



Mobbing i arbeidslivet

*En veileder for arbeidsgivere,
tillitsvalgte og ledere*

Forfatter: Ståle Einarsen, Lars Glasø, Tina Løkke Vie og Harald Pedersen
Illustrasjoner: Remi Juliebø
Oppsett: Idebanken.org

Idebanken forteller de gode historiene fra norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon, verktøy og faglig materiell for et arbeidsliv som inkluderer.

Nettside: www.idebanken.org
Kontakt oss: post@idebanken.org

Innhold

Forord	4
Innledning	5
01 Hva er mobbing i arbeidslivet	6
02 Mobbing i praksis	9
03 Årsaker til mobbing	11
04 Konsekvenser av mobbing	14
05 Håndtering og forebygging av mobbing i arbeidslivet ...	16
06 Hvordan forebygge mobbing på arbeidsplassen	20
07 Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet	21

Mobbing har blitt et viktig tema i norsk samfunnsdebatt og norsk arbeidsliv de siste årene. Behovet for økt kunnskap om dette temaet er stort, særlig hos arbeidsgivere og deres ledere. I dette heftet gir vi en oppsummering av 20 års forskning på dette området i Norge.

Videre kommer vi med en rekke råd og vink til ledere om hvordan saker som gjelder mobbing skal og bør håndteres internt i virksomheten. Heftet er skrevet med bakgrunn i mange års forskning og praksisutvikling og med tanke på både juridiske og psykologiske aspekter ved dette problemområdet. Arbeidsmiljøloven legger en rekke føringer på hvordan arbeidsgivere og ledere må forholde seg til slike problemer. Vi håper heftet kan være til hjelp i det daglige arbeidet i virksomhetene med å forebygge og håndtere mobbing og trakassering, til beste for norske arbeidstakere og arbeidsgivere.

Bergen, mai 2009

Ståle Einarsen, Lars Glasø, Tina Løkke Vie og Harald Pedersen

Innledning



Mobbing er et utbredt problem i norsk arbeidsliv. Om lag fem prosent oppgir at de føler seg mobbet på jobben, mens mange flere opplever ubehagelige konflikter eller mer enkeltstående episoder. Mobbing og harde personmotsetninger er imidlertid ikke begrenset til arbeidslivet. Mobbing kan også forekomme på andre arenaer som på skolen, i idretten eller i politiske sammenhenger. Det som likevel gjør mobbing i arbeidslivet til noe spesielt, er at det skjer innenfor et formelt maktsystem og et system som er regulert av et offentlig lovverk. Arbeidsmiljøloven setter et klart forbud mot mobbing gjennom en rekke ulike formuleringer og pålegger arbeidsgiveren og dens ledere å både forebygge og håndtere slike problemer i arbeidsmiljøet. I tillegg er det slik at arbeidet, og erfaringer fra arbeidslivet, i stor grad virker inn på andre aspekter ved livet. Opplevelser på arbeidsplassen er derfor av avgjørende betydning for den enkeltes livsglede, identitet, funksjonsevne og opplevelse av egenverdi.

Forskning har vist at det å bli utsatt for mobbing på arbeidsplassen kan være svært belastende og føre

til alvorlige mentale og psykosomatiske helseplager. I enkelte ekstreme tilfeller har mobbekonflikter vært så belastende at ofrene har valgt å ta sitt eget liv. Også kollegene som observerer det som skjer, samfunnet og den enkelte virksomheten der mobbingen forekommer, rammes av de negative konsekvensene. Mobbing kan gi økt sykefravær og økt gjennomtrekk i arbeidsstokken, med fare for negativ omtale av virksomheten i media.

For å kunne forebygge og håndtere mobbing på arbeidsplassen må ledere og arbeidsgivere ha kunnskap og kompetanse om både mobbing som fenomen og om norsk lovverk på området. Sentrale spørsmål i denne sammenhengen er: Hva menes med begrepet mobbing? Hvilke konsekvenser kan mobbing få, og hvordan bør og skal man gå frem som leder og arbeidsgiver for å håndtere og forebygge mobbing på arbeidsplassen? I dette heftet gir vi en oversikt over den faglige og forskningsmessige kunnskapen vi har på området. Heftet er først og fremst beregnet for ledere, tillitsvalgte og verneombud, men også for andre som trenger å vite noe om temaet mobbing i arbeidslivet.

01 Hva er mobbing i arbeidslivet?



Det er eit mål at færre arbeidstakere skal oppleve å bli utsatt for mobbing eller utstøtt fra arbeidet på grunn av mobbing på arbeidsplassen. Men hva er egentlig «mobbing»?

BEGREPSBRUK OG KJENNETEGN

Vilkårlig erting og fleiping mellom arbeidskamerater er ikke mobbing. Enkeltstående konfliktepisoder eller ubehageligheter på jobben er heller ikke mobbing. Vi snakker altså ikke om mobbing når medarbeidere fra tid til annen blir sinte på hverandre eller erter hverandre på en vennskapelig måte.

Mobbing er noe langt mer alvorlig:

Mobbing dreier seg om «situasjoner på arbeidsplassen der en person over lengre tid utsettes for negativ behandling fra en eller flere i arbeidsmiljøet, og der personen som rammes har vanskelig med å forsvare seg mot disse handlingene» (Einarsen, Raknes, Matthiesen

og Hellesøy 1994, side 20). I arbeidsmiljøloven brukes ikke begrepet mobbing direkte, men mobbing dekkes helt av begrepet «trakassering», som inngår i loven. I tillegg beskytter loven arbeidstakere mot «uheldig psykisk belastning», «krenkelse av integritet og verdighet» og «utilbørlig opptreden». Det er imidlertid flere kriterier som skiller mobbing fra andre negative sosiale hendelser i arbeidslivet.

Negative handlinger

Mobbing handler om at noen føler seg utsatt for konkrete negative handlinger fra én eller flere personer i arbeidsmiljøet. Disse handlingene oppleves som svært krenkende og kan forekomme i ulike former. Eksempler på slike negative handlinger er at noen snakker bak ens rygg, at man blir latterliggjort eller fleipet med på en respektløs måte, eller at man må utføre arbeidsoppgaver som ikke er de man ble ansatt for å utføre.

Ikke en påregnelig del av et arbeidsforhold

Mobbing dreier seg om handlinger som ikke kan sies å være en påregnelig del av et arbeidsforhold. Med påregnelighet mener vi noe man med rimelighet må regne med å finne seg i i et arbeidsforhold. Det vil si noe som ligger innenfor de legitime rettighetene som ledere og virksomheter har overfor ansatte i vår kultur og i vårt lov- og avtaleverk, og som egentlig kan hende alle norske arbeidstakere i samme type jobb. Ansatte må selvsagt finne seg i en saklig og forholdsmessig utøvelse av ledelse og av styringsretten selv om det oppleves ubehagelig. Det som ikke er påregnelig, er uheldig, krenkende eller utilbørlig atferd og pålegg fra ledere, kolleger og andre.

Systematisk og vedvarende

Mobbing dreier seg om en type negativ behandling, der handlingenes hyppighet og varighet bidrar til å skape en vanskelig eller utrivelig arbeidssituasjon for den ansatte. De konkrete handlingene som utgjør mobbingen kan fra tid til annen ramme de fleste personer i arbeidet. Men det er et viktig kjennetegn ved mobbing at de negative handlingene gjentatte ganger rettes mot ett eller flere individer, og at det skjer over tid.

