Retningslinjer for håndtering av konflikter og mobbing

Fastsatt av:	**Universitetsdirektøren**
Dato:	**07.02.08**
Arkivref.:	**200702838-25**

Innhold

Innhold 1
1. FORMÅL 2
2. DEFINISJONER 3
3. ANSVAR 3
3.1 Universitetsdirektøren 3
3.2 Fakultets- / høgskoledirektør / ledere for enheter under styret 4
3.3 Instituttleder 4
3.4 Verneombud 4
3.5 Tillitsvalgte 4
3.6 Arbeidstaker 4
4. PROSEDYRE 4
4.1 Uformell fremgangsmåte 6
4.2 Formell fremgangsmåte 7
5. REFERANSER 9
6. VEILEDNING / VERKTØY OG SKJEMA 9
6.1 Tiltakstrappa – når vi vil forebygge, aktivt motvirke og stoppe mobbing 9
Tiltakstrappa 9
Innledning 10
Den gode relasjonen 10
Lover og avtaler 11
Når det lyser grønt: Ivaretakelse av de gode prosessene 12
Når det lyser gult: det er fortsatt mulig å snu utviklingen 16
Når det lyser rødt: og man ønsker å komme tilbake til grønt 18
Løsningsmetoder 21
Avvikshåndtering 21
Megling 22
Faktaundersøkelse 23
Individuell hjelp 24
Evaluering av prosess 25
6.2 MELDING OM MOBBING 26

1. FORMÅL

Alle har rett til en verdig arbeidssituasjon og et forsvarlig arbeidsmiljø. Dette er regulert i Arbeidsmiljøloven, hvis formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en *helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon*, som gir *full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger* (§ 1-1). Loven presiserer videre at arbeidstaker ikke skal utsettes for *trakassering eller annen utilbørlig opptreden* (§ 4-3, 3. ledd).

Kontinuerlig fokus og arbeid i forhold til å utvikle og bevare et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for å realisere Arbeidsmiljølovens krav, og arbeid rettet mot arbeidsmiljøet inngår også som del av universitetets systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (jf. HMS-håndboka). Mobbing og trakassering skal ikke aksepteres i noen enhet ved Universitetet i Tromsø.

Denne prosedyren skal bidra til at konflikter og mobbing:

- Håndteres i tråd med Arbeidsmiljølovens krav og UiTs verdigrunnlag.
- Avdekkes, undersøkes og forsøkes løst på en saklig, forsvarlig og hensynsfull måte.
- Forebygges ved å skape forutsigbarhet og trygghet for at slike situasjoner håndteres på en god måte for alle parter.

Strategidokument for Universitetet i Tromsø uttrykker forventninger til at alle medarbeidere bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø ved å:

- Ha åpen meningsutveksling og dialog mellom mennesker med ulik bakgrunn, kompetanse og livserfaring.
- Delta i samfunnsdebatten basert på respekt for menneskerettigheter og ytringsfrihet.
- Være interessert i å gå nye veier, prøve nye muligheter og ha vilje til å se og gjøre ting annerledes og bedre.
- Være initiativrik og endringsdyktig.
- Drive virksomhet etter høye faglige og etiske standarder. Arbeidet skal foregå redelig, forsvarlig og betryggende.
- Være opptatt av risiko og sikkerhet.
- Skape tillit.

Prosedyren må suppleres av bevisstgjøring og normsetting på den enkelte arbeidsplass for hva som er ønsket atferd, og hva som anses som uønsket eller utilbørlig opptreden. Eksempler på negative/uønskede handlinger kan være trakassering, plaging, utfrysing, sårende erting, usynliggjøring, fratakelser av arbeidsoppgaver og lignende, diskriminering pga. alder, kjønn, etnisk tilhørighet, redusert funksjonsevne, svangerskap, seksuell legning, religion/tro, utdanning eller utseende.

Prosedyren må videre sees i sammenheng med de årlige HMS-kartleggingene ved UiT, og institusjonens retningslinjer for varsling (må utarbeides). Dersom man er offer for, eller observerer negativ/uønsket atferd som man er usikker på eller tolker som mobbing, har alle ansatte varslingsrett. Verneombudet har en spesiell varslingsfunksjon. Dersom verneombudet får kjennskap til at det foregår mobbing, har hun/han varslingsplikt ovenfor arbeidsgiver. Arbeidsgiver er pliktig å håndtere varslet. Se retningslinjer for varsling (må utarbeides).

2. DEFINISJONER

Det er helt vesentlig at arbeidsmiljøperspektivet i en organisasjon holdes levende og at en forsøker å forutse hvordan ulike endringer og omlegginger kan påvirke arbeidsmiljøet. Kunnskapen om at organisatoriske forhold (særlig endringer) i et lengre perspektiv kan skape konflikter og mobbing, er viktig å løfte fram. Det er et lederansvar å overvåke det generelle arbeidsmiljøet slik at tendenser til uro og motsetninger ikke får utvikle seg i negativ retning.

