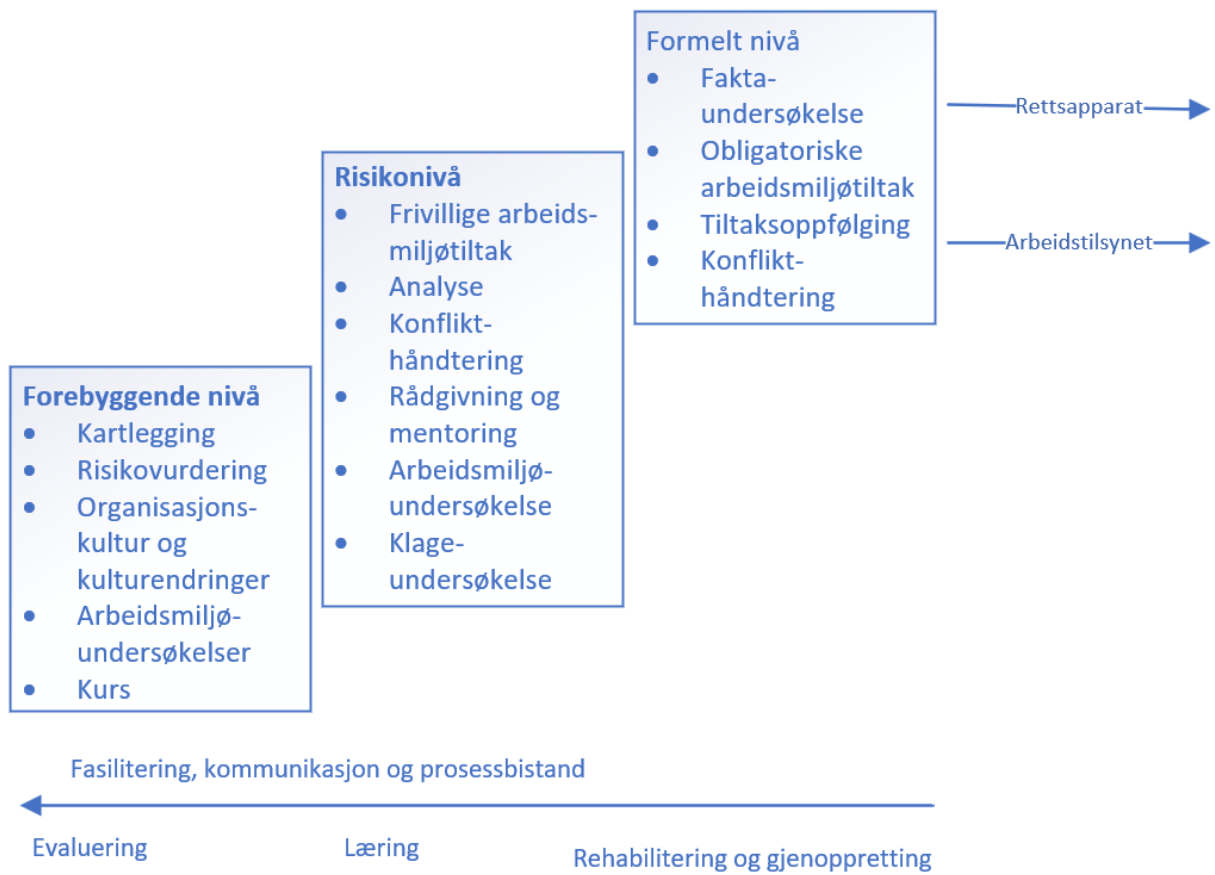
Figur 1: Eskalerende konflikt



Figur 1 – Eskalerende konflikt

(Glasl, 1980, referert i, Einarsen & Pedersen, 2021, s. 93)