Enkelthandlinger kan selvsagt også være så grove i seg selv at de langt overgår hva som er påregnelig for en arbeidstaker. Slike situasjoner omfattes av arbeidsmiljølovens begreper «utilbørlig opptreden» og «krenkelse av integritet og verdighet». Mobbebegrepet er nyttig for å vise at handlinger som kan være både subtile og alminnelige, kan oppleves som dypt krenkende dersom de utføres mange nok ganger over tid.

Ubalanse i styrkeforholdet

Mobbing kjennetegnes ofte av en opplevd ubalanse i styrkeforholdet mellom mobber og offer, der den som blir mobbet ikke makter å forsvare seg eller ta igjen mot den eller dem som mobber. Denne ubalansen i styrkeforholdet kan være gitt i utgangspunktet ut fra organisatoriske, økonomiske, sosiale, fysiske eller personlige forhold. Men den kan også være noe som utvikles underveis i en konflikt, for eksempel ved at den ene parten vinner omgivelsenes støtte, eller ved at konflikten i seg selv er så belastende at man til slutt ikke klarer å stå imot angrepene. Selv om en person er i en formelt overordnet posisjon, kan vedkommende utsettes for mobbing fra andre i formelt lavere posisjoner.

ARBEIDSMILJØLOVEN OG BEGREPET MOBBING I ARBEIDSLIVET

Arbeidsmiljøloven bruker som nevnt ikke selve begrepet mobbing direkte, men tar vare på fenomenet på en rekke ulike måter, ikke minst gjennom det generelle forbudet mot trakassering. Den påpeker et generelt prinsipp om likebehandling i arbeidsmiljøet, noe som mobbing nettopp ikke er. Loven setter krav om at det sosiale arbeidsmiljøet skal være «fullt forsvarlig», ut fra en «enkeltvis og samlet vurdering». Slik settes det forbud både mot alvorlige enkelthandlinger og mot situasjoner der summen av det man utsettes for, må kunne sies å skape en uforsvarlig arbeidssituasjon med tanke på ens fysiske eller psykiske helse.

Arbeidsmiljøloven påpeker videre at ledere har en undersøkelsesplikt dersom noen ansatte rapporterer at de opplever jobbsituasjonen sin som belastende (se arbeidsmiljøloven § 2-1 og reglene om internkontroll). Arbeidsgiveren må da undersøke hva det er den ansatte har opplevd, og ta stilling til det som faktisk har skjedd. Om det som har hendt ikke er noe en ansatt er nødt til å tåle i enhver arbeidssituasjon, er det lederens plikt å gjenopprette et «fullt forsvarlig» arbeidsmiljø for den aktuelle arbeidstakeren. På dette punktet gir loven en rekke standarder og verktøy for den vurderingen som ledere her må foreta (se Einarsen og Pedersen 2007), om hvorvidt det foreligger:

- Uheldig psykisk belastning
- Trakassering
- Utilbørlig opptreden
- Krenkelse av integritet og verdighet

Formuleringen «uheldig psykisk belastning» er et kjernebegrep som har inngått i arbeidsmiljøloven siden loven ble etablert i 1977. Her beskyttes ikke arbeidstakere mot belastninger i sin alminnelighet, men mot belastninger som kan sies å være en «uheldig» og dermed ikke en «påregnelig» del av arbeidsforholdet. At noe er påregnelig, vil som nevnt si at det man opplever er noe som de fleste norske arbeidstakere med rimelighet må regne med å måtte oppleve i Norge. Denne vurderingen må være i tråd med «samfunnsutviklingen» og den generelle «teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet». Standarden må altså være generell og ikke lokal, og den må være i takt med tiden. Å bli utsatt for mobbing må kunne sies å være et godt eksempel på en uheldig psykisk belastning. Samtidig er begrepet «uheldig psykisk belastning» mye videre enn

mobbing, og loven mener derfor det er grunnlag for reaksjon og krav om gjenoppretting av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø lenge før noe kan sies å være mobbing. Loven har imidlertid også begreper som mer eksplisitt angår mobbing, nemlig «trakassering» og «annen utilbørlig opptreden». Et annet godt begrep for å dekke situasjoner med mobbing er lovens krav om ivaretagelse av ansattes «integritet og verdighet». Loven beskytter altså mot krenkelse av arbeidstakeres selvaktelse og deres verdighet som menneske. Formuleringen «krenkelse av integritet og verdighet» har den fordelen at det kan brukes av ansatte som i første rekke ønsker å få forbedret sin egen jobbsituasjon uten at de dermed ønsker å anklage noen spesifikke andre for å trakassere. All trakassering bunner i en «trakassør». Man kan derimot bli krenket uten at det nødvendigvis finnes en «krenkør», det vil si at det ikke nødvendigvis finnes en klart definert enkeltstående person som ensidig forårsaker den uholdbare situasjonen. Kanskje er man kommet i en situasjon der mange personer uavhengig av hverandre opptrer utilbørlig, og der det er summen av alle disse hendelsene som er problemet, mer enn én eller noen få personers atferd.

Trenger vi da begrepet mobbing i det hele tatt? Ja, selv om loven har begreper som like gjerne kan og bør benyttes i det praktiske liv, er også mobbebegrepet nyttig. Det dekker meget langvarige og svært alvorlige situasjoner der den rammedes helse, selvbilde og evne til å utføre sitt arbeid er blitt sterkt skadelidende som følge av andre ansattes eller andre ledes atferd. Begrepet viser også hvordan det er varighet og gjentakelse, men ikke nødvendigvis handlingene i seg selv, som kan være krenkende. Handlinger som isolert kan være av en slik art at de bør tåles, kan oppleves helt forskjellig når de gjentas systematisk over lengre tid. I tillegg er det mobbing som er det mest brukte folkelige begrepet når man refererer til situasjoner der noen systematisk plages eller utfryses på jobben.

02 Mobbing i praksis

Mobbing kan utføres på mange ulike måter.

DIREKTE MOBBING

Direkte mobbing er handlinger som utføres direkte overfor offeret, slik som fleiping, utskjelling, trusler eller underkjennelse av faglig innsats og kvalifikasjoner.

INDIREKTE MOBBING

Indirekte mobbing dreier seg ofte om utfrysing, sosial isolering eller det å la være å ta kontakt, gi informasjon, osv. Slik indirekte mobbing kjennetegnes gjerne av såkalte «ikke-handlinger», det vil si at man unnlater å gjøre noe man ellers ville eller burde ha gjort.

SKJULT MOBBING

Skjult mobbing er mobbing som foregår skjult for den som rammes, slik som baksnakking og ryktespredning.

ÅPEN MOBBING

Mobbing kan foregå åpent, ved at handlingene er synlige for offeret.

Offentlige utskjellinger foran kunder og kolleger er eksempler på synlige handlinger.