Konflikter og mobbing er uttrykk for relasjonelle problemer. Mobbing kalles ofte harde personkonflikter. De henger nært sammen i et arbeidsmiljøperspektiv og kan ofte være vanskelig å avgrense mot hverandre. Det sentrale er at uheldige forhold avdekkes, undersøkes og forsøkes løst. En demokratisk og faglig utviklende arbeidsplass kjennetegnes blant annet ved faglige diskusjoner og ulike syn på løsninger. Noen kan oppleve slike situasjoner som konflikter. UiT legger til grunn en definisjon av en konflikt som en situasjon der en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre i forhold til et eller annet mål, dvs. i forhold til en sak og/eller interesse.

Dersom slike konflikter ikke blir håndtert og gitt alternative handlingsmuligheter, kan de gå over i det vi kan definere som en personkonflikt. En vanlig definisjon på destruktive personkonflikter er manglende aksept for uenighet eller manglende aksept for personlige forskjeller. En personkonflikt er ikke lenger saks- eller interesserelatert. En konflikt kan være åpen, med krangling og involvering av andre i arbeidsmiljøet, eller skjult / passiv ved f.eks. at en eller begge parter unngår samarbeid og kommunikasjon. Et typisk trekk er at en eller begge parter opplever forholdet som smertefullt, og at partene ikke ser løsninger selv. Konflikter er per definisjon gjensidige selv om opplevelsen av dem kan variere i styrke mellom partene. Krenkende atferd, trakassering og mobbing har ofte sitt opphav i konflikter.

UiT legger Arbeidstilsynets definisjon av mobbing til grunn:
Det er mobbing når en person gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger. Dette kan dreie seg om trakassering, plaging, utfrysing, sårende erting, usynliggjøring, fratakelse av arbeidsoppgaver og lignende. Det er typisk for situasjonen at offeret ikke er i stand til å forsvare seg.

Enkeltstående hendelser eller f.eks. saklig begrunnet korreksjon fra leder er etter denne definisjonen ikke mobbing. Dette er forhold som må anses som påregnelige i arbeidslivet. Arbeidstakers opplevelse av kritikk / korreksjon er imidlertid avhengig av måten den framsettes på. Leder har her ansvar for å utøve styringsretten på en måte som ikke er unødig sårende eller belastende.

3. ANSVAR

Enhver leder som observerer eller får melding om mobbing eller konflikt må vurdere sin egen rolle i saken, samt egen kompetanse. Leder har ansvaret for å knytte til seg nødvendig kompetanse, og eventuelt tre tilbake slik at annen linjeleder, personalfunksjon eller konfliktrådgiver ivaretar den videre håndtering.

3.1 Universitetsdirektøren

Universitetsdirektøren har det overordnede ansvar for at de interne rutinene for å avdekke og håndtere mobbing, konflikter og kritikkverdige forhold er i samsvar med lovverket.

Universitetsdirektøren har ansvar for at ledere, tillitsvalgte og verneombud får opplæring i rutinene og at rutinene er kjent og lett tilgjengelig blant alle ansatte.

3.2 Fakultets- / høgskoledirektør / ledere for enheter under styret

Fakultetsdirektør/ høgskoledirektør har ansvar for å sikre at fakultetet/NFH har et godt og forsvarlig arbeidsmiljø, og at uønsket hendelse/utilbørlig adferd blir håndtert i tråd med retningslinjene.

3.3 Instituttleder

Instituttleder har ansvar for at det daglige arbeidet med å sikre et godt og forsvarlig arbeidsmiljø blir ivaretatt. Dersom det rapporteres om uønsket hendelse/utilbørlig adferd, har instituttleder ansvar for å opptre i samsvar med retningslinjene for mobbing og konflikthåndtering. Dersom instituttet er delt inn i avdelinger eller seksjoner, kan arbeidsoppgaver eller deler av arbeidsoppgaver delegeres til avdeling eller seksjon. Dette skal i så fall være skriftlig dokumentert.

3.4 Verneombud

Verneombudet skal påse at uønskede hendelser/utilbørlig adferd blir tatt opp med arbeidsgiver. Verneombudet skal tas med på råd ved planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet

3.5 Tillitsvalgte

Tillitsvalgte ivaretar medlemmenes interesser i henhold til lov og avtaleverk.

