

# Hersketeknikker — og litt om ytringsfrihet

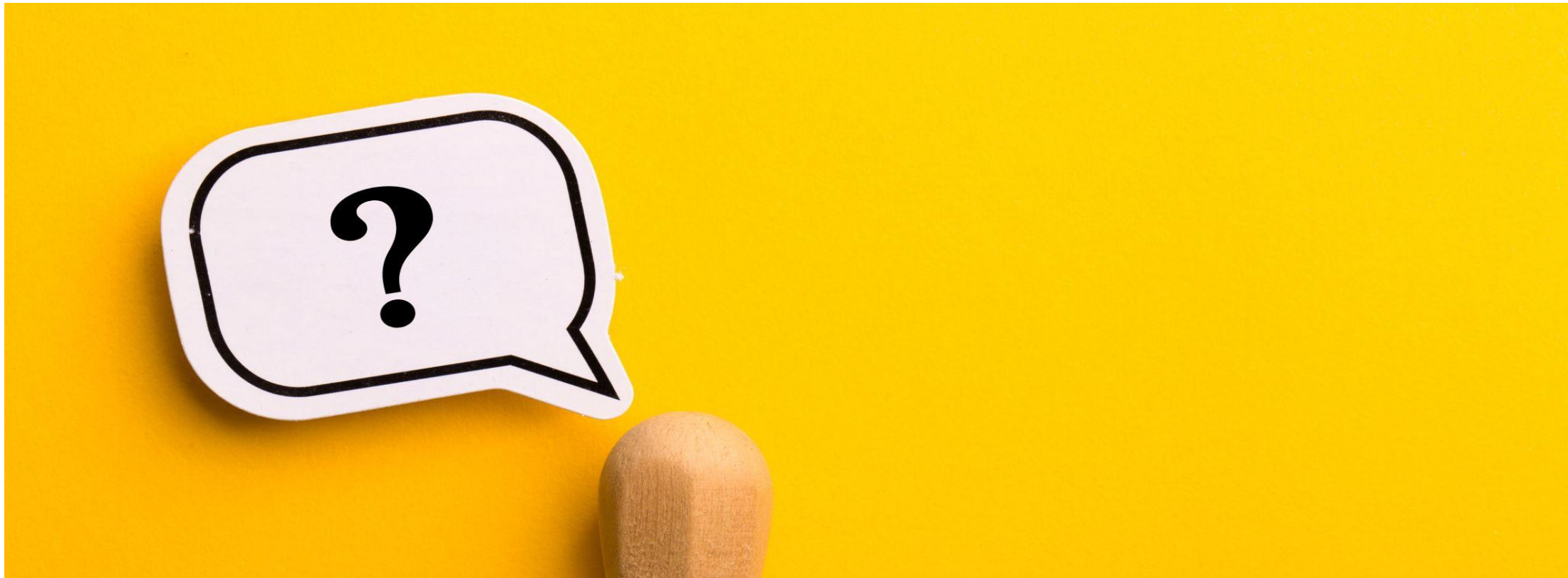
For deg som tillitsvalgt



Hva?

«Hersketeknikker er manipulative praksiser som brukes av en person eller en gruppe for å kontrollere eller dominere en annen person eller gruppe. Hersketeknikker kan være både verbale og ikke-verbale og kan brukes bevisst eller ubevisst.» (snl)