ARBEIDSRELATERT MOBBING

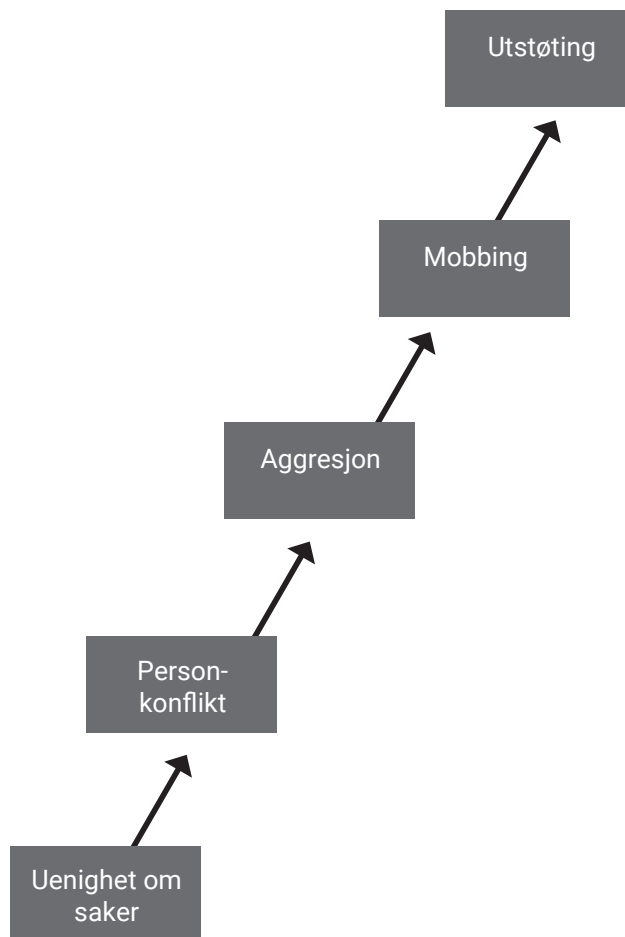
Arbeidsrelatert mobbing er handlinger som gjennom å endre personens arbeidssituasjon kan sies å være utilbørlige eller krenkende. Eksempler er å overdrive kontrollen av arbeidet, gi urimelige tidsfrister, utføre handlinger som gjør det vanskelig for offeret å utføre jobben sin, eller fjerne oppgaver han eller hun er ansatt for å utføre.

PERSONRELATERT MOBBING

Personrelatert mobbing er negative handlinger som rettes mot offeret som person, og som skremmer eller nedvurderer den det gjelder. Ryktespredning, baksnakking, neglisjering av meninger eller kritikk av en persons vaner, utseende eller holdninger er eksempler på handlinger som kan sies å være personrelaterte.

Det er her viktig å understreke at flere eller alle disse mobbeformene kan forekomme samtidig, og at typen mobbing vil variere fra sak til sak og fra organisasjon til organisasjon.

De vanligste negative handlingene er latterliggjøring, krenkende bemerkninger, krenkende nedvurdering av bidrag og arbeidsinnsats, sosial isolasjon og ekskludering.



Figur 1 Mobbing som en opptrappende prosess.

MOBBING SOM PROSESS

I tillegg til at det finnes ulike former for mobbing, kan også graden av mobbing variere. Mobbing er nemlig ikke et enten-eller-fenomen, men en gradvis opptrappende prosess. Mange mobbesaker starter som mindre konflikter, som så trappes opp og etter hvert utløser både aggresjon og dyp mistillit mellom partene. Når mobbesaker har sitt opphav i konflikter på arbeidsplassen, kan en slik opptrappende prosess fremstilles som i figur 1.

Uenighet om saker

I de første stadiene av en konflikt vil partene kunne oppleve og erkjenne at det forekommer en viss frustrasjon

mellom dem, men de fokuserer fremdeles på å finne en løsning i forhold til det saken dreier seg om.

Personkonflikt

Etter hvert som konflikten intensiveres og utvikler seg, endres innholdet og temaet. Konflikter som har pågått en stund, kan dermed handle om flere eller kanskje helt andre forhold enn de gjorde i utgangspunktet. I langvarige konflikter knyttes en stadig større del av problemene til partenes personlige motsetninger, deres samarbeidsproblemer og deres negative følelser overfor hverandre. Hva saken handlet om i utgangspunktet, blir gjerne glemt, og spørsmålet blir hvem som er problemet, fremfor hva som er problemet. Fokuset endres altså fra sak til person.

Aggresjon

I neste fase i prosessen utføres aggressive handlinger. Tidlig i dette stadiet er de aggressive handlingene ofte indirekte og skjulte, og det er vanskelig for ofrene å forstå hva de utsettes for. I neste omgang blir handlingene mer direkte og tydelige, som at man blir isolert og unngått, ydmyket, kritisert offentlig eller latterliggjort.

Mobbing

En konflikt går over til mobbing når minst én av partene systematisk utsettes for krenkende og utilbørlig atferd som man finner det vanskelig å forsvare seg mot. Et resultat av dette er gjerne at ofrene utvikler en rekke stress-symptomer, som i neste omgang gjør det vanskelig for dem å mestre både jobbsituasjonen og den øvrige livssituasjonen. Offeret kan begynne å opptre på en måte som skaper frustrasjon og irritasjon hos andre, noe som også vil kunne bekrefte arbeidsmiljøets negative forestillinger om personen. For noen utvikler situasjonen seg til et traume, hvor både helse, selvbilde og den totale livssituasjonen oppleves som truet.

Utstøting

I prosessens siste fase, utstøting, kan resultatet bli at offeret sykmeldes, sies opp eller sier opp selv, uføretrygdes eller omplasseres til en mer eller mindre tilfeldig jobb. Ovenfor har vi beskrevet hvordan en konflikt kan utarte til å bli mobbing. Andre ganger starter mobbingen mer tilfeldig ved at det oppstår fordommer på arbeidsplassen mot en medarbeider eller kollega. Slike prosesser kjennetegnes gjerne slik:

- En mindre «inngruppe» eller klikk begynner å baksnakke en person i «lukkede fora».
- Etter hvert utvikles stadig mer negative forestillinger om personen.
- Dette etterfølges av en fase hvor man bevisst unngår offeret.
- Deretter blir offeret åpenlyst trakassert og diskriminert, ved at han eller hun utsettes for krenkende bemerkninger, eller ved at vedkommende blir fremmedgjort og ekskludert.
- I siste fase finner det kanskje til og med sted fysiske angrep, som i sin tur kan medføre «tilintetgjørelse». Det kan innebære at offeret fordrives fra organisasjonen eller fra arbeidslivet, eller i verste fall tar sitt eget liv.

Selvsagt går ikke alle mobbesaker gjennom alle disse fasene. Med en god håndtering fra arbeidsgiverens side kan en sak stoppes, og en god arbeidssituasjon kan gjenopprettes på ethvert stadium.

03 Årsaker til mobbing

ULIKE SITUASJONER DER MOBING KAN OPPSTÅ

Teoretisk kan vi skille mellom to hovedformer av situasjoner der mobbing kan oppstå: Stridsmobbing og rovmobbing.

Stridsmobbing

Mobbing som oppstår i forbindelse med en konflikt, kalles stridsmobbing. Mange ofre oppgir for eksempel at konflikten startet med at de tok opp et problem på arbeidsplassen, eller ved at de sto for et annet syn enn sin leder eller andre viktige medarbeidere. Over tid blir disse konfliktene så sterke at det resulterer i mobbing og trakassering av den «svakeste» part.

