

Ei rettleiing for arbeidsgjevarar, tillitsvalde og leiarar

TEMAHEFTE

Mobbing i arbeidslivet

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



- for eit arbeidsliv som inkluderer



© Idébanken – for eit arbeidsliv som inkluderer 2012
1. opplag 2013

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

Illustrasjonar av Blekk Design og Synlig design og foto AS
Oppsett og design: Henning Meyer Petersen, Idébanken.org
Trykk: 07 GRUPPEN AS

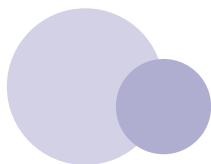
Dette heftet kan du bestille på www.idebanken.org/temahefter

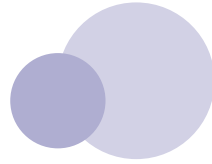


Mobbing i arbeidslivet

Føreord	5
Innleiing	7
1. Kvå er mobbing i arbeidslivet?	9
Omgrepsbruk og kjenneteikn	9
Arbeidsmiljølova og omgrepet mobbing i arbeidslivet	12
2. Mobbing i praksis	15
Direkte mobbing	15
Indirekte mobbing	15
Skjult mobbing	15
Open mobbing	15
Arbeidsrelatert mobbing	15
Personrelatert mobbing	15
Mobbing som prosess	17
3. Årsaker til mobbing	19
Ulike situasjonar der mobbing kan oppstå	19
Mobbing og arbeidsmiljø	19
4. Følgjer av mobbing	25
Individuelle følgjer	25
Organisatoriske og samfunnsmessige følgjer	26

5. Handtering og førebygging av mobbing i arbeidslivet	29
Korleis kan vi vite at det dreier seg om mobbing?	29
Kva gjer eg når eg opplever ein mobbesituasjon på arbeidsplassen min?	30
Kva gjer eg som leiar?	31
6. Korleis førebyggje mobbing på arbeidsplassen.	35
7. Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet	37
Avslutning	41
Framlegg til vidare lesnød.	42





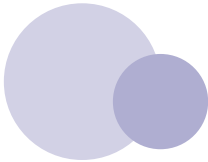
Føreord

Mobbing er blitt eit viktig tema i norsk samfunnsdebatt og norsk arbeidsliv dei siste åra. Det er stort behov for meir kunnskap om dette temaet, særleg hos arbeidsgjevarar og leiarane deira. I dette heftet samanfattar vi 20 års forskning på dette området i Noreg.

Vi kjem med ei rekkje råd og vink til leiarar om korleis ein skal og bør handtere saker som gjeld mobbing internt i verksemda. Heftet er skriva på grunnlag av forskning og praksisutvikling over mange år. Det er laga med tanke på både juridiske og psykologiske aspekt ved dette problemområdet. Arbeidsmiljølova legg ei rekkje føringar for korleis arbeidsgjevarar og leiarar må handtere slike problem. Vi vonar at heftet kan vere til hjelp i det daglege arbeidet i verksemdene. Målet er å førebyggje og handtere mobbing og trakassering, til beste for arbeidstakarar og arbeidsgjevarar.

Bergen, mai 2009

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

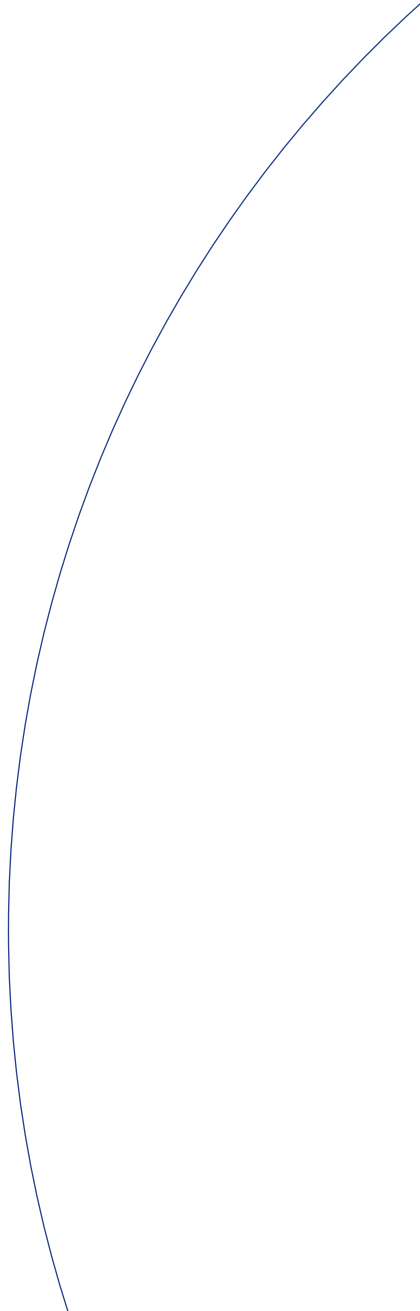
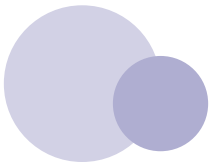


Innleiing

Mobbing er eit utbreidd problem i norsk arbeidsliv. Om lag fem prosent opplyser at dei føler seg mobba på jobben. Mange fleire opplever ubehagelige konfliktrar eller meir enkeltståande episodar. Mobbing og harde personmotsenader finn ein ikkje berre i arbeidslivet. Også i skulen, i idretten eller til dømes i politiske samanhengar kan ein oppleve mobbing. Det som gjer mobbing i arbeidslivet til noko spesielt, er at mobbinga skjer innanfor eit formelt maktsystem og eit system som er regulert av eit offentleg lovverk. Arbeidsmiljølova set eit klårt forbod mot mobbing, gjennom ei rekkje ulike formuleringar. Lova pålegg arbeidsgjevaren og leiarane hans eller hennar å både førebyggje og handtere slike problem i arbeidsmiljøet. Det vi opplever på arbeidsplassen har mykje å seie for livsgleda, identiteten, funksjonsevna og opplevinga vår av eigenverdi.

Forsking har vist at det å bli mobba på arbeidsplassen kan vere svært belastande. Det kan føre til alvorlege mentale og psykosomatiske helseplager. I enkelte ekstreme tilfelle har mobbekonfliktrar vore så tyngande at ofra har teke livet sitt. Også kollegaene som observerer det som skjer, samfunnet og den enkelte verksemda der mobbinga går føre seg, blir ramma av dei negative konsekvensane. Mobbing kan auke sjukefråværet og gjennomtrekken i arbeidsstokken, med fare for negativ omtale av verksemda i media.

Leiarar og arbeidsgjevarar må kunne førebyggje og handtere mobbing på arbeidsplassen. Då må dei ha kunnskap og kompetanse om både mobbing som fenomen, og om norsk lovverk på området. Sentrale spørsmål i denne samanhengen er: Kva meiner vi med omgrepet mobbing? Kva for følgjer kan mobbing få? Korleis bør og skal ein gå fram som leiar og arbeidsgjevar, for å handtere og førebyggje mobbing på arbeidsplassen? I heftet får du eit oversyn over den fagkunnskapen og forskinga vi har på området. Heftet er først og fremst laga for leiarar, tillitsvalde og verneombod, men også for andre som treng å vite noko om temaet mobbing i arbeidslivet.



Kva er mobbing i arbeidslivet?

Styresmaktene og partane i «Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2006–2009» oppfordra til ei nasjonal satsing mot mobbing i arbeidslivet. Dei hadde ein felles visjon om å bidra til at færre arbeidstakarar skal oppleve å bli mobba eller utstøytte frå arbeidet på grunn av mobbing på arbeidsplassen. Men kva er eigentleg «mobbing»?

OMGREPSBRUK OG KJENNETEIKN

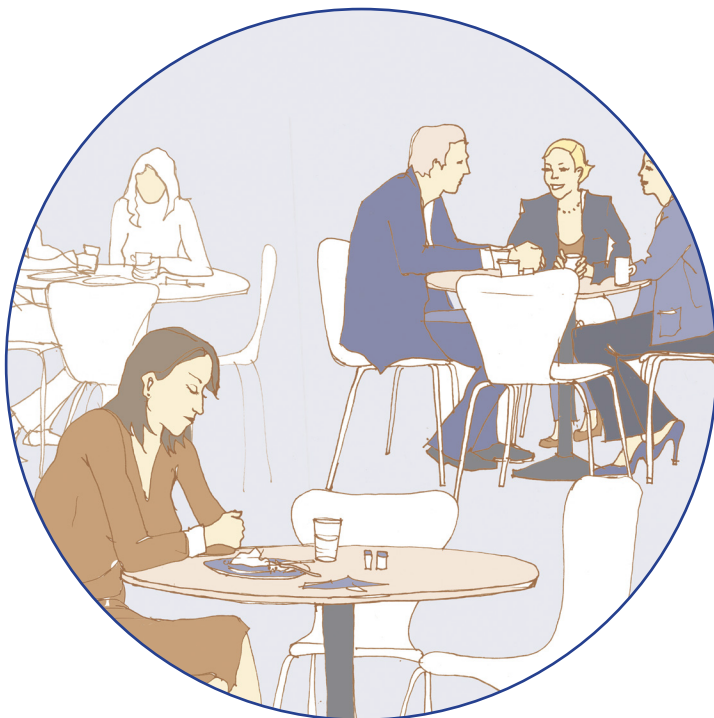
Vilkårleg erting og fleiping mellom arbeidskameratar er ikkje mobbing. Enkeltstående konfliktepisodar eller ubehagelege hendingar på jobben er heller ikkje mobbing. Vi snakkar altså ikkje om mobbing når medarbeidarar frå tid til anna blir sinte på kvarandre, eller ertar kvarandre på ein vennska-peleg måte.