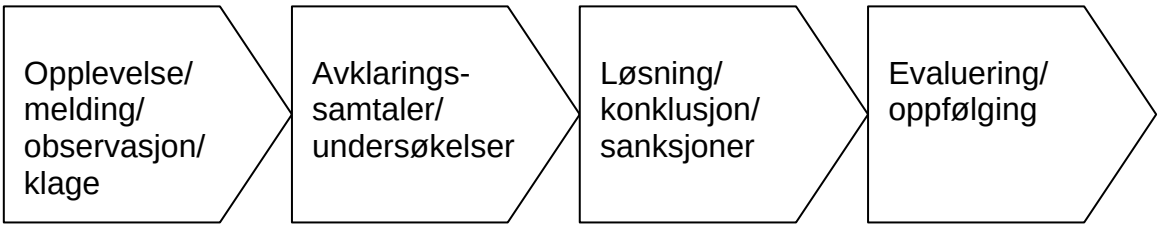
3.6 Arbeidstaker

Arbeidstaker har ansvar for å medvirke til å fremme et godt og forsvarlig arbeidsmiljø. Arbeidstaker har ansvar for at arbeidsgiver eller verneombud blir underrettet dersom han/hun er kjent med at det forekommer uønskede hendelser/utilbørlig adferd på arbeidsplassen.

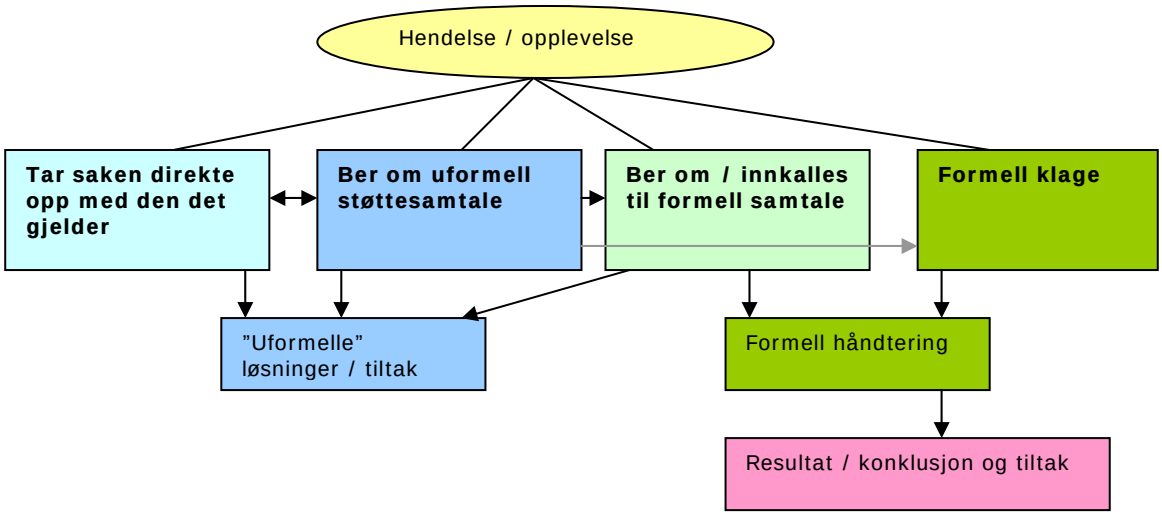
4. PROSEDYRE

En konflikt kan utvikle seg på ulike måter. Prosessen kan bestå av en eller flere av følgende fire faser:

- Opplevelse / melding / observasjon / klage
- Avklaringssamtaler / undersøkelser
- Løsning / konklusjon / sanksjoner
- Evaluering / oppfølging



Håndteringen kan grovt deles inn i uformell og formell fremgangsmåte, men disse tilnærmingene vil lett flyte over i hverandre. Hva som er hensiktsmessig tilnærming må vurderes fortløpende. Med utgangspunkt i en hendelse eller opplevelse er det fire hovedinnfallsvinkler til videre håndtering av saken:



Mulige fremgangsmåter og løsninger:

Uformelle

- Uformelle samtaler med partene, enkeltvis eller sammen
- Trekantsamtaler / mekling
- Avtale om løsning og oppfølging (hvis muntlig, husk notat / dokumentasjon)
- Individuell lederstøtte
- Individuell psykologisk bistand

Formelle

- Formelle samtaler med skriftlig innkalling
- Faktaundersøkelse (se kap. 6.1 Tiltakstrappa for nærmere informasjon)
- Muntlig advarsel ved utilbørlig atferd eller brudd på avtaler (kvitteres for skriftlig)
- Skriftlig tilrettevisning eller ordensstraff ved alvorlig utilbørlig atferd/gjentatte avtalebrudd
- Intern omplassering
- Permisjon / suspensjon
- Oppsigelse / avskjed
- Politianmeldelse

