# KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN

## LEDERKONFERANSEN 2026

**Guro Løkken Bærø, advokat i Parat**
guro.lokken@parat.com
992 48 147



et YS-forbund

# CASE

**UTSATTE PROBLEMENE**

Varsling, arbeidsmiljø, dårlig saksbehandling

**MISBRUK AV STYRINGSRETT**

Faglig uenighet, personkonflikt, advarsel, oppsigelse

**UNNGÅELSE**

Konflikt med leder, ikke tatt tak i, ignorert, forsøk på selvmord



# FAKTA

## STAMI – Statens arbeidsmiljøinstitutt

28 % AV NORSKE ARBEIDSTAKERE ER OFTE ELLER AV OG TIL INVOLVERT I UBEHAGELIGE KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN

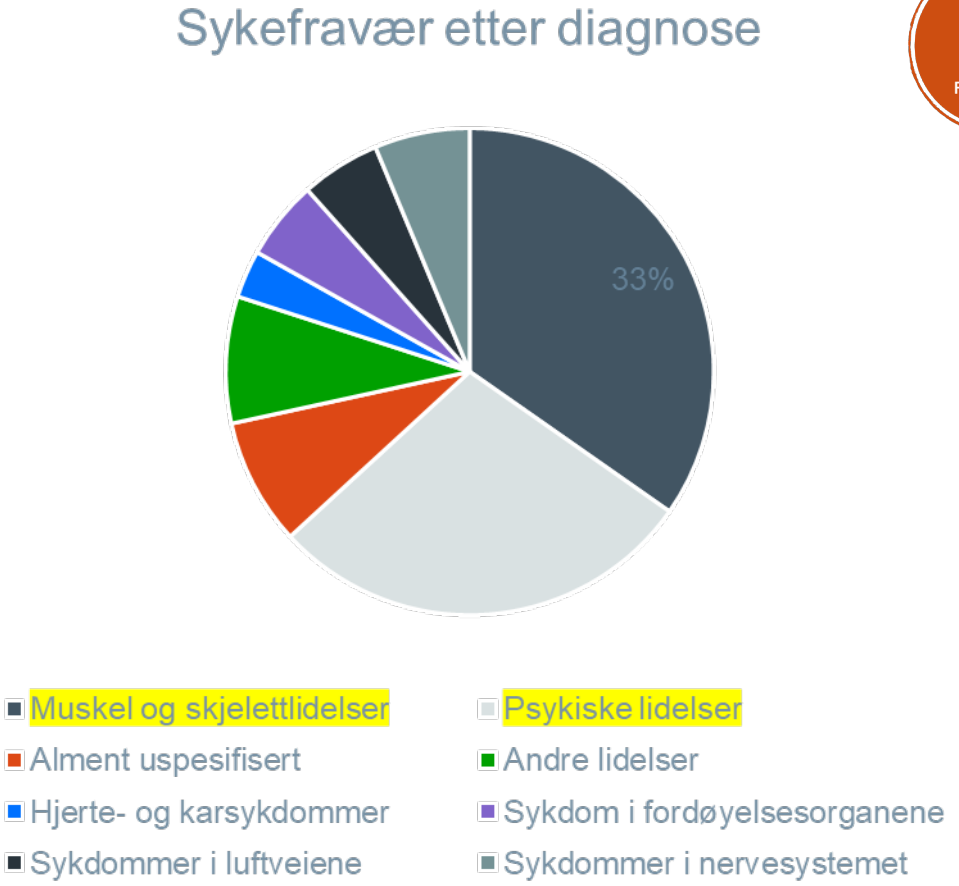
ALVORLIGE KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN LIKESTILLES MED DØDSFALL I NÆR FAMILIE

DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET ER EN AV DE HYPPIGSTE ÅRSAKENE TIL LANGTIDSFRAVÆR I NORGE

DYPE KONFLIKTER ENDRER HJERNENS KJEMI, ØDELEGGER NATTESØVNEN OG GIR NØYAKTIG DE SAMME UTSLAGENE SOM VED DYPE TRAUMER (ANGST, DEPRESJON OG UTMATTELSE)

# TALL FOR SYKEFRAVÆR

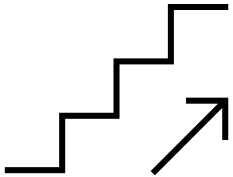
Statistikk: Legemeldt sykefravær etter diagnose, 2. kvartal 2025, kilde NAV



# ULIKE TYPER KONFLIKTER – NÅR GÅR DE OVER TIL Å BLI PROBLEMATISKE I ARBEIDSMILJØET?

SAK

PERSON



- Ammerud-saken (dødsfall)
- Andersen, NRK sjakk

FOREBYGGENDE ARBEID
NÅR KONFLIKTER OPPSTÅR

STYRINGSRETTEN – SAKLIG OG FORSVARLIG

# KONTINUERLIG ARBEID

# MYE KAN FOREBYGGES VED Å GJØRE TING RIKTIG FRA START

- Fordeling av arbeidsoppgaver
- Fratatt arbeidsoppgaver
- For mye eller for lite og gjøre
- Uklare forventninger og motstridende beskjeder