Mobbing er noko langt meir alvorleg:

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 arbeidsmiljølova blir ikkje omgrepet mobbing brukt direkte, men omgrepet «trakassering» i lova dekkjer omgrepet mobbing heilt. I tillegg verjar lova arbeidstakarar mot «uheldig psykisk belastning», «krenkelse av integritet og verdighet» og «utilbørlig opptreden». Det er likevel fleire kriterier som skil mobbing frå andre negative sosiale hendingar i arbeidslivet.

Negative handlingar

Mobbing handlar om at nokon føler seg utsett for konkrete negative handlingar frå ein eller fleire personar i arbeidsmiljøet. Desse handlingane blir opplevde som svært krenkjande. Dei kan gå føre seg på ulikt vis. Døme på slike negative handlingar er at nokon snakkar bak ryggen på ein annan, at nokon blir latterleggjort eller fleipa med på ein respektlaus måte, eller at nokon må utføre arbeidsoppgåver ein ikkje blei tilsett for å utføre.



Ikkje ein pårekeleg del av eit arbeidsforhold

Mobbing dreier seg om handlingar som ikkje kan seiast å vere ein pårekeleg del av eit arbeidsforhold. Med pårekeleg meiner vi noko ein må rekne med å finne seg i eit arbeidsforhold. Det vil seie noko som ligg innanfor dei legitime rettane som leiarar og verksemdar har overfor tilsette i kulturen vår, og i lov- og avtaleverket vårt. Altså noko som eigentleg kan hende alle norske arbeidstakarar i same type jobb. Tilsette må sjølv sagt finne seg i at leiing og styringsrett blir utøvd sakleg og høveleg, sjølv om det blir opplevd som ubehageleg. Det som ikkje skal vere pårekeleg, er uheldig, krenkjande eller utilbørleg åtfærd frå leiarar, kollegaer og andre.

Systematisk og vedvarande

Mobbing dreier seg om ein type negativ behandling som hender så ofte, eller varer så lenge, at arbeidssituasjonen til den tilsette blir vanskeleg eller utriveleg. Dei konkrete handlingane som utgjør mobbinga kan frå tid til anna ramme dei fleste personar i arbeidet. Men det er eit viktig kjenneteikn ved mobbing at dei negative handlingane gong på gong blir retta mot eitt eller fleire individ, og at det skjer over tid.

Enkelthandlingar kan sjølv sagt også vere så grove i seg sjølv at dei langt overgår kva som er pårekeleg for ein arbeidstakar. Slike situasjonar blir omfatta av omgrepa «utilbørleg opptreden» og «krenkelse av integritet og verdighet» i arbeidsmiljølova. Mobbeomgrepet er nyttig for å vise at handlingar som kan vere både subtile og alminnelege, kan bli opplevde som djupt krenkjande dersom dei blir utførte mange nok gonger over tid.

Ubalanse i styrkeforholdet

Mobbing er ofte kjenneteikna av det ein opplever som ubalanse i styrkeforholdet mellom mobbar og offer. Den som blir mobba maktar ikkje å forsvare seg eller ta igjen mot den eller dei som mobbar. Denne ubalansen i styrkeforholdet kan vere der i utgangspunktet, ut frå organisatoriske, økonomiske, sosiale, fysiske eller personlege forhold. Men han kan også bli utvikla undervegs i ein konflikt. Til dømes ved at den eine parten vinn støtte frå dei rundt seg, eller ved at konflikten i seg sjølv er så tyngjande at ein til slutt ikkje klarer å stå imot åtaka. Sjølv om ein person er i ein formelt overordna posisjon, kan vedkomande bli mobba av andre i formelt lågare posisjonar.

ARBEIDSMILJØLOVA OG OMGREPET MOBBING I ARBEIDSLIVET

Arbeidsmiljølova nyttar ikkje sjølve omgrepet mobbing direkte. Lova dekkjer fenomenet på ei rekkje ulike måtar, ikkje minst gjennom det generelle forbodet mot trakassering. Lova peikar på eit generelt prinsipp om likebehandling i arbeidsmiljøet, noko som mobbing nettopp bryt med. Lova set krav om at det sosiale arbeidsmiljøet skal vere «fullt forsvarlig», ut frå ei «enkeltvis og samlet vurdering». Slik blir det sett forbod både mot alvorlege enkelthandlingar og mot situasjonar der summen av det ein blir utsett for må kunne seiast å skape ein uforsvarleg arbeidssituasjon, med tanke på den fysiske eller psykiske helsa.

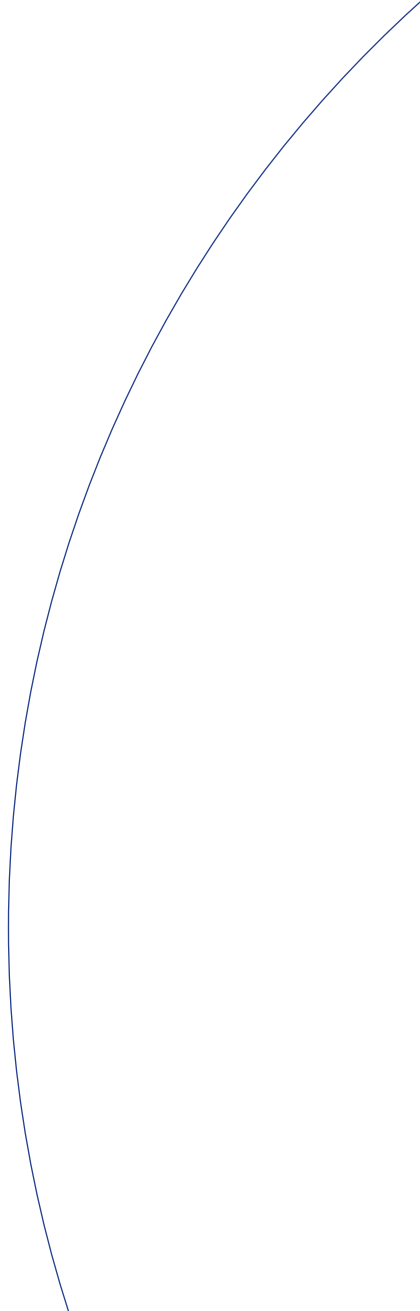
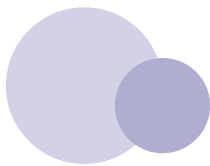
Arbeidsmiljølova peikar vidare på at leiarar har plikt til å undersøkje. Det skal dei gjere dersom tilsette rapporterer at dei opplever jobbsituasjonen sin som belastande (sjå arbeidsmiljølova paragraf 2-1 og reglane om internkontroll). Arbeidsgjevaren må då undersøkje kva den tilsette har opplevd, og ta stilling til det som faktisk har skjedd. Om det som har hendt ikkje er noko ein tilsett er nøydd til å tole i alle arbeidssituasjonar, pliktar leiarar å sørge for eit «fullt forsvarlig» arbeidsmiljø for den aktuelle arbeidstakaren. På dette punktet har lova ei rekkje standardar og verktøy for den vurderinga som leiarar her må gjere (sjå Einarsen og Pedersen 2007). Leiarar må vurdere om arbeidstakaren har vore utsett for

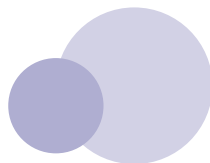
- uheldig psykisk belastning
- trakassering
- utilbørleg åtferd
- krenking av integritet og sjølvrespekt