# Hvorfor?



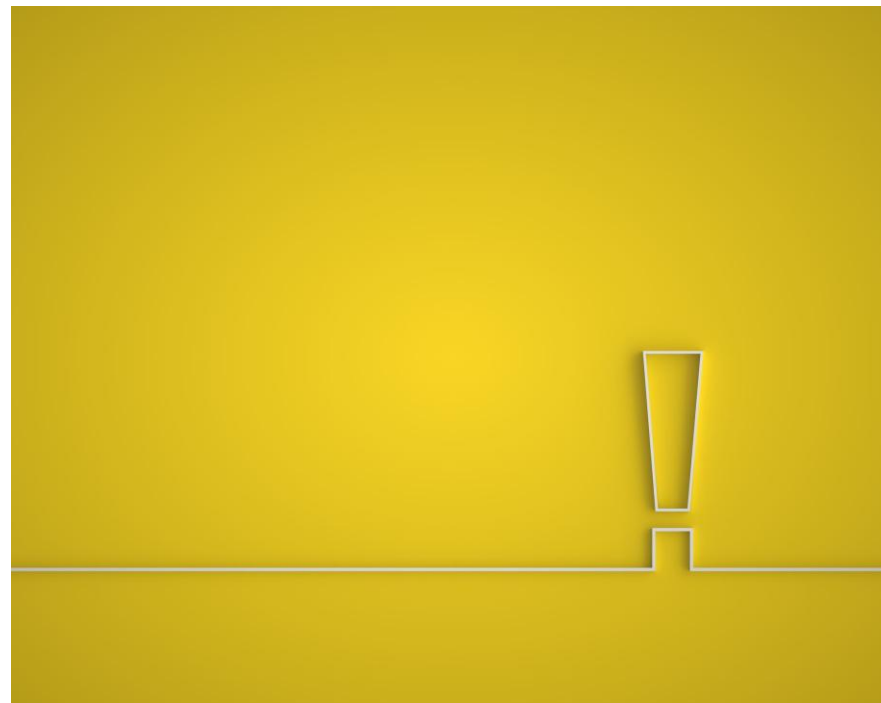
«Ved å forstå hva det er som skjer, får du flyttet ubehaget «fra magen til hodet». Da blir det enklere å skjønne at det er den andre som er ufin, og ikke du som er dum»

# Håndtere

Det viktigste med å identifisere hersketeknikker handler om deg som utsettes for hersketeknikker — ikke de som utfører

Å lære seg motpartens oppførsel kan være vel så viktig som å lære argumentasjon og annen taktikk

Gjelder spesielt for tillitsvalgte som skal inn å forhandle, diskutere, drøfte med folk som er vant til å få det som de vil.



# Hersketeknikker – hvilke?



# Tilbakeholding av informasjon — vanskeliggjøring av informasjon

Bevisst bruk av fagord

Legge fram informasjon i møter  
som ikke er kjent





# Usynliggjøring - umyndiggjøring

Konsekvent bruke feil navn

Overser — du blir behandlet som luft

Hilse på deg for — femte gang

Stillhet





# Fordømmes uansett hva du gjør

Dette har vi prøvd før...

Du er for passiv

Du er for aktiv



HERSKETEKNIKK: Fordømmelse av alt du gjør

Foto: Vidar Eriksen

# Latterliggjøring - ydmykelse

Jenta mi... jentene ved enden av bordet

Jeg har ikke lest saken, men det var eit fint bilde av deg

Du er jo relativt ny så...

Men kjære deg, dette må du forstå

# Bli tillagt meninger du ikke har

Utdanningsforbundet mener jo alltid

Tillitsvalgte vil jo alltid...



# Kroppsspråk og fysiske hersketeknikker

Faste plasser rundt bordet

Plassert slik at sola blander

Liten stol, lav stol — talerstol

Bevisst og ubevisst bruk av kroppsspråk



# Påføre skyld og skam

«Mens skyldfølelsen forteller oss at vi *har* gjort noe feil, forteller skamfølelsen av vi *er* feil»

Dette har ikke du lov å gjøre...



Har du opplevd noe av dette?

# Kan du si det du mener?

«Husk at du har en lojalitetsplikt»

Husk at du representerer arbeidsgiver —  
ikke bare på jobb...»



# Grunnloven § 100

Ytringsfridom skal det vere.

Ingen kan haldast rettsleg ansvarleg for å ha motteke eller komme med opplysningar, idear eller budskapar om det ikkje let seg forsvare halde opp imot den grunngjevinga ytringsfridommen har i sanningssøking, demokrati og den frie meiningsdanninga til individet. Det rettslege ansvaret skal vere fastsett i lov.