Rovmobbing

Rovmobbing er tilfeller hvor offeret tilsynelatende ikke har gjort noe som kan forklare mobberens aggresjon, men tilfeldigvis befinner seg i en situasjon hvor noen utfører negative handlinger. Mobberen kan utføre disse handlingene for å demonstrere makt, utøve press for å få et tilfeldig offer til å føye seg eller skaffe seg egne fordeler på andres bekostning. Et annet eksempel kan være situasjoner der noen urettmessig gjøres til syndebukk, eller der generelle fordommer i samfunnet spiller seg ut på arbeidsplassen i form av at noen utsettes for uønskede og utilbørlige handlinger. En generell aggressiv lederstil som krenker den underordnede, eller en leder som utøver makt på en ikke-legitim måte, kan være andre eksempler på rovmobbing. Mobbing kan altså gjerne forklares med utgangspunkt i enten rovmobbing eller stridsmobbing. Men det kan også tenkes en del forhold som øker sannsynligheten for at en potensiell konflikt ender som mobbing, eller for at mer eller mindre tilfeldig offer utsettes for utilbørlig og sjikanerende atferd. Både arbeidsmiljøforhold, lederstil, personlighet hos offer og mobber og organisasjonskultur kan ha betydning.

MOBBING OG ARBEIDSMILJØ

Det er større sannsynlighet for at mobbing oppstår i et arbeidsmiljø som er preget av mistriivsel, stress og uklare arbeidsoppgaver/arbeidsdeling, enn i et arbeidsmiljø som er preget av ryddige organisatoriske forhold, åpenhet og respekt for den enkelte. Manglende avklaring

av krav og forventninger vedrørende roller, oppgaver og ansvar kan skape konflikter i arbeidsfellesskapet knyttet til rettigheter, plikter, privilegier og posisjoner. Det kan i neste omgang enten føre til situasjoner der frustrasjonen rettes mot en syndebukk, eller føre til konflikter som så utvikler seg til mobbing. På den annen side kan et dårlig arbeidsmiljø i seg selv oppleves som mobbing, for eksempel i form av autoritær ledelse, urimelig høyt krav til tempo og arbeidsutførelse, liten anerkjennelse og konstruktiv tilbakemelding, liten grad av innflytelse og medbestemmelse over tempo og arbeidsmetoder. Dette kan skje dersom man opplever at situasjonen er «ønsket» av ledelsen nettopp for å skade eller straffe en ansatt. Sentrale risikofaktorer for mobbing i et arbeidsmiljøperspektiv er:

- Dårlig organisering og tilrettelegging av arbeidet
- Uklare rollekrav og forventninger
- Inkompetent eller fraværende ledelse
- En kultur som tillater at mobbing forekommer

Mobbing og ledelse

En viktig forklaring på mobbing i arbeidslivet er krenkende, dårlig eller mangelfull ledelse. I over halvparten av tilfellene utføres mobbing av en leder og rettes mot en underordnet. Ledere kan også bidra til mobbing ved at de ikke håndterer konflikter som oppstår i arbeidsmiljøet på en god måte, ikke fokuserer på det psykososiale arbeidsmiljøet, eller legger tilrette for frustrasjoner og maktkamper ved manglende eller unnvikende ledelse. Forhold hos ledelsen som ofte har sammenheng med mobbing, er:

- Manglende og unnvikende ledelse
- Særlig autoritær og aggressiv lederstil hos nærmeste overordnede
- Ledere som lar varsling om kritikkverdige forhold bli møtt med hevnaksjoner
- Ledere som misbruker makt
- Ledere som håndterer konflikter på en dårlig måte

Nyere studier viser spesielt sterke sammenhenger mellom mobbing og det vi kan kalle «tyrannisk ledelse» og «la det skure-ledelse». «Tyrannisk ledelse» dreier seg om ledere som er aggressive mot sine medarbeidere,

og som saboterer og underminerer dem, men som for så vidt kan være faglig dyktige eller flinke til å få oppgavene unna. «La det skure-ledelse» er det som gjerne benevnes som unnvikende og fraværende ledelse, og kan blant annet innebære at lederen løper fra sitt ansvar eller unngår å håndtere konflikter. Ut fra bestemmelsene i arbeidsmiljøloven – som pålegger arbeidsgiveren å beskytte ansatte mot mobbing – er mobbing alltid et spørsmål om ledelse, også i de tilfellene der mobbing utføres mellom kolleger eller av underordnede rettet mot en leder. Uavhengig av hva som er utgangspunktet for en mobbekonflikt, har ledere eller arbeidsgivere en formell rolle i konflikten og et ansvar for å håndtere situasjonen. Når en leder er klar over at det foregår mobbing, men unnlater å gripe inn i situasjonen, er det en type atferd som har betydning for utvikling og opptrapping av mobbekonflikten, selv om intensjonen fra lederens side ikke nødvendigvis er å ramme offeret. Dersom man unnlater å gripe inn når noen av ens medarbeidere er i konflikt eller behandler en kollega dårlig, kan det oppfattes som at man aksepterer mobbing eller annen utilbørlig opptreden blant de underordnede.

Mobbing og personlighet

Når folk flest skal forklare hvorfor noen blir mobbet, er personlighet, enten hos offer eller hos mobber, en vanlig forklaringsfaktor. Hvilken betydning personlighetsfaktorer har når det gjelder mobbing, er imidlertid fremdeles uklart.

Offerets personlighet

Teoretisk kan man tenke seg at personligheten kan påvirke både hvordan man opplever og fortolker andres atferd, og hvordan man mestrer og reagerer på mobbing. Personligheten kan også tenkes å bidra til atferd som provoserer frem aggressive reaksjoner fra andre, skjønt mobbing kan sjelden ensidig forklares av personlighetsfaktorer hos ofrene. Studier viser gjerne at mobbeofre har lavere selvaktelse og høyere sosial angst enn andre, og at de ofte er engstelige. Mange ofre er deprimerte og mistenksomme, mens andre igjen beskrives som overdrevent selvsikre, som personer som ikke har et realistisk forhold til sine egne begrensninger, og som også lett kritiserer andre. Forskning indikerer imidlertid at mobbeofre ikke er en ensartet gruppe, og har også vist at de fleste av dem som rammes, ikke har en annen personlighet enn andre. Langvarig mobbing kan imidlertid føre til store personlighetsendringer hos ofrene, noe som gjør det vanskelig å fastslå om de personlige trekkene er en konsekvens av mobbingen, eller en medvirkende årsak til den.

Mobberens personlighet

Å forklare mobbing ut fra personligheten til dem som mobber, er også problematisk. Selv om overgriperen og mobberen gjerne omtales som «skolegårdsbøllen», «psykopaten» og «den stakkarslige tyrannen», vet vi lite om personligheten til den som mobber. I Norden har spørsmålet om eventuelle personlighetstrekk hos mobberne i liten grad vært diskutert, og de fleste studier på mobbing baserer seg dessuten på erfaringer og



synspunkter fra ofrene. Mange mobbere er nok ikke villige til å innrømme at de oppleves slik av andre, eller de er ikke klar over at andre opplever dem som mobbere. Noen personer som innrømmer å ha mobbet andre, beskriver seg som dårlig sosialt fungerende, usikre i sosiale sammenhenger og med et noe lavere selvbilde enn andre, men vi vet ikke om de er representative for alle som oppleves som mobbere. Andre studier indikerer dessuten at mobbernes selvbilde ikke avviker fra den øvrige befolkningens, eller at de til og med kan ha et høyere selvbilde enn andre. Vi må derfor konkludere med at vi strengt tatt vet for lite om dem som oppleves som mobbere.