4.1 Uformell fremgangsmåte

Rolle	Hvem / situasjon	Tiltak	Hensikt
Arbeidstaker	Den som opplever seg mobbet eller i en fastlåst konflikt	Ta opp saken med den det gjelder eller be om uformell samtale med: • Nærmeste leder / overordnet leder • Personalrådgiver • Konfliktrådgiver • Verneombud • Tillitsvalgt • HMS / bedriftshelsetjenesten	Løse misforståelser / uenighet / samarbeids-problemer på et tidlig stadium. Få emosjonell støtte og veiledning for å ta saken opp med den / de det gjelder.
	Kollega som mener å observere mobbing eller en fastlåst konflikt	Gripe inn i situasjoner med utilbørlig atferd eller be om uformell bekymringssamtale med: • Nærmeste leder • Overordnet leder • Personalrådgiver/HMS • Verneombud	Signalisere til eventuelle mobbere at den som blir mobbet ikke står alene. Avklare misforståelser / feiltolkninger av situasjoner på et tidlig stadium.
Arbeidsgiver	Leder som observerer eller får melding om mobbing eller konflikt	Vurderer behov for støtte fra overordnet leder, personalseksjon, HMS/ bedriftshelsetjenesten og behov for å orientere verneombud. Undersøke saken ved uformelle samtaler med partene, enkeltvis eller sammen. Mekling Avtaler - dokumentasjon Oppfølging / evaluering Sanksjoner ved brudd på avtaler / gjentakende atferd.	Påse at prosedyrer følges, og at partene og arbeidsmiljøet som helhet ivaretas. Løse misforståelser / samarbeidsproblemer på et tidlig stadium. Iverksette gjensidig forpliktende avtaler. Stoppe utilbørlig atferd på et tidlig stadium ved å i verk-sette ensidige sanksjoner som f eks advarsler.
Verneombud	Verneombud som observerer eller får melding om mobbing eller konflikt	Observasjoner drøftes med nærmeste leder som ikke er direkte involvert. (Skriftlig melding om mobbing skal alltid drøftes med leder.)	Påse at prosedyrer følges, og at partene og arbeidsmiljøet som helhet ivaretas. Avklare roller, ansvar og tiltak i den videre håndteringen sammen med linjeleder.
Tillitsvalgt	Tillitsvalgt som observerer eller får melding om mobbing eller konflikt	Situasjon drøftes med leder hvis medlemmet ønsker det. Bistå medlem i videre saksgang.	Påse at medlemmets interesser ivaretas.
Støtte-apparat	HMS / bedriftshelsetjenesten / Personalseksjon/SADM	Informasjon og veiledning. Løsning / mekling i samråd med leder.	Løse misforståelser / uenighet / samarbeids-problemer på et tidlig stadium.

Avslutningsvis er det viktig å kartlegge hvem som har vært involvert i saken og vurdere hvordan debrief skal gjennomføres.

4.2 Formell fremgangsmåte

En formell framgangsmåte skal velges hvis uformelle metoder for å løse / avslutte saken ikke fører fram, hvis sakens antatte alvorlighetsgrad tilsier det eller hvis det foreligger en skriftlig klage. Dokumenter arkiveres på egen sak i DocuLive.

Trinn	Hvem / situasjon	Tiltak	Hensikt
Avdekking	Den som opplever seg mobbet eller i en fastlåst konflikt	Retter skriftlig klage til • leder • verneombud • personal/HMS/bedriftshelse-tjeneste Dersom klage rettes til andre enn leder, skal saken uansett tas opp med leder.	Sette en stopper for mobbing/løse konflikt. Forholdet dokumenteres skriftlig som avvik i HMS-systemet, jf. skjema for melding om mobbing (kap. 6.2 + lenke).
	Observasjoner fra leder eller andre av adferd som framstår som klart utilbørlig	Håndtering som om det foreligger skriftlig klage.	
	Leder	Plikt til å rådføre seg med personalfunksjon før det besluttes hvordan saken skal håndteres. NB: Hvis det blir aktuelt å bestille en faktaundersøkelse, se nærmere beskrivelse nedenfor (jf. kap. 6.1 Tiltakstrappa).	Treffe riktige avgjørelser. Sikre lederstøtte.
Undersøkelse	Leder	Første avklaringssamtale med den det gjelder senest innen 10 dager etter at klage er mottatt / observasjon gjort.	Å innhente ytterligere informasjon.
		Første avklaringssamtale med påstått mobber eller motpart i konflikt. Vedkommende har rett til få vite hvem som har fremmet påstandene samt hvilke hendelser klagen er basert på.	Å få motpartens versjon.
		Leder kan på dette tidspunkt finne det nødvendig å snakke med vitner, eller snakke med partene flere ganger, enkeltvis eller sammen for ytterligere undersøkelse.	Å få saken best mulig opplyst.
Tiltak	Leder	Mulig utfall etter første avklaringssamtale med klager er at leder konkluderer med at det ikke er hold i påstandene og erklærer saken for avklart. Vurderingen og konklusjonen skal være skriftlig. Hvis klager ønsker en ny vurdering, sendes klagen tjenestevei til nærmeste leders overordnede.	Avklare situasjonen.