Alle har rett til å ytre seg frimodig om statsstyringa og kva anna emne som helst. Det kan berre setjast slike klårt definerte grenser for denne retten der særleg tungtvegande omsyn gjer det forsvareleg halde opp imot grunngjevingane for ytringsfridommen.





# «Død over distriktene»

## Ytringskultur vs Sivilombodet

- Ingen konkrete sanksjonar eller konsekvensar for arbeidsforholdet, verken skriftleg eller munnleg åtvaring.

LIKEVEL:

- Kommunen krenka den tilsette sin ytringsfridom
  - Først ved at formannskapet i kommunen vedtok å ta avstand frå den tilsette sin ytringsform
  - Deretter ved at ordførar uttalte seg til media på ein slik måte at det kunne framstå som at den tilsette ikkje burde uttalt seg på den måten ho gjorde
- Vidare vart den tilsette sin ytringsfridom ytterlegare krenka ved at kommunen sin administrasjon kalla ho inn til eit møte om saka, samt oppmoda ho til å unngå å ytre seg på ein slik måte i framtida.

RÅDMANN: Ann Kristin Olsvik, venninnen til Marita Kvanli, kledde seg halloween i fjor ut som rådmannen i Tjeldsund kommune, noe Kvanli bilde av.

# Ytringsfrihet

Kan være begrenset av straffelov, diskrimineringsvern, regler om taushetsplikt - arbeidsrettslige regler — psykososialt arbeidsmiljø, hindre trakassering.

"Skikkethet" — kan begrense hva en arbeidstaker kan si

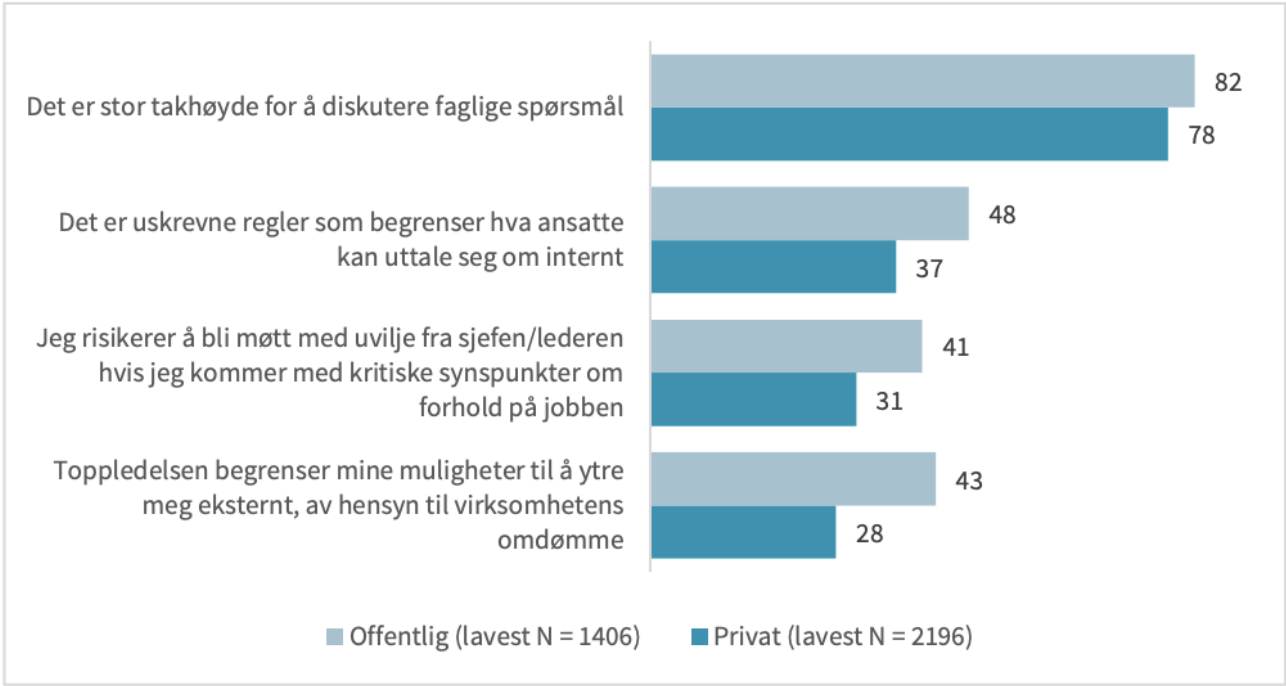
Polititjenestemann — avskjed på grunn av ytringer på Facebook