Formuleringa «uheldig psykisk belastning» er eit kjerneomgrep. Det har stått i arbeidsmiljølova sidan lova blei etablert i 1977. Her blir ikkje arbeidstakarar trygga mot belastningar generelt, men mot slike tyngsler som kan seiast å vere ein «uheldig» og dermed ikkje ein «påregnelig» del av arbeidsforholdet. At noko er pårekneleg, vil seie at det ein opplever er noko som dei fleste norske arbeidstakarar må rekne med å måtte oppleve i Noreg. Denne vurderinga må vere i tråd med «samfunnsutviklingen» og den generelle «teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet». Standarden må altså vere generell og ikkje lokal, og han må vere i takt med tida. Å bli utsett

for mobbing må kunne seiast å vere eit godt døme på ei uheldig psykisk belastning. Samtidig er omgrepet «uheldig psykisk belastning» mykje vidare enn mobbing. Lova meiner difor det er grunnlag for reaksjon og krav om å skape eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø lenge før noko kan seiast å vere mobbing. Lova har likevel også omgrep som meir eksplisitt gjeld mobbing. Det er «trakassering» og «annen utilbørlig opptreden». Kravet i lova om å ta vare på «integritet og verdighet» for dei tilsette dekkjer også situasjonar med mobbing. Lova vernar altså mot at sjølvrespekten og vørnaden til arbeidstakarane skal bli krenkte. Formuleringa «krenkelse av integritet og verdighet» har ein fordel. Det er at formuleringa kan brukast av tilsette som i første rekkje ønskjer å få betra sin eigen jobbsituasjon, utan at dei dermed ønskjer å skulde nokon spesifikke andre for å trakassere. All trakassering botnar i ein «trakassør». Men ein kan bli krenkt utan at det nødvendigvis finst ein «krenkør». Det er ikkje alltid naudsynt at ein klårt definert, enkeltstående person einsidig skaper den utilfredsstillande situasjonen. Kanskje er ein komen i ein situasjon der mange personar opptrer utilbørlig, uavhengig av kvarandre. Summen av alle desse hendingane kan vere problemet, meir enn åtfërda til ein eller nokre få personar.

Treng vi då omgrepet mobbing i det heile teke? Ja, sjølv om lova inneheld omgrep som like gjerne kan og bør brukast i det praktiske livet, er også mobbeomgrepet nyttig. Det dekkjer svært langvarige og alvorlege situasjonar. Det gjeld der helsa, sjølvbiletet og evna den som er råka har til å utføre arbeidet sitt, er blitt sterkt skadelidande. Skaden er følgje av åtfërda til andre tilsette, eller andre leiarar. Omgrepet viser også korleis det ikkje nødvendigvis er handlingane i seg sjølv som kan vere krenkjande. Det kan dreie seg om kor lenge dei har gått føre seg, og kor ofte dei skjer. Handlingar som ein isolert bør tole, kan bli opplevde heilt ulike når dei skjer om att og systematisk over lengre tid. I tillegg er det mobbing som er det mest brukte folkelege omgrepet, når ein refererer til situasjonar der nokon systematisk blir plaga eller frosen ut på jobben.





Mobbing i praksis

Mobbing kan gå føre seg på mange ulike måtar.

DIREKTE MOBBING

Direkte mobbing er handlingar som blir utførte direkte overfor offeret. Det er slike ting som fleiping, utskjelling, trugsmål eller underkjenning av fagleg innsats og kvalifikasjonar.

INDIREKTE MOBBING

Indirekte mobbing dreier seg ofte om utfrysing, sosial isolering eller det å la vere å ta kontakt, gi informasjon, og liknande. Slik indirekte mobbing blir gjerne kjenneteikna av såkalla ikkje-handlingar. Det vil seie at ein let vere å gjere noko ein elles ville eller burde ha gjort.

SKJULT MOBBING

Skjult mobbing er mobbing som går føre seg skjult for den som blir råka, slik som baksnakking og ryktespreiing.

OPEN MOBBING

Mobbing kan gå føre seg ope. Handlingane er synlege for offeret. Of-fentlege utskjellingar framfor kundar og kollegaer er eksempel på synlege handlingar.

ARBEIDSRELATERT MOBBING

Arbeidsrelatert mobbing er handlingar som kan seiast å vere utilbørlege eller krenkjande, gjennom til dømes å endre arbeidssituasjonen til ein person. Eksempel er å overdrive kontrollen av arbeidet, gi urimelege tidsfristar, gjere det vanskeleg for offeret å utføre jobben sin eller fjerne oppgåver han eller ho er tilsett for å utføre.

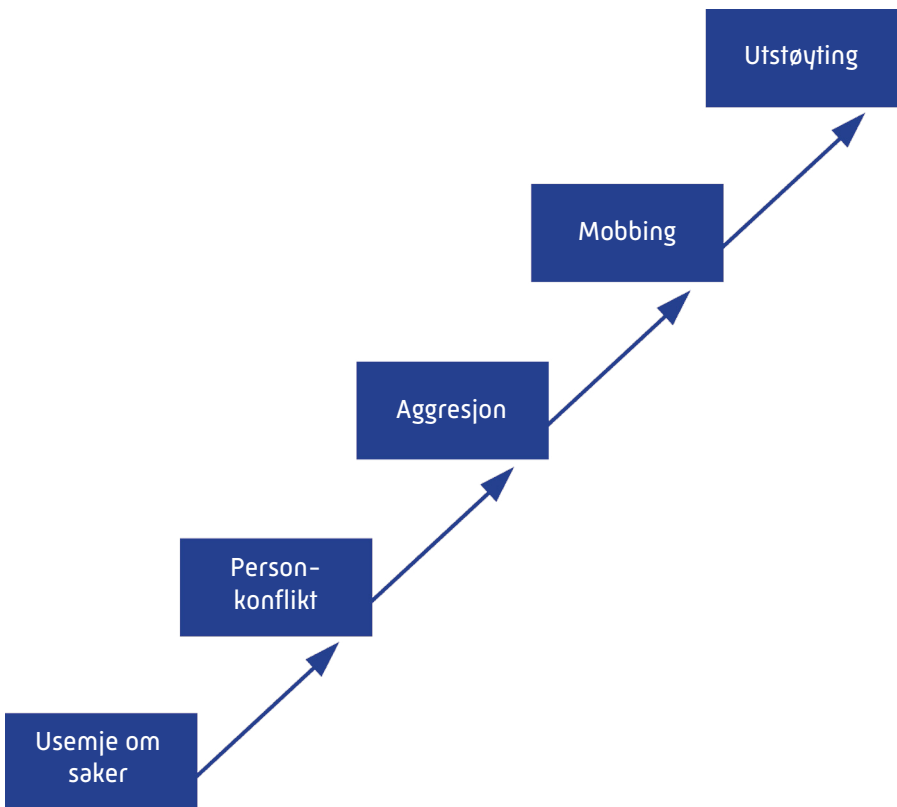
PERSONRELATERT MOBBING

Personrelatert mobbing er negative handlingar som er retta mot offeret som person. Dei skremmer eller nedvurderer den det gjeld. Ryktespreiing, baksnakking, neglisjering av meiningar eller kritikk av vanane, utsjånaden

eller haldningane til ein person er døme på handlingar som kan vere personrelaterte.

Det er viktig å streke under at fleire eller alle desse mobbeformene kan gå føre seg samtidig. Typen mobbing vil variere frå sak til sak, og frå organisasjon til organisasjon.

Dei vanlegaste negative handlingane er latterleggjering, krenkjande kommentarar, krenkjande nedvurdering av bidrag og arbeidsinnsats, sosial isolasjon og ekskludering.



Figur 1 Mobbing som ein eskalerande prosess.

MOBBING SOM PROSESS

I tillegg til at det finst ulike former for mobbing, kan graden av mobbing variere. Mobbing er nemleg ikkje eit anten-eller-fenomen. Det er ein gradvis eskalerande prosess. Mange mobbesaker startar som mindre konflikhtar. Så blir dei trappa opp. Etter kvart utløyser dei både aggresjon og djup mistillit mellom partane. Når mobbesaker kjem av konflikhtar på arbeidsplassen, kan ein slik eskalerande prosess bli illustrert som i figur 1.

Usemje om saker

I dei første stadia av ein konflikt vil partane kunne oppleve og innsjå at det eksisterer ein viss frustrasjon mellom dei. Dei legg likevel enno vekt på å finne ei løysing på det saka dreier seg om.

Personkonflikt

Etter kvart som konflikten blir meir intens og utviklar seg, blir innhaldet og temaet endra. Konflikhtar som har gått føre seg ei stund, kan dermed handle om fleire eller kanskje heilt andre ting enn dei gjorde i utgangspunktet. I langvarige konflikhtar blir ein stadig større del av problema knytte til dei personlege motsetnadene mellom partane, samarbeidsproblema deira og dei negative kjenslene dei har overfor kvarandre. Kva saka handla om i utgangspunktet, blir gjerne gløymt. Spørsmålet blir kven som er problemet, framfor kva som er problemet. Merksemda blir altså endra frå sak til person.

Aggresjon

I neste fase i prosessen skjer aggressive handlingar. Tidleg i dette stadiet er dei aggressive handlingane ofte indirekte og skjulte. Det er vanskeleg for ofra å forstå kva dei blir utsette for. I neste omgang blir handlingane meir direkte og tydelege. Døme er at ein blir isolert og unngått, audmjuka, kritisert offentleg eller latterleggjort.