- Blir gjort narr av foran andre
- Fryses ut faglig og/ eller sosialt
- Manglende medvirkning
- Manglende tilrettelegging ved sykefravær

- Mister goder
- Blir forbigått/ oversett
- Blir ikke sikret utvikling

- Sykefravær



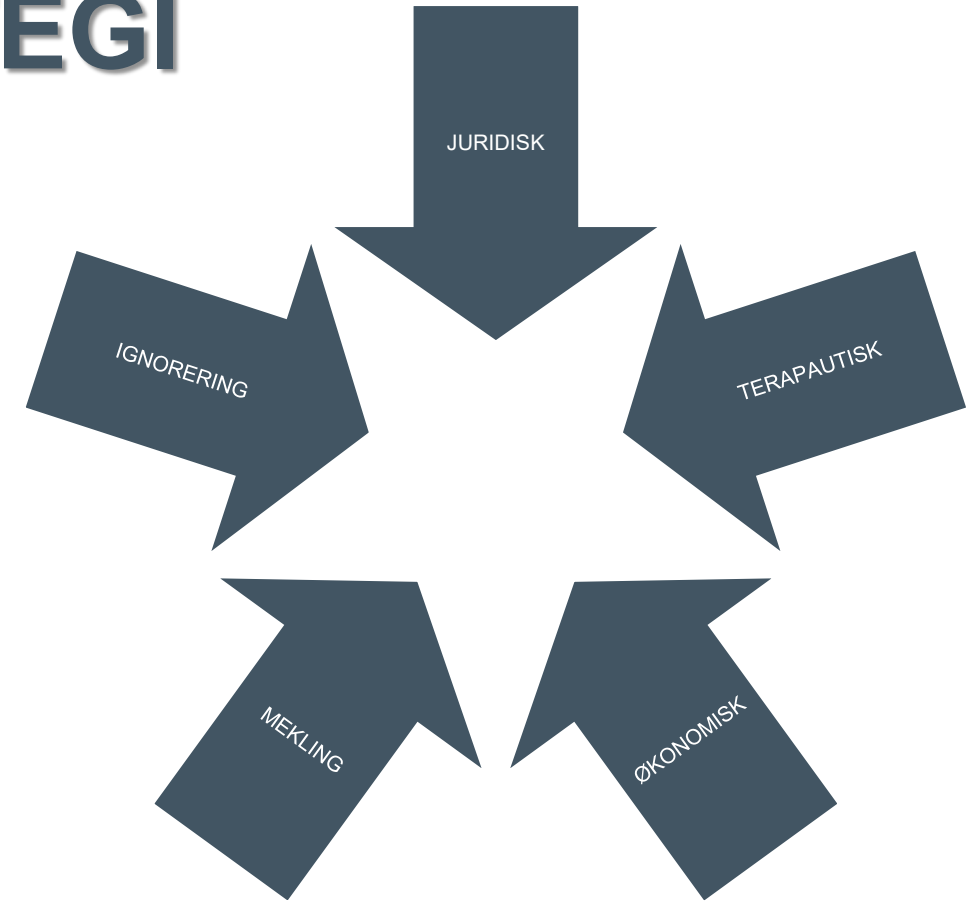
# KONSEKVENSER AV KONFLIKTER



FOR DEN DET GJELDER

FOR BEDRIFTEN

# STRATEGI



# ALLE HAR ET ANSVAR



**ARBEIDSGIVER**

Handlingsplikt § 2-1

Fullt forsvarlig arbeidsmiljø § 4-1

Tilrettelegge

**ARBEIDSTAKER**

Medvirkningsplikt § 2-3

Lojalitetsplikt

**KOLLEGA?**

Lojalitetsplikt og arbeidsavtale

# ARBEIDSMILJØLOVEN KAP. 4

# KRAV OM FULLT FORSVARLIG ARBEIDSMILJØ § 4-1

- Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer
  - Uklare eller motstridende krav
  - Emosjonele krav og belastninger i arbeid med mennesker
  - Arbeidsmengde og tidspress (ubalanse)
  - Støtte og hjelp i arbeidet

- Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.

- Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.

- Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering, herunder seksuell trakassering, eller annen utilbørlig opptreden.

- Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

# RUTINER FOR KONFLIKTHÅNDTERING

# ARBEIDSGIVER MÅ TA REGIEN

## UNDERSØKELSES- OG AKTIVITETSPLIKT

HVORDAN KARTLEGGE?