# Nedkjølende?

- Arbeidstakere skal ha vid adgang til å komme med kritiske ytringer om egen virksomhet. Likevel viser undersøkelser at en betydelig andel av arbeidstakerne opplever vesentlige begrensninger av hva de bør ytre seg om offentlig. En fellesnevner er at kritiske ytringer oppleves lite velkomne. De etablerte normene og praksisen — kulturen — legger ikke til rette for offentlig kritikk. Dette kan virke nedkjølende.
- I en undersøkelse fra Norsk Lektorlag i 2011 svarte bare 13 prosent av lærerne at de fritt kunne uttale seg til journalister om forhold ved egen skole

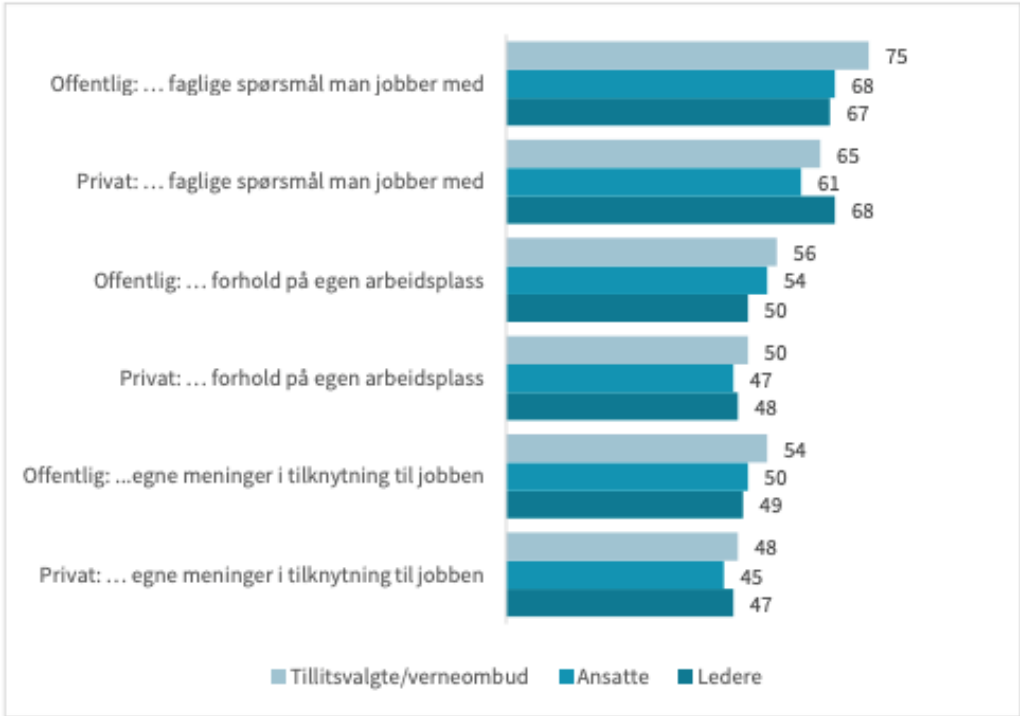


Figur 12.6 Arbeidstakeres vurderinger av sine ytringsbetingelser der de jobber. Andel som svarer «helt enig» og «ganske enig». Breddeutvalget. Prosent.