Mobbing

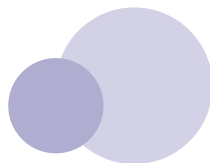
Ein konflikt går over til mobbing når minst ein av partane systematisk blir utsett for krenkjande og utilbørleg åtferd, som det blir opplevd som vanskeleg å forsvare seg mot. Eit resultat av dette er gjerne at ofra utviklar ei rekkje stress-symptom. Stresset gjer det i neste omgang vanskeleg for dei å meistre både jobbsituasjonen og livssituasjonen elles. Ofra kan ta til å opp- tre på ein måte som skapar frustrasjon og irritasjon hos andre. Det vil kunne stadfeste dei negative førestellingane arbeidsmiljøet har om personen. For nokon utviklar situasjonen seg til eit traume. Både helse, sjølvbilete og den totale livssituasjonen blir opplevd som truga.

Utstøyting

Den siste fasen av prosessen er utstøyting. Her kan resultatet bli at offeret blir sjukmeldt, blir sagt opp eller seier opp sjølv, blir uføretrygda eller omplassert til ein meir eller mindre tilfeldig jobb. Ovanfor har vi skildra korleis ein konflikt kan utarte til mobbing. Andre gonger startar mobbinga meir tilfeldig: Det oppstår fordommar på arbeidsplassen mot ein medarbeidar eller kollega. Slike prosessar blir gjerne kjenneteikna av følgjande:

- Ei mindre «in-gruppe», eller ein klikk, tek til å baksnakke ein person i «lukka forum».
- Etter kvart utviklar det seg stadig meir negative førestellingar om personen.
- Dette blir følgt av ein fase der ein medvitent unngår offeret.
- Deretter blir offeret openlyst trakassert og diskriminert: Han eller ho blir utsett for krenkjande kommentarar, eller vedkomande blir framandgjort og ekskludert.
- I siste fase skjer det kanskje til og med fysiske åtak, som i sin tur kan føre til «utsletting». Det kan innebere at offeret blir drive ut frå organisasjonen eller frå arbeidslivet, eller i verste fall tek sitt eige liv.

Sjølvsagt går ikkje alle mobbesaker gjennom alle desse fasane. Viss arbeidsgjevaren handterer ei sak bra, kan ho bli stoppa. Ein god arbeidssituasjon kan ein skape om att, på alle trinn.



Årsaker til mobbing

ULIKE SITUASJONAR DER MOBBING KAN OPPSTÅ

I teorien kan vi skilje mellom to hovudformer av situasjonar der mobbing kan oppstå: stridsmobbing og rovmobbing.

Stridsmobbing

Mobbing som oppstår i samband med ein konflikt, blir kalla stridsmobbing. Mange offer fortel til dømes at konflikten starta med at dei tok opp eit problem på arbeidsplassen, eller ved at dei stod for eit anna syn enn det leiaren eller andre viktige medarbeidarar stod for. Over tid blir desse konfliktane så sterke at det resulterer i mobbing og trakassering av den «svakaste» parten.

Rovmobbing

Rovmobbing er tilfelle der offeret tilsynelatande ikkje har gjort noko som kan forklare aggresjonen til mobbaren. Offeret er tilfeldigvis i ein situasjon der nokon utfører negative handlingar. Mobbaren kan utføre desse handlingane for å demonstrere makt, øve press for å få eit tilfeldig offer til å føye seg eller skaffe seg egne fordelar på kostnad av andre. Eit anna døme kan vere situasjonar der nokon feilaktig blir gjort til syndebukk, eller der generelle fordommar i samfunnet spelar seg ut på arbeidsplassen i form av at nokon blir utsett for uønskte og utilbørlege handlingar. Ein generelt aggressiv leiarstil som krenkjer den underordna kan vere døme på rovmobbing. Det same kan ein leiar som utøver makt på ein ikkje-legitim måte vere. Mobbing kan altså gjerne bli forklart med utgangspunkt i anten rovmobbing eller stridsmobbing. Men ein kan også sjå føre seg ein del forhold som gjer det meir sannsynleg at ein potensiell konflikt endar som mobbing, eller for at eit meir eller mindre tilfeldig offer blir utsett for utilbørleg og sjikane-rande åtferd. Både ting i arbeidsmiljøet, leiarstil og personlegdom hos offer og mobbar sitt å seie her. Det same kan organisasjonskulturen.

MOBBING OG ARBEIDSMILJØ

Det er meir sannsynleg at mobbing oppstår i eit arbeidsmiljø som er prega

av mistrivnad, stress, uklåre arbeidsoppgåver eller uklar arbeidsdeling. Der er mindre risiko i eit arbeidsmiljø som er prega av ryddige organisatoriske forhold, open tone og respekt for den enkelte. Det kan oppstå konflikter i arbeidsfelleskapen dersom krav og forventningar med omsyn til roller, oppgåver og ansvar ikkje er avklåra. Konfliktane kan vere knytte til rettar, plikter, privilegium og posisjonar. Det kan i neste omgang anten føre til situasjonar der frustrasjonen blir retta mot ein syndebukk. Det kan føre til konflikter som så utviklar seg til mobbing. På den andre sida kan eit dårleg arbeidsmiljø i seg sjølv bli opplevd som mobbing. Døme er autoritær leiing, urimeleg høgt krav til tempo og korleis arbeidet blir gjort. Det same gjeld manglande verdsetjing og konstruktiv tilbakemelding, liten grad av innverknad og medråderett over tempo og arbeidsmetodar. Dette kan skje dersom ein opplever at situasjonen er «ønskt» av leiinga – nettopp for å skade eller straffe ein tilsett. Sentrale risikofaktorar for mobbing i eit arbeidsmiljøperspektiv er

- dårleg organisering og tilrettelegging av arbeidet.
- uklåre rollekrav og forventningar.
- inkompetent eller fråverande leiing.
- ein kultur som tillèt at mobbing skjer.

Mobbing og leiing

Ei viktig forklaring på mobbing i arbeidslivet er krenkjande, dårleg eller mangelfull leiing. I over halvparten av tilfella mobbar ein leiar ein av dei underordna. Leiarar kan også bidra til mobbing ved at dei ikkje handterer konflikter som oppstår i arbeidsmiljøet på ein god måte. Det kan vere fordi dei ikkje legg vekt på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dei kan legge til rette for frustrasjonar og maktkampar ved manglande eller unnvikande leiing. Forhold hos leiinga som ofte har samanheng med mobbing, er

- manglande og unnvikande leiing.
- særleg autoritær og aggressiv leiarstil hos nærmaste overordna.
- leiarar som let varsling om kritikkverdige forhold bli møtt med hemnaksjonar.
- leiarar som misbrukar makt.
- leiarar som handterer konflikter på ein dårleg måte.

Nyare studiar syner spesielt sterke samanhengar mellom mobbing og det vi kan kalle «tyrannisk leiing» og «la det skure-leiing». «Tyrannisk leiing»

dreier seg om leiingar som er aggressive mot medarbeidarane sine. Dei saboterer og underminerer dei. For så vidt kan dei vere fagleg dyktige eller flinke til å få oppgåvene unna. «La det skure-leiing» er det som gjerne blir kalla unnvikande og fråverande leiing. Det kan blant anna innebære at leiaren spring frå ansvaret sitt eller unngår å handtere konflikter. Ut frå føresegnene i arbeidsmiljølova – som pålegg arbeidsgjeveren å verje tilsette mot mobbing – er mobbing alltid eit spørsmål om leiing. Det gjeld også i dei tilfella der mobbing skjer mellom kollegaer, eller av underordna retta mot ein leiar. Uavhengig av kva som er utgangspunktet for ein mobbekonflikt: Leiarar eller arbeidsgjevarar har ei formell rolle i konflikten. Dei har eit ansvar for å handtere situasjonen. Når ein leiar er merksam på at mobbing skjer, men ikkje grip inn i situasjonen, er det ein type åtferd som påverkar utvikling og eskalering av mobbekonflikten. Det er tilfelle sjølv om leiaren ikkje nødvendigvis meinte å ramme offeret. Dersom ein leiar let vere å gripe inn når ein medarbeidar er i konflikt eller oppfører seg dårleg mot ein kollega, kan det bli oppfatta som at ein godtek mobbing eller annan utilbørleg oppførsel blant dei underordna.

Mobbing og personlegdom

Korleis forklarar folk flest kvifor nokon blir mobba? Ei vanleg forklaring er personlegdom, anten hos offer eller hos mobbaren. Kva personlegdomsfaktorar har å seie når det gjeld mobbing, er likevel framleis uklårt.