Hva får ledere eller medarbeidere til regelmessig å plage andre kolleger?

Det kan være ulike årsaker til at man opptrer på en måte som medfører at andre opplever seg mobbet. Noen ganger kan de som mobber være stresset og frustrert og av den grunn opptre på uhensiktsmessige måter overfor andre. Andre ganger skyldes det tankeløshet. I noen tilfeller mobber man for å straffe eller hevne seg på andre, for å fremheve seg selv eller for å skaffe seg fordeler. Eventuelt har man lagt til seg en væremåte som virker støtende på andre. Som vi så ovenfor, kan det være harde personkonflikter som ligger bak, eller at sakskonflikter har utviklet seg i negativ retning og på en slik måte at noen blir gjort til syndebukker. Selv om de som opplever seg mobbet, ofte har en klar formening om at det ligger intensjoner bak, er det med intensjoner ikke viktig i det praktiske arbeidet med å stoppe mobbing. Det sentrale spørsmålet er hvorvidt den påståtte atferden har forekommet, om den er å regne som utilbørlig, og om den totale situasjonen som personen opplever representerer en uheldig psykisk belastning eller ikke. Om den som utførte mobbingen «mente» det eller ikke, er underordnet. En krenkende eller sårende handling blir ikke akseptabel selv om den var «godt ment». Forskere forfekter noe ulike syn når det gjelder årsakene til mobbing i arbeidslivet, og man bør være varsom med å lete etter én enkel forklaring på hva som er årsak til mobbingen. Ofte er det et sammenfall av flere ulike omstendigheter, både på arbeidsplassen og hos den enkelte, som forårsaker og opprettholder den uheldige atferden. Manglende eller dårlig utført konflikthåndtering hos virksomhetens ledelse synes imidlertid å være én viktig forklaring på at konflikter, samarbeidsproblemer eller et dårlig arbeidsmiljø får utvikle seg til mobbing.

04 Konsekvenser av mobbing



INDIVIDUELLE KONSEKVENSER

Å bli mobbet på jobben kan være svært belastende. Personer som utsettes for mobbing, rapporterer gjennomgående flere helseplager enn andre arbeidstakere. Både fysiske og psykiske plager kan oppstå, selv lenge etter at mobbingen har opphørt. Det er vanlig å dele de helsemessige konsekvensene i akutte reaksjoner, reaksjoner etter langvarige opplevelser og eventuelle ettervirkninger av mobbing.

Akutte reaksjoner

Akutte reaksjoner er ofte uro, engstelse, fortvilelse og forvirring, som i sin tur gjerne medfører psykiske plager som søvnløshet, anspenhet, depresjoner og lav selvspekt. Mange mobbeofre sliter også med skamfølelse, lav selvfølelse og manglende selvtillit.

Reaksjoner etter langvarige opplevelser

I tilfeller der mobbingen har foregått over lengre tid, kan det også oppstå en rekke psykosomatiske forstyrrelser og plager (psykosomatikk er en betegnelse som brukes på sykdommer av fysisk karakter som trolig har sin

årsak i, eller i alle fall blir påvirket av, psykiske prosesser). Slike plager viser seg gjerne som hodepine, mageproblemer, diaré, kvalme, allergiske reaksjoner, søvnløshet, angst, depresjon og selvmordstanker. Muskel- og skjelettplager i form av stiv nakke, vonde skuldre og smerter i armer, bein og rygg er heller ikke uvanlig.

Ettervirkninger av mobbing

Mobbing har også vist seg å kunne ha alvorlige ettervirkninger, for eksempel i form av symptomer på posttraumatisk stressforstyrrelse, i form av hyperaktivering (dvs. at kroppen er i konstant «alarmberedskap»), at man sliter med påtrengende tanker og følelser i forhold til det man har opplevd, kombinert med unngåelsesatferd. Flere studier har vist at ofre for mobbing kan oppleve ettervirkninger som ligner dem man finner hos personer som har opplevd krig, alvorlige ulykker og naturkatastrofer. Hyperaktivering innebærer en generell økt aktivering som ikke var til stede før den traumatiske hendelsen inntraff. Hyperaktivering kommer blant annet til uttrykk som søvnproblemer, irritabilitet eller raseriutbrudd, konsentrasjonsproblemer

samt overdreven vaksomhet. Påtrengende tanker og følelser, som er det vanligste symptomet på post-traumatisk stressforstyrrelse, inne-bærer stadige gjenopplevelser av den traumatiske opplevelsen i form av påtrengende minner, plagsomme drømmer, mareritt og «flashbacks», som er utløst av en situasjon eller stimuli som forbindes med den traumatiske hendelsen, i vårt tilfelle mobbingen. Unngåelsesatferd innebærer å unngå stimuli som gir assosiasjoner til traumet. Man forsøker å unngå tanker, følelser eller samtaler som er forbundet med jobben eller selve mobbingen. Det gir nedsatt evne til å huske det som skjedde, en følelse av å være fjern og fremmed overfor andre, et begrenset følelsesregister samt en opplevelse av en fremtid uten muligheter. En rekke undersøkelser har påpekt at personer som er utsatt for langvarig mobbing, har tydelige symptomer på slik posttraumatisk stressforstyrrelse, og at de kan vedvare selv mange år etter at ofrene er ute av jobbsituasjonen der mobbingen foregikk. Mobbing innebærer eller fører ofte til sosial isolasjon, noe som gjør det vanskelig for offeret å opprettholde gode sosiale kontakter med andre. Mobbing kan også gjøre det vanskelig for personen å opprettholde sitt gode navn og rykte på arbeidsplassen og å kommunisere trygt, godt og effektivt med andre.

ORGANISATORISKE OG SAMFUNNSMESSIGE KONSEKVENSER

Mobbing kan også få negative konsekvenser for virksomheten, da mobbing ofte knyttes til et lite konstruktivt arbeidsmiljø som kan redusere produktiviteten, hindre at man oppnår fastsatte mål og begrense den økonomiske gevinsten. Eksempler på organisasjonsmessige konsekvenser som følge av mobbing kan være:

- Økt sykefravær
- Økt turnover med påfølgende rekrutterings- og ansettelseskostnader
- Svekket produktivitet
- Dårligere samarbeidsforhold
- Utgifter i forbindelse med klager og interne tiltak
- Utgifter i forbindelse med eventuell rettssak
- Redusert offentlig omdømme dersom saken blir allment kjent, for eksempel gjennom media

Mobbing kan i sin tur få konsekvenser for samfunnet gjennom belastninger for helsevesenet, svekket nasjonal produksjon og redusert konkurransevne.

05 Håndtering og forebygging av mobbing i arbeidslivet

HVORDAN KAN VI VITE AT DET DREIER SEG OM MOBBING?

Det subjektive elementet i mobbing medfører at folk kan ha ulike oppfatninger av når en mobbesituasjon foreligger. Samtidig dreier mobbing seg om å bli utsatt for faktiske handlinger som isolert eller samlet kan sies å være krenkende eller utgjøre en uheldig belastning for den som rammes. I denne sammenhengen kan det være hensiktsmessig å skille mellom subjektiv og objektiv mobbing.