I figur 12.5 ser vi hvordan ledere og ansatte med og uten tillitsverv vurderer følgende spørsmål: «Hvordan mener du ansattes spillerom bør være når det gjelder å ytre seg offentlig om [...]?».

Figur 12.5 Vurderinger av ansattes spillerom til å ytre seg offentlig. Breddeutvalg samt utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Andel som sier svært/ganske bredt. Prosent.



# Ytringsfridom i arbeidslivet – status

## Tillitsvalgt i Equinor – innlegg i Stavanger Aftenblad (utdrag)

«Den andre spådommen min er også eksplosiv. Den handler om alvorlige ulykker. Jeg frykter at vi snart er vitne til en alvorlig ulykke på norsk sokkel. Ikke fordi vi mobber dem som røyker, men på grunn av måten vi styrer virksomheten på. Nettopp fordi trepartssamarbeidet har strandet. For dessverre er beslutningstakerne i Norges største selskap, akkurat like arrogante og kunnskapsløse når det gjelder det å styre risiko for storulykker. De kjører på. Bruker styringsretten uten å lytte til dem som har skoene på.»



# Arbeidsretten uttaler

« I avveiningen mellom ytringsfriheten og lojalitetsplikten må det vektlegges at ytringsfriheten er en menneskerettighet, mens lojalitetsplikten er et ulovfestet prinsipp som skal beskytte arbeidsgivers interesser, Det er ytringsfriheten som veier tyngst, og det er inngrep i denne som må beskyttes»

« Arbeidstakere har i utgangspunktet det samme ytringsvern som alle andre borgere. Hensynet til en opplyst offentlig samtale tilsier at de som gjennom sitt arbeidsforhold har konkret innsikt i aktuelle saker, deltar i samfunnsdebatten. Dette gjelder ikke minst for arbeidstakere i sektorer av stor samfunnsmessig betydning, og det kan i særlig grad gjelde for tillitsvalgte»



Hva gjør du? Tips fra eksperter

# Først - skal man si ifra?

---

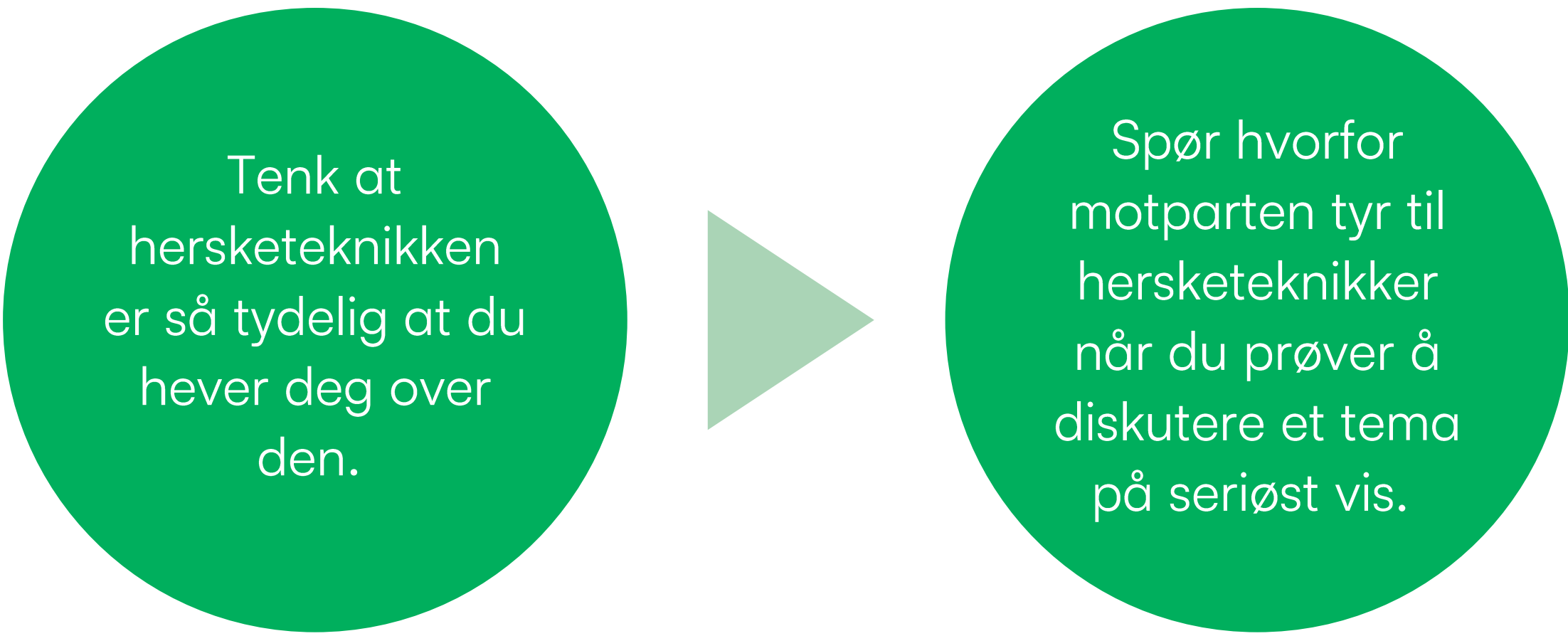
Opplevelsen er subjektiv...