		Mulig utfall etter første avklaringssamtale med påstått mobber er at leder konkluderer med at det er hold i påstandene. Vurderingen, konklusjonen og eventuelle sanksjoner skal være skriftlig. Hvis vedkommende ønsker en ny vurdering, sendes klagen tjenestevei til nærmeste leders overordnede. Metoder må velges avhengig av sakens karakter og omfang. Leder-støtte kan innhentes hos bedrifts-helsetjenesten eller Personalseksjonen /SADM. Videre gir kap. 6.1 *Tiltakstrappa* nærmere informasjon om verktøy og metoder knyttet til arbeidsmiljøsaker relatert til alvorlighetsgrad (grønt, gult eller rødt nivå). Se også "Mulige fremgangsmåter og løsninger" ovenfor.	Avklare situasjonen.
		Begge parter innkalles til møte sammen, ev. mekling. Samtalen(e) skal resultere i en skriftlig avtale som angir hva man har blitt enige om og tidspunkt for oppfølging. Sanksjoner meddeles den det gjelder i fortrolighet. Denne framgangsmåte velges dersom begge parter viser vilje til å komme hverandre i møte, eller har forslag til løsning. Løsningsmetoder må velges avhengig av sakens karakter og omfang. Leder-støtte kan innhentes hos bedrifts-helsetjenesten eller Personalseksjonen /SADM. Videre gir kap. 6.1 *Tiltakstrappa* nærmere informasjon om verktøy og metoder knyttet til arbeidsmiljøsaker relatert til alvorlighetsgrad (grønt, gult eller rødt nivå). Se også "Mulige fremgangsmåter og løsninger" ovenfor.	Løse saken.
Oppfølging	Leder, klager, påstått mobber	Avtalen evalueres i nytt felles møte senest 30 dager etter at den er inngått. Tiltak evalueres.	Lukke saken.
	Leder	Hvis forholdet ikke er forbedret, ev. forverret, iverksettes sanksjoner mot en eller begge parter.	Lukke saken.

Avslutningsvis er det viktig å kartlegge hvem som har vært involvert i saken og vurdere hvordan debrief skal gjennomføres. Oversikt over HMS-personalet og alle verneombud ved UiT.

5. REFERANSER

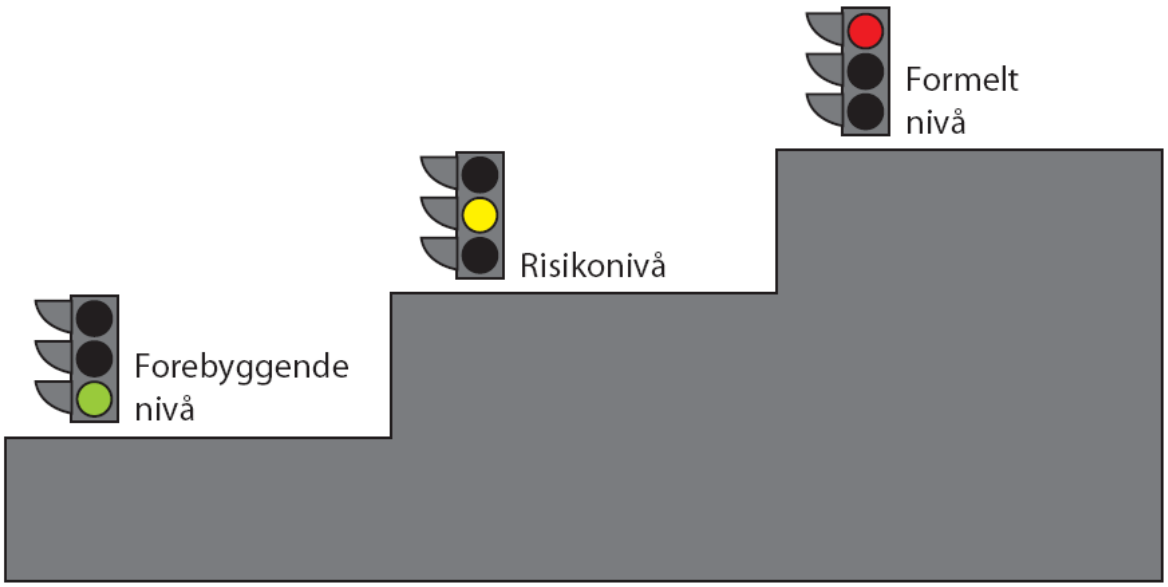
- Arbeidsmiljøloven § 1-1, §§ **2-3, bokstav d**, 2-4, 2-5, §§ 4-1, 4-2, **4-3, 3. ledd,** § 13
- Tjenestemannsloven §§ 14, 15, 16 (ordensstraffer, avskjed, suspensjon), jf. Statens Personalhåndbok, kap. 2.6, 2.10-11
- Etiske retningslinjer for statstjenesten (http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/Veiledninger_og_brosjyrer/2005/Etiske-retningslinjer-for-statstjenesten.html?id=88164)
- Arbeidstilsynet / www.jobbingutenmobbing.no