Personlegdommen til offeret

Teoretisk kan ein tenkje seg at personlegdommen kan påverke både korleis ein opplever og tolkar åtferd til andre, og korleis ein meistarar og reagerer på mobbing. Personlegdommen kan også bidra til åtferd som provoserer fram aggressive reaksjonar frå andre, sjølv om mobbing sjeldan berre kan bli forklart av personlegdommen hos ofra. Studiar viser gjerne at mobbeoffer har lågare sjølvrespekt. Dei har høgare sosial angst enn andre. Dei er ofte er engstelege. Mange offer er deprimerte og mistenksame. Andre blir omtalt som overdrivent sjølvsikre, som personar som ikkje er klåre over eigne svake sider, og som også lett kritiserer andre. Forsking indikerer likevel at mobbeoffer ikkje er ei einsarta gruppe. Forskinga syner også at dei fleste av dei som blir ramma, ikkje har ein annan slags personlegdom enn andre. Men langvarig mobbing kan føre til store endringar i personlegdommen til ofra. Det gjer det vanskeleg å slå fast om dei personlege trekka er ein følge av mobbinga, eller ei medverkande årsak til mobbinga.



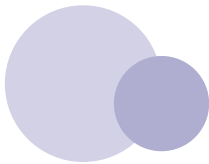
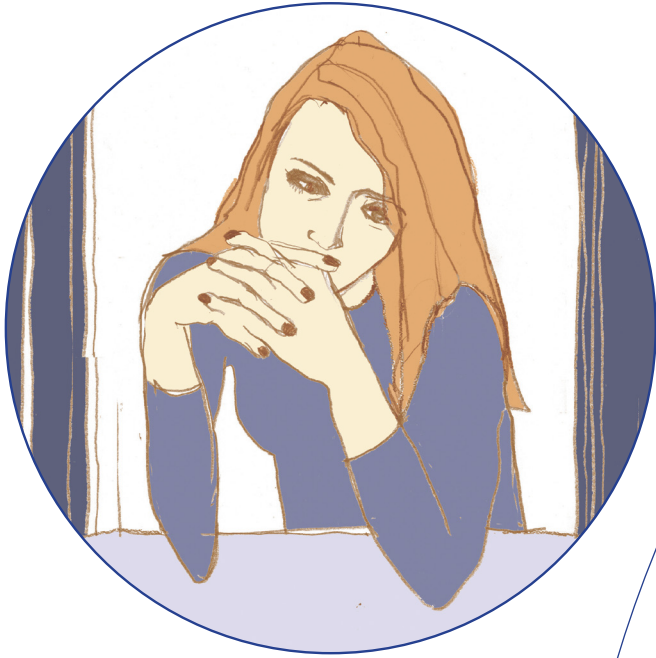
Personlegdommen til mobbaren

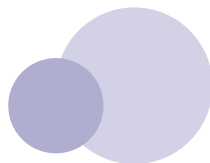
Det er også problematisk å forklare mobbing ut frå personlegdommen til dei som mobbar. Sjølv om overgriparen og mobbaren gjerne blir omtala som «skulegardsbølla», «psykopaten» og «den stakkarslege tyrannen», veit vi lite om personlegdommen til den som mobbar. I Norden har spørsmålet om eventuelle personlegdomstrekk hos mobbarane i liten grad vore diskutert. Dei fleste studiar om mobbing baserer seg dessutan på erfaringar og synspunkt frå ofra. Mange mobbarar er nok ikkje viljuge til å innrømme at andre opplever dei slik. Det kan også vere at dei er ikkje veit at andre opplever dei som mobbarar. Somme personar som innrømmer å ha mobba andre, skildrar seg sjølve som dårleg sosialt fungerande. Dei seier seg usikre i sosiale samanhengar og med eit noko lågare sjølvbilette enn andre. Vi veit ikkje om dei er representative for alle som blir opplevde som mobbarar. Andre studiar indikerer dessutan at sjølvbiletet til mobbaren ikkje skil seg frå sjølvbiletet til resten av folkesetnaden, eller at dei til og med kan ha eit høgare sjølvbilette enn andre. Vi må difor konkludere med at vi veit for lite om dei som blir opplevde som mobbarar.

Kva får leiarar eller medarbeidarar til stadig å plage andre kollegaer?

Det kan vere ulike årsaker til at ein oppfører seg på ein måte som fører til at andre føler seg mobba. I somme tilfelle kan dei som mobbar, vere stressa og frustrerte og av den grunn te seg dårleg overfor andre. Andre gonger kjem slik oppførsel av tankeløyse. Av og til mobbar ein for å straffe eller hemne seg på andre, for å framheve seg sjølv eller for å skaffe seg fordelar. Eventuelt har ein lagt til seg ein veremåte som verkar støytande på andre. Som vi såg ovanfor: Det kan vere harde personkonfliktar som ligg bak, eller at sakskonfliktar har utvikla seg i negativ retning og på ein slik måte at nokon blir gjorde til syndebukkar. Sjølv om dei som opplever at dei blir mobba ofte har ei klår meining om at det ligg intensjonar bak, er intensjonar i seg sjølv ikkje viktige i det praktiske arbeidet med å stoppe mobbing.

Det sentrale spørsmålet er om den påståtte åtferda har skjedd? Er ho å rekne som utilbørleg? Representerer den totale situasjonen som personen opplever ei uheldig psykisk tyngsle eller ikkje? Om den som utførte mobbinga «meinte» det eller ikkje, er underordna. Ei krenkjande eller sårande handling blir ikkje akseptabel sjølv om ho var «godt meint». Forskarar forfektar litt ulike syn når det gjeld årsakene til mobbing i arbeidslivet. Ein bør vere varsam med å leite etter ei enkel forklaring på kva som er årsaka til mobbinga. Ofte er det eit samanfall av fleire ulike omstende, både på arbeidsplassen og hos den enkelte, som skapar og fører den uheldige åtferda vidare. Ei viktig forklaring på at konfliktar, samarbeidsproblem eller eit dårleg arbeidsmiljø får utvikle seg til mobbing er likevel manglande eller dårleg utført konflikthandtering hos leiinga i verksemda.





Følger av mobbing

INDIVIDUELLE FØLGJER

Å bli mobba på jobben kan vere svært tyngande. Personar som blir utsette for mobbing rapporterer gjennomgåande om fleire helseplager enn andre arbeidstakarar. Både fysiske og psykiske plager kan oppstå, sjølv lenge etter at mobbinga er over. Det er vanleg å dele helsefølgjene i akutte reaksjonar, reaksjonar etter langvarige opplevingar og eventuelle etterverknader av mobbing.

Akutte reaksjonar

Akutte reaksjonar er ofte at personen kjenner seg uroleg, engsteleg, fortvila og forvirra. Det fører i sin tur til psykiske plager som søvnløyse, nervøsit, depresjonar og låg sjølvrespekt. Mange mobbeoffer slit også med skamkjensle, låg sjølvkjensle og manglande sjølvtilitt.

Reaksjonar etter langvarige opplevingar

I tilfelle der mobbinga har gått føre seg over lengre tid, kan det også oppstå ei rekkje psykosomatiske forstyrringar og plagar (psykosomatikk er ei nemning for sjukdommar av fysisk karakter som truleg har årsak i, eller i alle fall blir påverka av, psykiske prosessar). Slike plager viser seg gjerne som hovudpine, mageproblem, diaré, kvalme, allergiske reaksjonar, søvnløyse, angst, depresjon og sjølvmordstankar. Muskel- og skjelettplager i form av stiv nakke, vonde skuldrer og smerter i armar, bein og rygg er heller ikkje uvanleg.

Etterverknader av mobbing

Mobbing har også vist seg å kunne ha alvorlege etterverknader, for eksempel i form av symptom på posttraumatisk stressforstyrring, i form av hyperaktivering (det vil seie at kroppen er i konstant «alarmtilstand»), at ein slit med påtrengjande tankar og kjensler rundt det ein har opplevd, kombinert med at ein unngår ulike situasjonar. Fleire studiar har vist at offer for mobbing kan oppleve etterverknader som liknar dei ein finn hos

personar som har opplevd krig, alvorlege ulykker og naturkatastrofar. Hyperaktivering inneber ei generell auka aktivering som ikkje var der før den traumatiske hendinga skjedde. Hyperaktivering kjem blant anna til uttrykk som søvnproblem, irritabilitet eller raseriutbrot, konsentrasjonsproblem og overdriven vaktsemd. Påtrengjande tankar og kjensler er det vanlegaste symptomet på posttraumatisk stressforstyrring. Det inneber at ein stadig opplever den traumatiske opplevinga om att. Dette kan ta form av påtrengjande minne, plagsame draumar, mareritt og «flashbacks». Slike blir løyst ut av ein situasjon eller ein stimulus som ein knyter til den traumatiske hendinga, i vårt tilfelle mobbinga. Når ein person unngår spesielle situasjonar, skjer det i eit forsøk på å unngå stimuli som gir assosiasjonar til traumet. Ein prøver å unngå tankar, kjensler eller samtalar som er forbundne med jobben eller sjølve mobbinga. Det gir nedsett evne til å hugse det som skjedde. Det fører til ei kjensle av å vere fjern og framand overfor andre, eit avgrensa kjensleregister og ei oppleving av ei framtid der alt er uråd. Ei rekkje undersøkingar har peika på at personar som blir utsette for langvarig mobbing, har tydelege symptom på slik posttraumatisk stressforstyrring. Symptoma kan framleis vere der sjølv mange år etter at ofra er ute av jobbsituasjonen der mobbinga skjedde. Mobbing inneber eller fører ofte til sosial isolasjon, noko som gjer det vanskeleg for offeret å ha god sosial kontakt med andre. Mobbing kan også gjere det vanskeleg for personen å verje sitt gode namn og rykte på arbeidsplassen og å kommunisere trygt, godt og effektivt med andre.