---

Vil man noen gang få en beklagelse?

---

Det du kan håndtere er dine egne reaksjoner



Tenk at  
hersketeknikken  
er så tydelig at du  
hever deg over  
den.

Spør hvorfor  
motparten tyr til  
hersketeknikker  
når du prøver å  
diskutere et tema  
på seriøst vis.

# Hva gjør du?

Ikke la folk kuppe virkelighetsbeskrivelsen.

Om du møter et forvrengt bilde, prøv å snu bevisbyrden.

Blir du avbrutt— bli helt stille.

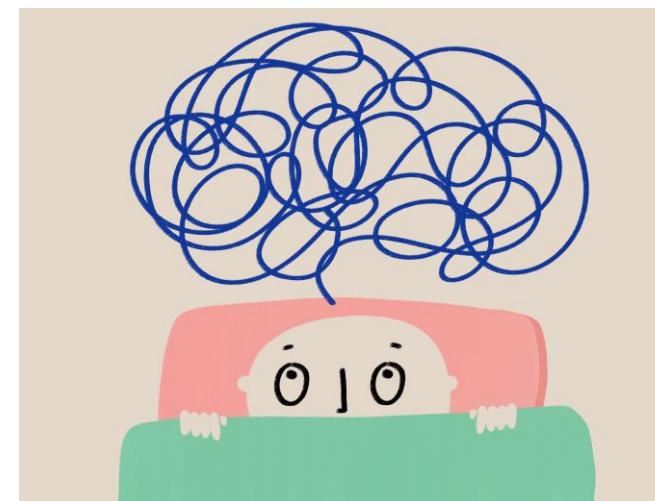
Ikke la deg vippe av pinnen av fremmedord og  
maktspråk.



Hold deg til saken når noen prøver å umyndiggjøre deg, og ikke la deg distrahere.

Hvis du vet du skal inn i situasjoner der du kan bli gjort narr av, forbered deg.

Når du opplever hersketeknikker, betyr det nesten alltid at du utgjør en trussel



Skaff deg dine egne allierte — snakk sammen på forhånd

Si fra om du blir stengt ute fra arenaer og beslutninger du klart burde være involvert i

Å bli oversett — Ta ondet ved roten!



Hvilke hersketeknikker vil virke på deg?





ARK TV

# Kilder og mer lesestoff

Sigrid Sollund, *Hersketeknikker nyttige og nådeløse*, Kagge forlag  
2017

Jonas Bals, Helga Pedersen, *Håndbok i organisasjonsarbeid*, Res Publica  
2022

[www.utdanningsforbundet.no](http://www.utdanningsforbundet.no)  
[post@utdanningsforbundet.no](mailto:post@utdanningsforbundet.no)