Subjektiv mobbing

Subjektiv mobbing refererer til egenopplevelsen og dreier seg om en situasjon hvor en person selv opplever seg krenket eller som offer for andres systematiske aggresjon. Slikt subjektivt ubehag er selvsagt et nødvendig vilkår for at noe kan kalles mobbing. Det subjektive ubehaget trenger man imidlertid ikke bruke tid på å undersøke nærmere. Dersom noen sier de opplever en situasjon som vanskelig og belastende, så er den det for dem. Det er bare den som rammes som kan si noe om hva han eller hun opplever og føler.

Objektiv mobbing

Når noen føler seg mobbet, må det selvsagt tas på alvor. Det innebærer at en leder må starte arbeidet med å finne ut om det man hevder har skjedd, også kan dokumenteres objektivt. Kanskje kan de påståtte handlingene bekreftes av andre, det være seg vitner eller den anklagede selv, eller kanskje det foreligger andre ytre beviser eller dokumentasjon som med rimelighet viser hva som har skjedd i den aktuelle saken. Selvsagt kan det forekomme at arbeidstakere urettmessig anklager andre for mobbing. I alvorlige personkonflikter kan for eksempel partene ty til løgn for å ramme en motpart de misliker sterkt. Andre ganger hender det at ansatte ikke finner seg i handlinger som kolleger vil hevde at man strengt tatt må regne med i et arbeidsforhold. Belastningene ved å oppleve seg som mobbet er imidlertid store enten du er en som tåler fem eller ti hendelser før du føler deg mobbet. Det er derfor viktig å ikke bagatellisere den enkeltes subjektive opplevelse av mobbing. For å fastslå at det har forekommet

mobbing, behøves det imidlertid også dokumentasjon på de faktiske forholdene og en vurdering av om det som har skjedd, er å anse som mobbing eller ei. Det kan ofte være vanskelig for andre å forstå eller fange opp at mobbing foregår. Man kan derfor ikke alltid forvente at kolleger bekrefter offerets opplevelse helt og fullt. Men mange ganger kan andre faktisk bekrefte enkeltstående hendelser eller ha sett ting som sannsynliggjør det den mobbede hevder har skjedd, eller det kan eksistere annen dokumentasjon. Et sentralt spørsmål er videre om det som faktisk ser ut til å ha skjedd, ligger innenfor eller utenfor det en tenkt gjennomsnittsperson bør tåle i norsk arbeidsliv. Er handlingen noe arbeidstakeren med rimelighet må regne med å finne seg i i et arbeidsforhold? I så fall må handlingen være vanlig forekommende, ikke bryte med legitime rettigheter man har som ansatt, og være noe en gjennomsnittsperson uten problemer bør tåle. Det må også dreie seg om noe som egentlig kan skje med hvem som helst i en tilsvarende jobb. Arbeidsmiljøloven vektlegger her at denne vurderingen alltid må være i tråd med den sosiale utviklingen i samfunnet, og derfor ikke basere seg på lokale tradisjoner og kulturer. Når noen opplever seg mobbet og tar det opp med arbeidsgiver eller leder, er arbeidsgiveren uansett pålagt å undersøke saken nærmere, for så å konkludere om hvorvidt mobbing har forekommet eller ei. Dersom det som har skjedd, kan sies å være mobbing eller på annen måte brudd på arbeidsmiljøloven, skal det iverksettes tiltak.



HVA GJØR JEG NÅR JEG OPPLEVER EN MOBBESITUASJON PÅ MIN ARBEIDSPASS?

Roller og ansvar

Ingen mobbesak skal altså avvises før den er undersøkt og fulgt opp. Når man får en melding om mobbing eller man selv oppdager at noen blir mobbet, er det viktig at man tar saken på alvor og sørger for en rask og ordentlig saksbehandling. Aktørene på en arbeidsplass har imidlertid ulike roller og dermed forskjellig ansvar relatert til mobbeproblematikk. Det er arbeidsgiverens plikt å iverksette de tiltakene som er nødvendige for å forebygge og håndtere mobbing på arbeidsplassen samt å undersøke eventuelle klager fra ansatte på en god måte. Ledere skal påse at hensynet til helse, miljø og sikkerhet (HMS) blir ivaretatt når arbeidsoppgavene som hører til under deres ansvarsområde blir utført. Det er derfor viktig at arbeidstakere gir tilbakemelding til lederen hvis de er bekymret for vanskelige situasjoner, eller hvis de blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Arbeidstakerne plikter ifølge arbeidsmiljøloven å melde fra dersom de er vitne til eller får kjennskap til mobbing eller diskriminering på arbeidsplassen. Denne plikten kommer i tillegg til at de skal medvirke til gjennomføringen av de tiltakene som blir iverksatt for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. Arbeidstakere som føler seg utsatt for mobbing, må også melde fra om det dersom de ønsker forbedringer i sin arbeidssituasjon, og de må medvirke i arbeidsgiverens videre gjennomgang og håndtering av saken. Verneombudet skal påse at saker om mobbing blir tatt opp med arbeidsgiveren, og at arbeidsgiveren følger opp saken på en adekvat måte. De tillitsvalgte er viktige samarbeidspartnere for arbeidsgiverne i det systematiske arbeidet for å forebygge og håndtere mobbing, ettersom de ivaretar medlemmenes interesser i henhold til lov og avtaleverk. Tillitsvalgte kan også ha en rolle som støttepersoner for å hjelpe til med å ivareta de involvertes rettigheter underveis i den prosessen som arbeidsgiveren gjennomfører.

Hva gjør jeg som leder?

Når mobbing forekommer på en arbeidsplass, er det en hovedmålsetting at den uønskede atferden opphører, og at det skjer på en slik måte at offeret beskyttes mot videre stigmatisering og krenkelse. Det er også viktig at man ivaretar rettighetene til den som eventuelt anklages, under arbeidsgiverens undersøkelse og håndtering av saken. Det er særlig tre elementer som er viktige for ledelsen å kjenne til for at mobbekonflikten blir håndtert på en tilfredsstillende måte, nemlig ryddig saksgang, dokumentasjon og kontradiksjon.

Ryddig saksgang

En korrekt saksgang er meget viktig for å sikre en god håndtering av konflikter, særlig når de er kommet på et så høyt opptrappingsnivå som de er i mobbesaker. Når man som leder får beskjed om eller selv oppdager at det pågår mobbing eller annen uakseptabel opptreden i avdelingen, må man aller først undersøke og vurdere den konkrete saken. Hvis man kommer frem til at det har foregått mobbing eller annen utilbørlig krenkelse av en ansatts integritet og verdighet, er man som nevnt pålagt å ta et aktivt grep for å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den aktuelle arbeidstakeren. Hvis lederen plikter å iverksette tiltak, bør han eller hun trekke frem at arbeidsmiljøloven i slike tilfeller pålegger ledere aktivitet, og at man dermed har en «lovmessig plattform» for den videre aktiviteten. Det bør man gjøre for å skape legitimitet og for å disiplinere den videre prosessen. Deretter må man skape en ryddig saksgang som sikrer dokumentasjon og såkalt «kontradiksjon», og sørge for at håndteringen ligger innenfor både regelverkets føringer og de føringene som fremgår av internt avtaleverk og interne prosedyrer og retningslinjer. Med kontradiksjon mener vi at de involverte partene får informasjon om og mulighet til å imøtegå alle sider ved saken som angår dem selv. Kravet til forsvarlig saksgang gjør også at ledere ikke kan håndtere saker de selv er part i, og at arbeidsgiveren må sørge for at anklager om mobbing alltid håndteres av leder på nivået over dem som er involvert. Saker som angår mobbing eller lignende forhold, håndteres ikke på «lavest

mulige nivå», men på «rett» nivå ut fra et saksbehandlingsperspektiv.