6. VEILEDNING / VERKTØY OG SKJEMA

6.1 Tiltakstrappa – når vi vil forebygge, aktivt motvirke og stoppe mobbing

Basert på publikasjon utarbeidet av prosjektet *Jobbing uten mobbing* (jf. http://www.jobbingutenmobbing.no/upload/Tiltakstrappa.pdf).

Tiltakstrappa



Mobbing er utrivelig, uetisk og ulovlig. Det er derfor viktig å finne fram til måter å forebygge mobbing på, aktivt motvirke at en mobbesituasjon utvikler seg, stoppe mobbing når det finner sted og legge til rette for at forsoning kan skje.
I det følgende vil vi skissere en handlingsplan med i form av en tretrinns tiltakstrapp.

For å angi graden av alvor i situasjonen har de forskjellige trinnene i tiltakstrappen fått farge etter signalene vi kjenner fra trafikken; grønt, gult og rødt. På første trinn i tiltakstrappen lyser det grønne signalet som betegner den normale arbeidsmiljøsituasjonen. På grønt er det viktig å orientere seg og planlegge å komme helskinnet over på den andre siden av gata. På gult og på rødt er det nødvendig å stoppe opp og handle tydelig og aktsomt.

På det grønne og det gule nivået fokuserer vi mest på at man gjennom tilrettelegging av organisatoriske forhold kan forebygge konflikter og mobbesituasjoner. Dette fordi

mobbesituasjoner ikke sjelden oppstår i arbeidsmiljøer som er preget av eksempelvis usikkerhet, uforutsigbarhet og endring. Vårt perspektiv her er at «gode arbeidsmiljøer i seg selv er forebyggende for mobbing ». Som vi vil komme tilbake til ser vi imidlertid også et stort behov for forebyggende mobbeberedskap, også på disse nivåene. På det røde nivået snakker vi mest om hvordan tilspissede konflikter og mobbesituasjoner kan håndteres. Det er viktig for oss å poengtere at kunnskapen om de organisatoriske forholdenes innvirkning på konflikter og mobbing er minst like gjeldende her.

På hvert trinn i tiltakstrappen presenterer vi en sjekkliste for bruk i det praktiske arbeidet mot mobbing. Det er alltid mulig å finne veien tilbake til et godt fungerende arbeidsmiljø. Vi peker også på situasjoner som krever særlig oppmerksomhet og på muligheter for handling.

Innledning

Et godt arbeidsmiljø er ikke resultat av hell, men av en villet utvikling som ledelse og medarbeidere deler ansvar for å få til.

Trakassering, krenkende atferd og mobbing er alvorlige problemer i arbeidsmiljøet. Mobbing har alvorlige helsekonsekvenser. Derfor er det nødvendig å finne fram til måter å gripe inn på for å hindre at mobbing utvikler seg og stoppe mobbing når det skjer.

Mobbing skal i prinsippet håndteres som andre arbeidsmiljøutfordringer. Det vil si at partene i arbeidslivet, arbeidsgiver, arbeidstaker og deres representanter – når det er mulig – sammen tar aktivt del i arbeidet for å hindre eller stoppe mobbing. Vår målsetting er at arbeidsmiljøet selv skal mestre utfordringene.

Lokale løsninger skal også kunne kombineres med ekstern støtte når en ikke har erfaring og vil lære av mer erfarne på feltet, eller når problemene allerede har blitt så store at det trengs profesjonell bistand.

Lovverket definerer roller, og disse rollene skal ivareta ulike, men komplementære oppgaver. Arbeidsgiveren har et overordnet ansvar for å jobbe systematisk for at arbeidstakere ikke skal pådra seg helseskader som følge av konflikter og mobbing på arbeidsplassen. Arbeidstakerne har plikt til å medvirke til å forhindre dette, blant annet gjennom å melde ifra om situasjoner hvor noen blir krenket, trakassert eller mobbet. Arbeidstilsynet har plikt til å påse at virksomheter driver et systematisk forebyggende arbeid for å unngå helseskadelige konflikter og mobbesituasjoner, samt plikt til å veilede virksomheter om måter dette kan forebygges og håndteres på. Ut over dette er det viktig at virksomheter bruker de eksterne ressursene og den kompetansen som finnes i bedriftshelsetjenesten og Arbeidslivsentrene (som man kan knyttes til gjennom en avtale om inkluderende arbeidsliv – IA-avtale).