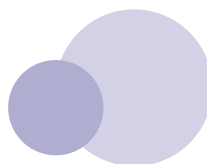
ORGANISATORISKE OG SAMFUNNSMESSIGE FØLGJER

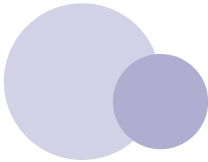
Mobbing kan også få negative følgjer for verksemda, fordi mobbing ofte blir knytt til eit lite konstruktivt arbeidsmiljø. Dette kan minske produktiviteten. Det kan hindre at ein oppnår fastsette mål, og gjere den økonomiske gevinsten mindre. Eksempel på følgjer i organisasjonen som følgje av mobbing kan vere

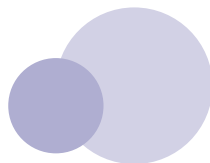
- auka sjukefråvære.
- auka omløp av arbeidstakarar, med påfølgjande rekrutterings- og tilsettingskostnader.
- svekt produktivitet.
- dårlegare samarbeidsforhold.

- utgifter i samband med klagar og interne tiltak.
- utgifter i samband med eventuelle rettssaker.
- redusert offentlig omdømme dersom saka blir ålment kjend, for eksempel gjennom media.

Mobbing kan i sin tur få følgjer for samfunnet gjennom tyngsle for hel-sevesenet, svekt nasjonal produksjon og redusert konkurranseevne.







Handtering og førebygging av mobbing i arbeidslivet

KORLEIS KAN VI VITE AT DET DREIER SEG OM MOBBING?

Det subjektive elementet i mobbing fører til at folk ikkje alltid er samde om at det er ein mobbesituasjon dei står overfor. Samtidig dreier mobbing seg om å bli utsett for faktiske handlingar. Det er hendingar som isolert eller samla kan seiast å vere krenkjande, eller vere ei uheldig tyngsle for den som blir ramma. I denne samanhengen kan det vere tenleg å skilje mellom subjektiv og objektiv mobbing.

Subjektiv mobbing

Subjektiv mobbing refererer til eigenopplevinga. Det dreier seg om ein situasjon der ein person sjølv opplever seg krenkt eller som offer for den systematiske aggresjonen hos andre. Slikt subjektivt ubehag er sjølvsgagt eit nødvendig vilkår for at vi kan kalle noko mobbing. Det subjektive ubehaget treng ein likevel ikkje å bruke tid på å granske nærare. Dersom nokon seier dei opplever ein situasjon som vanskeleg og tyngande, så er han det for dei. Det er berre den som blir ramma som kan seie noko om kva han eller ho opplever og føler.

Objektiv mobbing

Når nokon føler seg mobba må det sjølvsgagt bli takast alvorleg. Det inneber at ein leiar må starte arbeidet med å finne ut om det ein hevdar har skjedd, også kan dokumenterast objektivt. Kanskje kan dei påståtte handlingane bli stadfesta av andre, det vere seg av vitne eller den som blir skulda sjølv. Kanskje finst andre, ytre bevis eller dokumentasjon som rimeleg viser kva som har skjedd i den aktuelle saka. Sjølvsgagt kan det skje at arbeidstakarar urettvist skuldar andre for mobbing. I alvorlege personkonfliktar kan partane for eksempel ty til løgn for å ramme ein motpart dei mislikar sterkt. Andre gonger hender det at tilsette ikkje finn seg i handlingar som kollegaer vil hevde at ein strengt teke må rekne med i eit arbeidsforhold. Be-

lastningane ved å oppleve seg som mobba er likevel store, anten du er ein som toler fem eller ti hendingar før du føler deg mobba. Det er difor viktig å ikkje bagatellisere den subjektive opplevinga den enkelte har av mobbing. Men for å slå fast at mobbing har skjedd, treng ein også dokumentasjon på dei faktiske forholda. Det krevst ei vurdering av om det som har skjedd er mobbing eller ikkje. Det kan ofte vere vanskeleg for andre å forstå eller fange opp at mobbing går føre seg. Ein kan difor ikkje alltid forvente at kollegaer stadfester opplevinga til offeret heilt og fullt. Men mange gonger kan andre faktisk stadfeste enkeltstående hendingar. Dei kan ha sett ting som gjer sannsynleg det som blir hevda av den som har blitt mobba, eller det kan eksistere annan dokumentasjon. Eit sentralt spørsmål er vidare om det som faktisk ser ut til å ha skjedd, ligg innanfor eller utanfor det ein tenkt gjennomsnittsperson bør tole i norsk arbeidsliv. Er handlinga noko det er rimeleg at arbeidstakaren må rekne med å finne seg i eit arbeidsforhold? I så fall må handlinga seiast å vere vanleg, ikkje bryte med legitime rettar ein har som tilsett, og vere noko ein gjennomsnittsperson utan problem bør tole. Det må også dreie seg om noko som eigentleg kan skje med kven som helst i ein tilsvarande jobb. Arbeidsmiljølova legg her vekt på at denne vurderinga alltid må vere i tråd med den sosiale utviklinga i samfunnet. Vurderinga kan difor ikkje basere seg på lokale tradisjonar og kulturar. Når nokon opplever seg mobba og tek det opp med arbeidsgjevar eller leiar, er arbeidsgjevaren uansett pålagd å undersøkje saka nærmare, for så å fastslå om det i dette tilfellet har vore snakk om mobbing eller ikkje. Dersom det som har skjedd kan seiast å vere mobbing eller på annan måte eit brot på arbeidsmiljølova, skal ein setje i verk tiltak.

KVA GJER EG NÅR EG OPPLIVER EIN MOBBSITUASJON PÅ ARBEIDSPLASSEN MIN?

Roller og ansvar

Inga mobbesak skal altså bli avvist før ho er undersøkt og følgd opp. Når ein får ei melding om mobbing eller ein sjølv oppdagar at nokon blir mobba, er det viktig at ein tek saka alvorleg. Leiinga må sørge for ei rask og ordentleg saksbehandling. Aktørane på ein arbeidsplass har likevel ulike roller, og dermed forskjellig ansvar knytt til mobbeproblematikk. Arbeidsgjevaren pliktar å setje i verk dei tiltaka som er nødvendige for å førebyggje og handtere mobbing på arbeidsplassen. Han må undersøkje eventuelle klagar frå tilsette på ein god måte. Leiarar skal ta omsyn til helse,

miljø og tryggleik (HMS) når arbeidsoppgåvene som høyrer til under ansvarsområdet deira, blir utførte. Det er difor viktig at arbeidstakarar melder tilbake til leiaren dersom dei er uroa for vanskelege situasjonar, eller om dei blir kjende med at trakassering eller diskriminering skjer på arbeidsplassen. Arbeidstakarane pliktar etter arbeidsmiljølova å melde frå dersom dei er vitne til eller får kjennskap til mobbing eller diskriminering på arbeidsplassen. Denne plikta kjem i tillegg til at dei skal medverke til å gjennomføre dei tiltaka som blir sette i verk for å skape eit godt og sikkert arbeidsmiljø. Arbeidstakarar som føler seg utsette for mobbing, må også melde frå om det dersom dei ønskjer forbetringar i arbeidssituasjonen sin. Dei må vere med når arbeidsgjeveren går gjennom og handterer saka vidare. Verneombodet skal sjå til at saker om mobbing blir tekne opp med arbeidsgjeveren, og at arbeidsgjeveren følgjer opp saka på ein god måte. Dei tillitsvalde er viktige samarbeidspartnarar for arbeidsgjevarane i det systematiske arbeidet med å førebyggje og ta hand om mobbing, ettersom dei skal ta vare på interessene til medlemmene i samsvar med lov og avtaleverk. Tillitsvalde kan også ha ei rolle som støttepersonar for å hjelpe til med å ta vare på rettane til dei involverte, undervegs i den prosessen som arbeidsgjeveren gjennomfører.

KVA GJER EG SOM LEIAR?

Når mobbing hender på ein arbeidsplass, er det eit hovudmål at den uønskete åtferda tek slutt. Det skal skjje på ein slik måte at offeret blir verja mot vidare stigmatisering og krenking. Det er også viktig at ein tek vare på rettane til den som eventuelt blir skulda, medan arbeidsgjeveren undersøker og handterer saka. Det er særleg tre element som er viktige for leiinga å kjenne til for at mobbekonflikten skal bli handtert på ein tilfredsstillande måte. Dei tre er ryddig saksgang, dokumentasjon og kontradiksjon.