- INTERNT
- BHT
- EKSTERNT

## KONKLUDERE OG AVSLUTTE

HVIS BRUDD PÅ LOVVERK:
- Opphøre
- Gjenopprette
- Erstatning

HVIS IKKE SAK:
- Resignasjonsplikt

AVSLUTTE SAKEN
HJELP EKSTERNT OGSÅ HER?

ARBEIDSTAKER MÅ MEDVIRKE OG DELTA AKTIVT

# MÅTEN VI BLIR MØTT PÅ ER OFTE LIKE VIKTIG SOM KONFLIKTEN I SEG SELV



Respekt
Tillit
Åpenhet

Følelsen av å bli sett og hørt

Riktig løsning varer lenge

Lettere å leve med resultatet

Lettere å gi seg

Rettferdig og rimelig



**Kontradiksjon**
**Kommunikasjon**
**Dokumentasjon**
**Åpenhet**
**Taushetsplikt**
**Personvern**

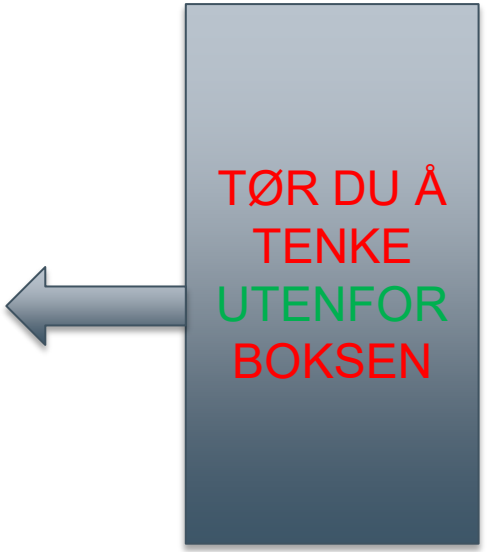
# JURIDIFISERING AV ARBEIDSPLASSEN
(HR NORGE, 2026)

RUTINER FOR VARSLING

RUTINER FOR KONFLIKTER

# IDEER – HVA ER MULIG Å TILRETTELEGGE

- ARBEIDSTID - MENGDE OG PLASSERING - DAGLIG, MÅNENDTLIG, ÅRSTID
- ARBEIDSUTSTYR
- EMOSJONELL STØTTE OG HJELP I ARBEIDET
- HJEMMEKONTOR
- JOBBE ANDRE STEDER I ORGANISASJONEN, OMPLASSERING
- JOBBE MED ANDRE OPPGAVER EN PERIODE
- STRESSMESTRING
- TRYGG KULTUR - SNAKKE OM DET VANSKELIGE – ÅPENHET/ RAUSHET
- OPPLÆRING/ KOMPETANSEHEVNING
- ARBEIDSMENGDE – MULIG MED BEDRE KONTROLL
- TYPER OPPGAVER - JUSTERE
- SAMARBEIDSKLIMA
- AKSEPT FOR Å HA TID TIL Å PRATE OM LIVET PÅ JOBB (BLI KJENT/RESSURS)
- ANNERLEDES LEDELSE
- KOMMUNIKASJON – KLIMA
- HOLDNINGER – VÆR ÅPEN OM EGNE UTFORDRINGER
- DEBRIFING
- SPARRINGSPARTNER
- ARBEIDSMILJØET GENERELT
- UTTAK AV FERIE
- PERMISJON – OBS IFT BARN
- OMSKOLERING
- ETTERUTDANNING
- VIDEREUTDANNING
- LØNNSTILSKUDD





EN DEL AV WATCH MEDIA

ENERGIWATCH

FORNYBAR NETT & TEKNOLOGI OFFSHORE OLJE & GASS POLITIKK & MARKED KARRIERE

KARRIERE

# Østfold Energis HR-direktør ble utbrent: - Innså at jeg ikke var udødelig

Hege Håkonsen hadde en vanskelig start på livet, som fortsatt påvirker henne. En telefonsamtale med sjefen gjorde veien tilbake fra en sykemelding kortere.

Håkonsen har jobbet i Østfold Energi siden april 2016. | Foto: Privat

- HVA HAR JEG VONDT I MAGEN FOR?
- MENTAL-TRENER
- PSYKOLOG 10 TIMER I ÅRET, ANONYMT

parat

FLAGGSAK 2026

# DETTE ER IKKE ALLTID SOLSKINNSHISTORIER

- FRIDA MED FIBROMYALGI
- ANETTE MED ANGST
- UNA MED UTMATTELSE
- MONS MED MS
- ADRIAN MED ADHD

DIAGNOSER
-
VI TRENGER DE SOM TRENGER OSS

# NOEN TIPS TIL SLUTT



Ulike typer konflikter, ulik tilnærming



Er saken på riktig ledernivå?



Bytte av ansvarlig i saken



Hvem bør involveres?



Har vi riktig kompetanse?



Møter og referater



Er saken avsluttet? Evaluere?

# DET ER INGEN FASIT