Dokumentasjon

Faren for at konflikter kan få en eller annen form for etterspill er normalt så stor at det vil være klokt av lederen å sikre at prosessen for å håndtere den blir tilstrekkelig dokumentert. All aktivitet i saken kan i utgangspunktet danne grunnlag for dokumentasjon, det være seg i form av vitneobservasjon eller skriftlig materiale. Møtereferater, møteinnkallinger, skriftlige advarsler, dagboknotater og e-poster kan være noen eksempler. I tidlige faser av en konflikt, der man i første rekke ønsker å dempe frustrasjonen og roe det hele ned, kan selvsagt skriftlighet opptrappe konflikten unødvendig. En leder må derfor løpende vurdere hvorvidt det er hensiktsmessig å iverksette slike ekstra tiltak for å dokumentere at han eller hun har tatt tilstrekkelig fatt i saken. Ved påstander om mobbing er saken så alvorlig at det alltid er nødvendig med god dokumentasjon.

Kontradiksjon

Kontradiksjon er partenes rett til å få komme med sine anførsler, og til å få imøtegå det motparter eller andre har anført i sakens anledning. Alle involverte må derfor få uttale seg i saken, samt få forelagt det andre har fremstilt av påstander eller synspunkter, slik at de eventuelt kan få imøtegått andres påstander om de skulle være feilaktige eller ufullstendige. En leder bør alltid sikre at de beslutningene som tas for å håndtere mobbing hviler på et tilstrekkelig kontradiktorisk grunnlag, det vil si at de involverte har fått lagt frem sitt syn og fått uttalt seg om det andre har sagt. Det er viktig både for at beslutningen skal være tuftet på tilstrekkelig balanserte og korrekte opplysninger, og for at partene skal føle seg rettferdig behandlet. I tillegg sikrer en kontradiktorisk tilnærming en god saksbehandling som effektivt hindrer etterfølgende kritikk av det som har foregått.

Faktaundersøkelse

Dette er en undersøkelse som har til hensikt å finne ut om mobbing har funnet sted eller ikke i en

gitt sak, er noe som virksomheten må ha tilgang til og prosedyrer for, slik at det er mulig for ansatte å velge å få sin sak prøvet. Det kan være aktuelt i konkrete saker der det foreligger klager eller påstander om mobbing og trakassering. Faktaundersøkelse er helt nødvendig i særlig alvorlige eller sammensatte saker, når andre konfliktløsningsmetoder ikke har fungert, eller når den lokale ledelsen ikke har tatt tak i saken eller ikke anses som egnet til å håndtere den, for eksempel ved saker mellom ledere og underordnede.

Målsettingen med faktaundersøkelse er å:

1. Bidra til at de involverte får en rask og rettferdig behandling, og å avklare om mobbing kan sies å ha funnet sted i en gitt sak.
2. Bidra til å forebygge og håndtere saker i virksomheten.
3. Unngå negative arbeidsmiljøkonsekvenser ved bruk av konsulenter med uklare mandater.
4. Bidra til læring om håndtering av konflikter og mobbing.
5. Sikre en forsvarlig saksgang, både for klager og for påklaget.

Ved påstander om mobbing skal man altså ikke gjennomføre generelle arbeidsmiljøkartlegginger blant alle ansatte, men konkret undersøke hva som har skjedd i en gitt sak, og om det kan sies å innebære et brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser og standarder. Man må også vurdere om hendelsene er så alvorlige at de kan sies å utgjøre mobbing. I enkelte saker er slike konkrete undersøkelser noe lokale ledere selv kan utføre, mens det i mer kompliserte saker er noe arbeidsgiveren utfører med hjelp av trenet personell.

Oppfølging

Dersom arbeidsgiveren konkluderer med at det ikke har forekommet mobbing eller annet brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser, ei heller på interne retningslinjer (for eksempel i etisk regelverk eller punkter i ens verdidokument), informeres de involverte, og saken avsluttes. Dersom arbeidsgiveren konkluderer med at det

har forekommet mobbing eller andre brudd på arbeidsmiljøloven, må arbeidsgiveren sørge for at det gjenoprettes et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den som har klaget. Mobbing må umiddelbart opphøre, og klageren må kunne føle seg trygg på at han eller hun ikke på ny vil bli utsatt for utilbørlig opptreden fra andre. I denne forbindelse bør arbeidsgiveren vurdere å komme med en beklagelse overfor den aktuelle ansatte, samt gi instruks til andre ansatte som trygger klagerens videre arbeidssituasjon. Her må arbeidsgiveren vurdere adekvate kontraktsrettslige reaksjoner (det være seg instruks, advarsel, oppsigelse, avskjedigelse eller politi-anmeldelse). En tar som regel ikke i bruk meglings eller andre konflikthåndteringsmetoder som normalt anvendes etter eget ønske fra partene eller i situasjoner der arbeidsmiljøloven ikke er overtrådt. Hvis en likevel velger å gjøre dette, må arbeidsgiveren ha et særskilt saklig grunnlag for det.

06 Hvordan forebygge mobbing på arbeidsplassen

Selv om den opprinnelige konflikten er løst, partene har pratet ut, adekvate sanksjoner har blitt tildelt og oppreisning er gitt, og selv om man til og med har flyttet på personale, så er det ikke slik at alle sår er leget og alt kan gå tilbake til det normale. For å unngå fremtidige tilfeller av mobbing er det derfor viktig at den enkelte leder:

- Markerer tydelig grenser ved uakseptabel oppførsel i det daglige.
- Påser at han eller hun selv og andre ledere har kompetanse til å håndtere irettesetting og vanskelige personalsamtaler på en god måte.
- Har rutiner som sørger for at alle får den informasjonen de skal ha.
- Har rutiner for hvordan konflikter skal håndteres.
- Påser at han eller hun selv, andre ledere, verneombud og tillitsvalgte har kompetanse i konflikthåndtering og kunnskap om mobbing.
- Overholder taushetsplikten om personlige forhold hos arbeidstakere, men ikke tar imot anonyme klager om mobbing.
- Unngår negativ omtale av ansatte og andre ledere og tar problemet opp med den det gjelder.
- Holder diskusjoner på et saklig nivå og ikke godtar personangrep eller latterliggjøring.
- Sørger for å ha et forum der arbeidsmiljø og saker om arbeidet kan diskuteres åpent, og der uenighet kan uttrykkes og drøftes på en respektfull måte.
- Setter det psykososiale arbeidsmiljøet på dagsordenen og inkluderer mobbing som tema på avdelingens HMS-dager eller ved andre interne møter.
- Arbeider systematisk med helse, miljø og sikkerhet og kartlegger det psykososiale arbeidsmiljøet med jevne mellomrom for å overvåke at arbeidsmiljøet er godt.