Ryddig saksgang

Ein korrekt saksgang er veldig viktig for å sikre ei god handtering av konflikter, særleg når dei er komne til eit så høgt nivå som dei er i mobbesaker. Når ein som leiar får beskjed om eller sjølv oppdagar at mobbing eller anna uakseptabel åtferd skjer i avdelinga, må ein aller først undersøkje og vurdere den konkrete saka. Dersom ein kjem fram til at ein tilsett har blitt mobba eller blitt utsett for anna utilbørleg krenking av integritet og eigenverdi, er ein pålagt å ta eit aktivt grep. Ein må sørkje for eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø for den aktuelle arbeidstakaren. Viss leiaren pliktar å setje i verk tiltak, bør han eller ho trekkje fram at arbeidsmiljølova i slike tilfelle pålegg leiarar aktivitet. Dermed har ein «lovmessig plattform» for den vid-

are aktiviteten. Det bør ein gjere for å skape legitimitet og for å disiplinere den vidare prosessen. Deretter må ein skape ein ryddig saksgang. Den skal sikre dokumentasjon og såkalla «kontradiksjon». Saksgangen skal sørge for at handteringa ligg innanfor både føringane i regelverket og dei føringane som går fram av internt avtaleverk og interne prosedyrar og retningslinjer. Med kontradiksjon meiner vi at dei involverte partane får informasjon om og sjanse til å imøtegå alle sider ved saka som vedkjem dei. Kravet til forsvarleg saksgang gjer også at leiarar ikkje kan handtere saker dei sjølve er part i. Arbeidsgjevaren må sørge for at skuldingar om mobbing alltid blir handterte av ein leiar på nivået over dei som er involverte. Saker som gjeld mobbing eller liknande høve, handterer ein ikkje på «lågast moglege nivå», men på «rett nivå» ut frå eit sakshandsamingsperspektiv.

Dokumentasjon

Faren for at konflikter kan få ei eller anna form for etterspel, er normalt så stor at det vil vere klokt av leiaren å sikre at prosessen blir tilstrekkeleg dokumentert. All aktivitet i saka kan i utgangspunktet danne grunnlag for dokumentasjon. Det vere seg i form av vitneobservasjon eller skriftleg materiale. Møterefater, møteinnkallingar, skriftlege åtvaringar, dagboksnotat og e-postar er nokre eksempel. I tidlege fasar av ein konflikt ønskjer ein først og fremst å dempe frustrasjonen og roe det heile ned. Då kan sjølv sagt det å gjere noko skriftleg trappe konflikten unødig opp. Ein leiar må difor heile tida vurdere om det er tenleg å setje i verkslike ekstra tiltak for å dokumentere at han eller ho har teke tilstrekkeleg fatt i saka. Ved påstandar om mobbing er saka så alvorleg at det alltid er nødvendig med god dokumentasjon.

Kontradiksjon

Kontradiksjon er retten partane har til å få komme med sine merknader. Dei skal få ta til motmæle mot det motpartar eller andre har argumentert for. Alle involverte må difor få uttale seg i saka. Dei må få lagt fram det andre har kome med av påstandar eller synspunkt, slik at dei eventuelt kan ta til motmæle mot påstandar som dei meiner er feilaktige eller ufullstendige. Ein leiar bør alltid sikre at dei avgjerdene som blir tekne for å handtere mobbing, kviler på eit tilstrekkeleg kontradiktorisk grunnlag. Det vil seie at dei involverte har fått lagt fram synet sitt og fått uttala seg om det andre har sagt. Det er viktig både for at avgjerda skal vere tufta på tilstrekkeleg balanserte og korrekte opplysningar, og for at partane skal føle seg rettferdig handsama. I tillegg sikrar ei kontradiktorisk tilnærming ei god sakshandsaming. Det vil effektivt hindre etterfølgjande kritikk av det som har gått føre seg.

Faktaundersøking, det vil seie ei undersøking som har som føremål å finne ut om mobbing har skjedd eller ikkje i ei aktuell sak, er noko som verksemda må ha tilgang til og prosedyrar for. Slik skal det vere mogleg for tilsette å velje å få saka si prøvd. Det kan vere aktuelt i konkrete saker, der det har kome klagar eller påstandar om mobbing og trakassering. Faktaundersøking er heilt naudsynt i særleg alvorlege eller samansette saker. Faktaundersøking krevst når andre konfliktløysningsmetodar ikkje har fungert, når den lokale leiinga ikkje har teke tak i saka eller ikkje blir sett på som eigna til å handtere ho. Til dømes ved saker mellom leiarar og underordna.

Målet med faktaundersøking er å

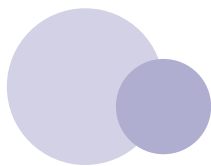
1. sjå til at dei involverte får ei rask og rettferdig handsaming, og å avklåre om mobbing kan seiast å ha funne stad i ei gitt sak.
2. bidra til å førebyggje og handtere saker i verksemda.
3. unngå negative arbeidsmiljøfølgjer ved bruk av konsulentar med uklåre mandat.
4. bidra til læring om handtering av konflikthar og mobbing.
5. sikre ein forsvarleg saksgang, både for klagaren og for den som blir skulda.

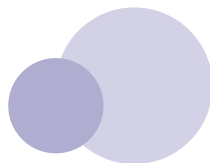
Ved påstandar om mobbing skal ein altså ikkje gjennomføre generelle arbeidsmiljøkartleggingar blant alle tilsette. Ein skal konkret undersøkje kva som har skjedd i ei gitt sak. Ein skal finne ut om det kan seiast å innebere eit brot på føresegnene og standardane i arbeidsmiljølova. Ein må også vurdere om hendingane er så alvorlege at dei kan seiast å vere mobbing. I enkelte saker er slike konkrete undersøkingar noko lokale leiarar sjølv kan utføre. I meir kompliserte saker er noko arbeidsgjevaren utfører med hjelp frå personell som er trente til dette.

Oppfølging

Dersom arbeidsgjevaren slår fast at mobbing eller anna brot på føresegnene i arbeidsmiljølova ikkje har skjedd, og det heller ikkje er brot på interne retningslinjer (til dømes i etisk regelverk eller punkt i verdidokumentet), blir dei involverte informerte, og saka blir avslutta. Dersom arbeidsgjevaren konkluderer med at mobbing eller andre brot på arbeidsmiljølova er skjedd, må arbeidsgjevaren sørgje for eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø att for den som har klagt. Mobbing må stoppe med det same. Klagaren må kunne føle seg trygg på at han eller ho ikkje vil bli utsett for utilbørleg åtferd frå andre att. I denne samanhengen bør arbeidsgjevaren vurdere å komme med ei orsaking overfor den tilsette, og gi instruksar til

andre tilsette som tryggjer den vidare arbeidssituasjonen til klagaren. Her må arbeidsgjevaren vurdere adekvate kontraktrettslege reaksjonar (det vere seg instruks, åtvaring, oppseiing, avskil eller politimelding). Ein nyttar som regel ikkje mekling eller andre konflikthandteringsmetodar. Slike metodar blir normalt brukte etter eige ønske frå partane, eller i situasjonar der arbeidsmiljølova ikkje er broten. Dersom ein likevel vel å gjere dette, må arbeidsgjevaren ha eit særskilt sakleg grunnlag for det.



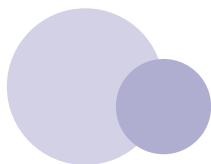


Korleis førebyggje mobbing på arbeidsplassen

Den opphavlege konflikten kan vere løyst. Partane har snakka ut. Adekvate sanksjonar er blitt tildelte og oppreisning er gitt. Men sjølv om ein til og med har flytta på personale, så er det ikkje slik at alle sår er lækte og alt kan gå tilbake til det normale. For å unngå framtidige tilfelle av mobbing er det difor viktig at den enkelte leiar

- markerer tydelege grenser ved uakseptabel oppførsel i det daglege.
- ser til at han eller ho sjølv og andre leiarar har kompetanse til å handtere irettesetting og vanskelege personalsamtalar på ein god måte.
- har rutinar som sørgjer for at alle får den informasjonen dei skal ha.
- har rutinar for korleis konflikthandtering skal handterast.
- ser til at han eller ho sjølv, andre leiarar, verneombod og tillitsvalde har kompetanse i konflikthandtering og kunnskap om mobbing.
- overheld teieplikta om personlege forhold hos arbeidstakarane, men ikkje tek imot anonyme klagar om mobbing.
- unngår negativ omtale av tilsette og andre leiarar, og tek problemet opp med den det gjeld.
- held diskusjonar på eit sakleg nivå, og ikkje godtek personåtak eller latterleggjering.
- sørgjer for å ha eit forum der ein kan diskutere arbeidsmiljø og saker om arbeidet ope, og der ein kan uttrykkje og drøfte usemje på ein respektfull måte.
- set det psykososiale arbeidsmiljøet på dagsordenen og inkluderer mobbing som tema på HMS-dagane i avdelinga eller ved andre interne møte.
- arbeider systematisk med helse, miljø og tryggeik og kartlegg det psykososiale arbeidsmiljøet med jamne mellomrom for å overvake at arbeidsmiljøet er godt.