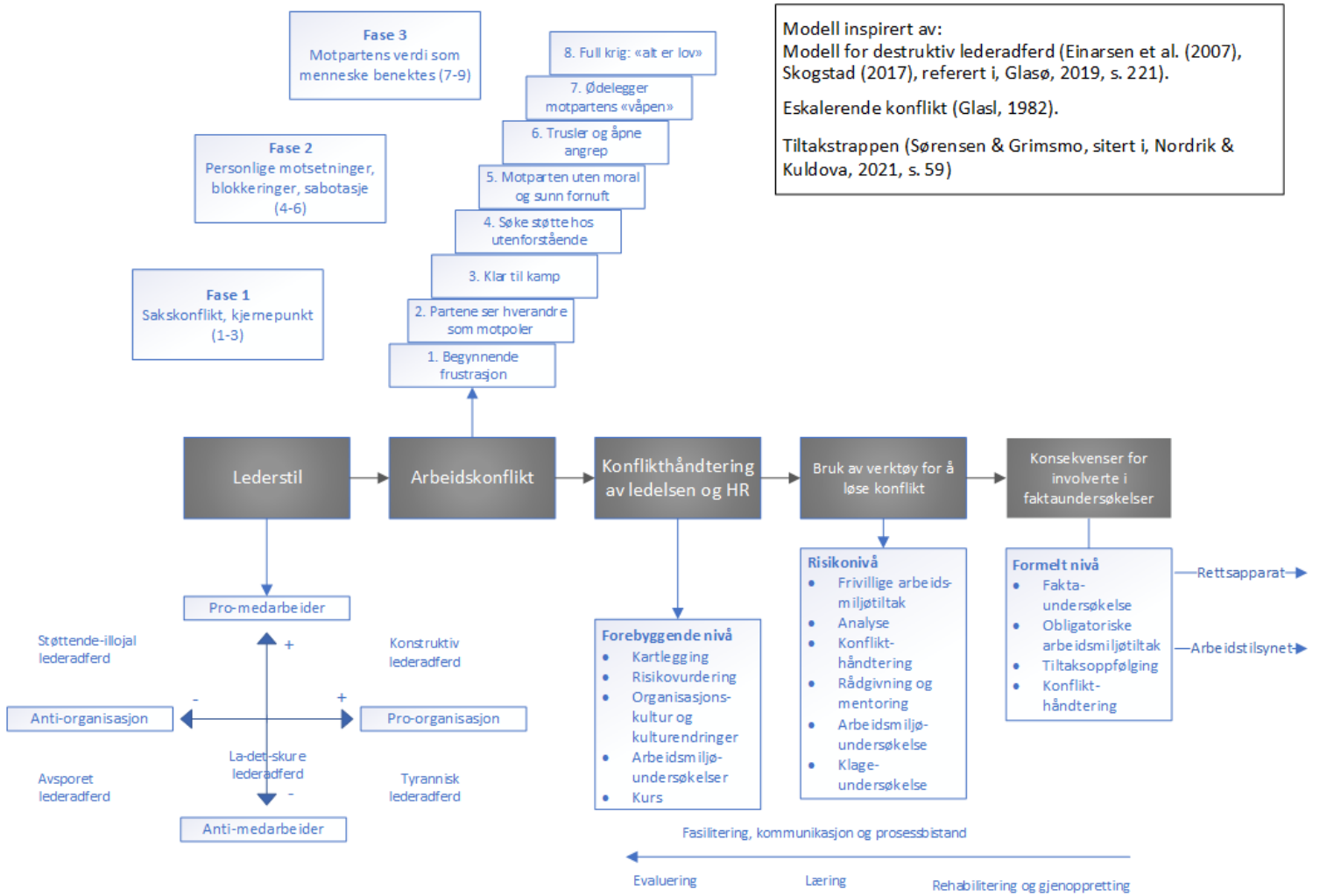
Figur 2: Tiltakstrappen



Figur 2 – Tiltakstrappen

(Sørensen og Grimsmo, 2007, sitert i, Nordrik & Kuldova, 2021, s. 59)

Figur 3: Konseptuell modell



Figur 3 – Konseptuell modell

Tabell

Informanter

#	Offentlig etat	Varsler	Konfliktløsning	Antall FU	Tidsbruk intervju
1	Kommune	Ja	Faktaundersøkelse	1	70 minutter
2	Fylkeskommune	Ja	Faktaundersøkelse	1	49 minutter
3	Kommune	Nei	Faktaundersøkelse	2	102 minutter
4	Kommune	Ja	Faktaundersøkelse	2	85 minutter
5	Fylkeskommune	Ja	Faktaundersøkelse	1	60 minutter

Tabell 1: Informanter