Den gode relasjonen

Alt helsefremmende arbeid bygger på plikten til å forebygge, behandle og lindre. Dette gjelder også når smerten skyldes isolering, respektløshet, aggressiv atferd og annen utilbørlig opptreden. Den gode relasjonen bygger på respekt for den andre og gjensidighet. Da er det viktig å ta i bruk kunnskapen om hva som fremmer respektfylte relasjoner.

I arbeidslivet er *funksjonell respekt* – respekt for hverandres gjøren uavhengig av stilling og status – bestemmende for samarbeid, støtte og læring. Å respektere er å ha aktelse for folk. Dette vises ved hjelp av tegn, for eksempel ved å overholde høflighetsregler, ta hensyn til andres tid, mv. Fornuftsmessig er det enkelt å forstå at det ikke er hensiktsmessig å forskjellsbehandle, sette

til side eller sette på plass kolleger. Det er ikke et spørsmål om å like eller ikke like, men om å ta konsekvenser av tydelige forventninger i arbeidskontrakten.

Hva skaper gode relasjoner?
Gode relasjoner skapes ved at

- mennesker som får anledning til å bli kjent med hverandre under trygge forhold og gjerne med en felles oppgave, vil ha gode muligheter til å utvikle et variert og balansert forhold til hverandre.
- partene ser hverandre som likeverdige og knytter positive antakelser til «den andres» hensikter.
- det over tid bygges opp mellommenneskelige bånd som tåler både forskjeller og uenigheter.
- mangfold og variasjoner skaper en positiv dynamikk ved at en oppdager at det er mulig å lære noe av den andre. Den andres spørsmål og motforestillinger kan oppfattes som akkurat det vi trenger når vi skal ta en beslutning eller vurdere en utfordring.
- vi tror på den andres løfter og dermed kjenner tillit til at det som sies også er hva som faktisk skal skje i relasjonen.

Når en relasjon utvikler seg i positiv retning, foregår det en type taust eller emosjonelt arbeid. Det som kan synes som en naturlig, nesten tilfeldig, heldig dynamikk – ofte også kalt «god kjemi» – er resultatet av mer eller mindre bevisste valg.

- Mobbing er ytterpunktet av en utvikling bort fra de gode relasjonene, og det kan være svært krevende å gjenopprette en velfungerende relasjon igjen.
- Mobbing er et så dramatisk brudd mot grunnleggende menneskelige samspillregler at det må mobiliseres vilje og praktisk innsats for å forebygge og reparere skadene som følger av det.

Hvorfor rammer mobbing så hardt?
Mobbing berører noen grunnleggende sider ved vårt forhold til andre mennesker. Omgivelsene rundt en person utgjør hans/hennes livsrom. Livsrommet er delt opp i felter der noen har negative, og andre positive verdier knyttet til seg. For at vår samhandling skal gi oss en god følelse har vi et ønske om:

- Å oppleve tilhørighet.
- Å kunne forstå eller finne mening i det som skjer.
- Å kunne forutse og ha innflytelse på det som skjer.
- Å oppleve personlig vekst og utvikling i samspillet med andre.
- Å kunne ha tillit til de vi samhandler med.

Å bli møtt i forventningene om en viss gjensidighet er en forutsetning for å kjenne sammenheng i det sosiale livet. «Livet handler om å finne en plass med menneskene.» (Jiddisk ordtak) Mobbing bryter mot helt grunnleggende og dypt menneskelige motiver.

Lover og avtaler

I en virksomhet handler vi innenfor rammen av en arbeidskontrakt, stillingsbeskrivelse og et personalreglement. Kontraktsvilkårene forteller om plikter og rettigheter som partene skal innrette seg etter for å fylle sine roller, løse oppgaver og bidra i et bytteforhold.

Hovedavtalene, overenskomstene og andre avtaler mellom partene regulerer samarbeid, konflikt og utviklingstiltak mellom arbeidsgiver og arbeidstakernes representanter.

Arbeidsmiljøloven setter minimumskrav til trygghet for ansattes helse, velferd og sikkerhet. Kunnskap om hvordan negativ særbehandling, trakassering og krenking får konsekvenser for helsa, ligger bak bestemmelsene i arbeidsmiljøloven om at det ikke er lov til å forvolde en annen/andre skade ved å krenke eller trakassere.