Å utvikle retningslinjer eller spelereglar for samhandling mellom tilsette på den enkelte arbeidsplassen er viktig for å gjere synleg kva ein meiner er uønskt åtferd. Leiaren, aleine eller i samarbeid med verneombodet, må også heile tida vurdere om det oppstår særlege risikosituasjonar i arbeidsmiljøet som kan leie til ein mobbesituasjon på eit seinare tidspunkt. Sjølv om verksemda har eit godt arbeidsmiljø, kan det skje at nokon føler seg mobba. Det aller viktigaste for å hindre at nokon skal måtte oppleve å bli mobba i eit arbeidsforhold, er difor at verksemda har klårlagde prosedyrar og retningslinjer for å handtere og førebyggje mobbing på arbeidsplassen (såkalla handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet), og at desse sjølvstgt blir brukte.



Handlingsprogram mot mobbing i arbeidslivet

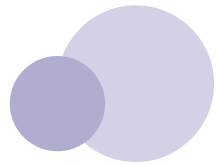
Eit handlingsprogram mot mobbing inneheld prosedyrar og retningslinjer. Dei skal på ein klår og tydeleg måte gi uttrykk for kva organisasjonen meiner om fenomenet mobbing. Retningslinjene skal tydeleg seie kva forhold organisasjonen vil ha til dei tilsette. Vidare korleis det blir forventa at dei tilsette, skal opptre overfor kvarandre, i tråd med verdiane i organisasjonskulturen. Etter den norske internkontrollforskrifta bør verksemda også spesifisere kva for retningslinjer som skal følgjast når det oppstår klagar eller varsel om mobbing. Eit handlingsprogram mot mobbing må sjølvstendig tilpassast den enkelte verksemda lokalt. Programmet må utviklast i samarbeid med representantar frå alle nivå i organisasjonen. Representantane må også rette seg etter dei krava arbeidsmiljølova stiller. Dei må leve opp til krava som ei god sakshandsaming stiller. Dette er dei sentrale elementa som bør inngå i eit handlingsprogram mot mobbing:

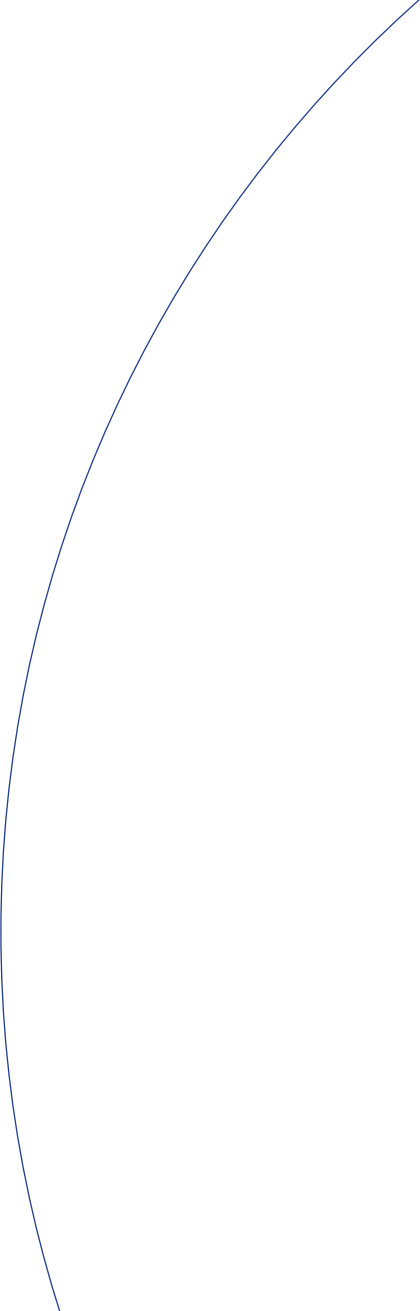
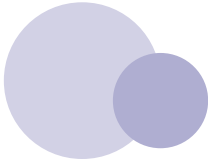
- Ei føremålserklæring frå toppleiinga må understreke pliktene organisasjonen har. Erklæringa må slå fast at alle arbeidstakarar har rett til å bli behandla verdig og med respekt. På denne måten skal ein fremje eit arbeidsmiljø fritt for mobbing. Dette set mobbing på dagsordenen. Det gjer det tydeleg at mobbing skal bli handtert dersom det oppstår. Det er også viktig å understreke at det er forventa at alle tilsette, inkludert leiarane i verksemda, oppfører seg i tråd med handlingsprogrammet.
- Det bør utarbeidast ein definisjon av mobbing. Det må lagast døme på så vel uakseptabel som ønskt åtferd. Definisjonen og døma gjer det tydeleg for alle tilsette kva organisasjonen meiner med omgrepet mobbing. Det er spesielt viktig i store og samansette organisasjonar, som er sett saman av mange subkulturar med ulike normer og verdier. Slike subkulturar kan føre til ulike syn på kva mobbing er. Her må ein få fram at arbeidsmiljølova verjar tilsette

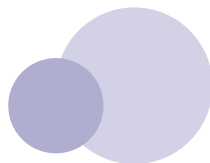
mot alle former for utilbørleg åtferd, og krenking av integriteten og vørnaden deira.

- Det bør utarbeidast klage- og handteringsprosedyrar. Dei skal på ein klår og tydeleg måte forklare korleis og kvar (til kva instans eller person) ein eventuell klage om mobbing skal leverast. Prosedyrane skal seie kva for saksgang som vil bli brukt i saker som gjeld mobbing. Det bør også bli gitt opplysningar om korleis ein fyller ut eit eventuelt klageskjema, og kven som eventuelt kan hjelpe til med dette.
- Det bør lagast varslingsprosedyrar. Dei skal forklare korleis ein skal gå fram for å rapportere om at andre blir mobba, og be om at verksemda tek tak i saka.
- Det bør bli gitt informasjon til dei involverte partane, for eksempel om retten dei har til støtte og rådgjeving undervegs i prosessen. Dei skal få vite, kva instansar i verksemda dei kan og bør kontakte dersom dei ønskjer støtte og råd. Den einaste instansen ein kan kontakte om ein ønskjer ein samtale under anonymitet, er bedriftshelsetenesta.
- Det bør bli gitt retningslinjer for
 - rehabilitering og ivaretaking av dei involverte etter ei sak
 - eventuelle sanksjonar som kan bli sette i verk, dersom ein kjem fram til at nokon har mobba eller trakassert – eller dersom nokon mot betre vitande har skulda andre for mobbing. Adekvate kontraktsrettslege sanksjonar kan, alt etter kor alvorleg saka er, vere instruksar, åtvaringar, oppseiing, avskil og/eller politimelding.

Det er viktig å tenkje over kva for spelereglar som gjeld i saker der ein høvesvis varslar om mobbing som ikkje gjeld ein sjølv, og saker der ein klagar på noko ein sjølv opplever. Det er også viktig å leve opp til krava i arbeidsmiljølova om at klagarar og varslarar er beskytta mot gjengjelding viss dei tek opp ei sak.



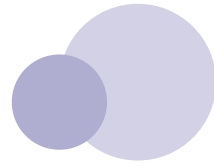




Avslutning

Mobbing har sjølvsagt alltid eit subjektivt innhald. Kva vi kallar problemet, er likevel mindre viktig. Det som er viktig, er at menneske ikkje blir utsette for krenkjande og utilbørleg behandling i eit arbeidsforhold. Der slik behandling held fram, kan det ha enorme negative verknader for den som blir ramma, for arbeidsmiljøet og for heile verksemda. I arbeidsmiljølova blir ikkje berre forbodet mot mobbing uttrykt. Lova har også eit forbod mot å teie dersom ein er vitne til, eller får kjennskap til, mobbing. Mobbing er difor noko alle i verksemda må ha kunnskap om. Dette heftet gir eit oversyn over forskinga og fagkunnskapen vi har på feltet. Det viktigaste er likevel at arbeidsgjevarar og leiarane deira arbeider for å skape eit inkluderande arbeidsmiljø. Det er eit miljø med toleranse for usemjær og mangfald. Der har t ein gode rutinar for korleis klager frå dei tilsette skal handterast på ein forsvarleg måte.

Fråmlegg til vidare lesnåd



- 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). Grunnleggende 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

Idébanken.org
fortel dei gode historiane frå
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,
verktøy og fagleg materiell for eit
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefte:
idebanken.org/temahefter

Meld deg på nyheitsbrev:
idebanken.org/nyhetsbrev

Kontakt oss:
post@idebanken.org

Besøk oss på:
facebook.com/idebanken.org
twitter.com/idebanken
youtube.com/idebanken