Å utvikle retningslinjer eller spilleregler for samhandling mellom ansatte på den enkelte arbeidsplass er viktig for å synliggjøre hva man mener er uønsket atferd. Lederen, alene eller i samarbeid med verneombudet, må også kontinuerlig vurdere om det oppstår særlige risikosituasjoner i arbeidsmiljøet som kan lede til en mobbesituasjon på et senere tidspunkt. Selv om virksomheten har et godt arbeidsmiljø, kan det skje at noen føler seg mobbet. Det aller viktigste for å hindre at noen skal måtte oppleve å bli mobbet i et arbeidsforhold, er derfor at virksomheten har klarlagte prosedyrer og retningslinjer for å håndtere og forebygge mobbing på arbeidsplassen (såkalte handlingsprogrammer mot mobbing i arbeidslivet), og at disse selvsagt blir brukt.

07 Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet



Et handlingsprogram mot mobbing inneholder prosedyrer og retningslinjer som på en klar og tydelig måte gir uttrykk for hva organisasjonen mener om fenomenet mobbing, hvilket forhold organisasjonen vil ha til sine ansatte, og hvordan det forventes at de ansatte, i tråd med organisasjonskulturens verdier, skal opptre overfor hverandre. I henhold til den norske internkontrollforskriften bør virksomheten også spesifisere hvilke retningslinjer som skal følges når det oppstår klager eller varsler om mobbing.

Et handlingsprogram mot mobbing må selvsagt lokalt tilpasses den enkelte virksomheten og utvikles i samarbeid med representanter fra alle nivåer i organisasjonen, men representantene må også forholde seg til de kravene arbeidsmiljøloven stiller, og leve opp til kravene som en god saksbehandling stiller. Dette er de sentrale elementene som bør inngå i et handlingsprogram mot mobbing:

- Det bør foreligge en formålserklæring fra toppledelsen, som understreker organisasjonens forpliktelser, og som slår fast at alle arbeidstakere har rett til å bli behandlet med respekt og verdighet. På denne måten skal man tilstrebe og fremme et arbeidsmiljø fritt for mobbing. Dette setter mobbing på dagsordenen og tydeliggjør at mobbing skal håndteres dersom den oppstår. Det er også viktig å understreke at alle ansatte, inkludert virksomhetens ledere, forventes å oppføre seg i henhold til handlingsprogrammet. Det bør utarbeides en definisjon av mobbing og eksempler på så vel uakseptabel som ønsket atferd, som tydeliggjør for alle ansatte hva organisasjonen mener med begrepet mobbing. Det er spesielt viktig i store og sammensatte organisasjoner som består av mange subkulturer med ulike normer og verdier, fordi slike subkulturer kan medføre ulike oppfatninger av hva mobbing er. Her må man få frem at arbeidsmiljøloven beskytter ansatte mot alle former for utilbørlig oppførsel og krenkelse av deres integritet og verdighet.

- Det bør utarbeides klage- og håndteringsprosedyrer som på en klar og tydelig måte forklarer hvordan og hvor (til hvilken instans eller person) en eventuell klage om mobbing skal leveres, samt hvilken saksgang som vil bli benyttet i saker som angår mobbing. Det bør også gis opplysninger om hvordan man fyller ut et eventuelt klage- skjema og hvem som eventuelt kan hjelpe til med dette.

Det bør lages varslingsprosedyrer som forklarer hvordan man skal gå fram for å rapportere om at andre blir mobbet, og be om at virksomheten tar tak i saken.

- Det bør gis informasjon til de involverte parter, for eksempel om deres rett til støtte og rådgivning underveis i prosessen, og om hvilke instanser i virksomheten de kan og bør kontakte dersom de ønsker støtte og råd. Den eneste instansen man kan kontakte om man ønsker en samtale under anonymitet, er bedriftshelsetjenesten.
- Det bør gis retningslinjer for:
 - rehabilitering og ivaretagelse av de involverte etter en sak.
 - eventuelle sanksjoner som kan bli iverksatt dersom man kommer frem til at noen har mobbet eller trakassert, eller dersom noen mot bedre vitende har anklaget andre for mobbing. Adekvate kontraktsrettslige sanksjoner kan, alt etter sakens alvorlighet, være for eksempel instruksjer, advarsler, oppsigelse, avskjed og/eller politianmeldelse.

Det er viktig å tenke over hvilke spilleregler som gjelder i saker der man henholdsvis varsler om mobbing som ikke angår en selv, og saker der man klager på noe man selv opplever. Det er også viktig å leve opp til arbeidsmiljølovens krav om at klagere og varslere er beskyttet mot gjengjeldelse hvis de tar opp en sak.

08 Avslutning

Mobbing har selvsagt alltid et subjektivt innhold. Hva vi kaller problemet, er imidlertid mindre viktig. Det som er viktig, er at mennesker ikke utsettes for krenkende og utilbørlig behandling i et arbeidsforhold. Der slik behandling vedvarer, kan det ha enorme negative virkninger for den som rammes, samt for arbeidsmiljøet og for hele virksomheten. I arbeidsmiljøloven uttrykkes ikke bare forbudet mot mobbing, men også et forbud mot å tie dersom man er vitne til eller får kjennskap til mobbing. Mobbing er derfor noe alle i virksomheten må ha kunnskap om. I dette heftet har vi gitt en oversikt over den forskningsmessige og faglige kunnskapen vi har på feltet. Det viktigste er imidlertid at arbeidsgivere og deres ledere arbeider for å skape et inkluderende arbeidsmiljø med toleranse for uenigheter og mangfold, og at man har gode rutiner for hvordan ansattes klager skal håndteres på en forsvarlig måte.

Forslag til videre lesning

Bille M., Skogstad A. & Einarsen S. (2008).

Handlingsprogram mot mobbing på arbeidsplassen: definisjon og innhold. *Søkelys på arbeidslivet* 2 (25): 86–106.

Einarsen S., Glasø L. & Nielsen M.B. (2008). Mobbing i arbeidslivet: En litteraturover sikt. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 45(3): 308–317.

Einarsen S. & Hoel H. (2008). Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. I Kinder A., Hughes

R. & Cooper C.L. (red.). *Employee well-being support: A workplace resource: 161–173*. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Einarsen S., Hoel H. & Nielsen M.B. (2005). *Mobbing i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice: 3–30*. London: Taylor & Francis.

Einarsen S. & Pedersen H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal.

Einarsen S., Raknes B.I., Matthiesen S.B. & Hellesøy O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen: Sigma for lag.

Glasø L., Matthiesen S.B. & Nielsen M.B. & Einarsen S. (2007). Do victims of work place bullying portray a general personality victim profile? *Scandinavian Journal of Psychology* 48: 313–319.

Glasø L., Nielsen M.B. & Einarsen S. (2007). *Mobbing og trakassering i arbeidslivet: Forekomst, årsaker og konsekvenser*. *Søkelys på arbeidslivet* 24 (1): 83–93.

Glasø L., Nielsen, M.B. & Einarsen S. (2009). *Interpersonal problems among victims and perpetrators of workplace bullying*. *Journal of Applied Social Psychology* 39 (6): 1316–1333.

Glasø L. & Nielsen M.B., Einarsen S., Haugland K. & Matthiesen S. (2009). Grunn leggende antagelser og symptomer på post-traumatisk stresslidelse blant mobbeofre. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 46: 153–160.

Hauge L.J., Skogstad A. & Einarsen S. (2007). *Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study*. *Work & Stress* 21 (3): 220–242. www.jobbingutenmobbing.no