Plikt og objektivt ansvar
Arbeidsgiveren har plikt til å organisere virksomheten slik at arbeidsorganisasjon, ledelse og samarbeidsforhold ikke gir grobunn for mobbing. Dette er dessuten i tråd med grunnleggende etiske retningslinjer på linje med *globale* verdier i menneskerettighetene (FNs menneskerettighetskonvensjon).

Medarbeiderne har medansvar, og det skal tolkes som en oppfordring til å vise sivilt mot i det daglige. I rettslig forstand er det eier og ledelse som har det objektive ansvaret for at virksomheten følger opp arbeidsmiljøutviklingen. Dette betyr at vi må ha et arbeidsmiljøperspektiv som omfatter

- Tilrettelegging av arbeidsorganisasjonen slik at en fremmer en forsvarlig miljøutvikling og hemmer en negativ utvikling, men også at
- de etiske aspektene ved arbeidsmiljøet blir tydeliggjort og konkretisert, for eksempel i personalpolitikken gjennom etablering av en policy hvor det defineres normer for menneskelig samkvem på arbeidsplassen.

Grenser og grenseforvaltning
Grenser for hva som er tillatt og ikke tillatt kan tydeliggjøres ved at man utfører en form for «drill», der man gjennomgår eksempler. Slik kan arbeidstakerne trenes opp til å skille mellom hva som er utilbørlig opptreden og hva som kan sies å være saklig og vanlig korrigering og veiledning. Da lærer man også å *avdekke* konflikter. Når man har utviklet et bevisst forhold til konflikters positive og negative sider, styrer en lettere unna negative spenningsforhold.

Det er når ledelsen, ansatte og ansattes representanter har en felles forståelse av hvordan en forebygger mobbing i det daglige og hva en gjør når tilløp til mobbing blir synlig, at virksomheten står best rustet til å møte de utfordringer som måtte komme.

Når det lyser grønt: Ivaretakelse av de gode prosessene

I det grønne bildet er situasjonen preget av et velfungerende arbeidsmiljø. Ledelse og medarbeidere er trygge på at de har mekanismer som overvåker, vurderer og handler i forhold til små og større utfordringer. I et slikt miljø vil man ha kunnskap om og forståelse for de vanlige risikofaktorene som kan lede til mobbing. Et grønt miljø vil også være preget av at man innser behovet for, og er motivert til, en kontinuerlig oppfølging av arbeidsmiljøet.

I det grønne bildet er situasjonen preget av et velfungerende arbeidsmiljø. Ledelse og medarbeidere er trygge på at de har mekanismer som overvåker, vurderer og handler i forhold til små og større utfordringer. I et slikt miljø vil man ha kunnskap om og forståelse for de vanlige risikofaktorene som kan lede til mobbing. Et grønt miljø vil også være preget av at man innser behovet for, og er motivert til, en kontinuerlig oppfølging av arbeidsmiljøet.

Men, hvorfor skal vi gjøre noe som helst i forhold til mobbing og konflikter når «alt funker»? En arbeidsplass uten konflikter kan vel dessuten fort bli tam og kjedelig?

Det beste svaret vi kan gi, er at de situasjonene som skaper mobbing er en del av vanlig samhandling mellom mennesker. Som blant venner eller i familien kan det fra tid til annen oppstå større eller mindre uenigheter som kan føre til konflikter og i verste fall mobbing. Spørsmålet er derfor hvilke konflikter en skal ha, og i hvilke doser. Diskusjoner og uenigheter om hvordan arbeidet skal gjøres, hvordan det skal organiseres, hvilke kvalitetskrav som skal gjelde, ressursbruk og liknende, kan være en kilde til læring, utvikling, økt produktivitet og kreativitet. En passende dose med dette som ofte kalles sakskonflikter, interessekonflikter eller oppgaverelaterte konflikter, kan være med på å skape et dynamisk arbeidsmiljø hvor de ansatte trives. Problemet er at oppgaverelaterte konflikter kan gi grobunn for det som kalles sosioemosjonelle konflikter, affektive konflikter, personkonflikter eller varme konflikter. Denne typen konflikter personer imellom, som i seg selv er destruktive og helsebelastende, kan utvikle seg videre til mobbing eller trakassering. Konflikter i arbeidsmiljøet er derfor noe som må håndteres med omhu, slik at oppgaverelaterte konflikter ikke utvikler seg til mellommenneskelige motsetninger som sliter ned helsa.

Et eksempel:
Virksomheten legger om lønnsystemet fra et opplegg med faste lønnstrinn der kompetanse, ansiennitet etc. inngår, til et prestasjonslønnssystem der blant annet individuelle holdninger og initiativ trekkes inn. Det er grunn til å anta at en slik omlegging vil utgjøre en utfordring for arbeidsmiljøet. Noen arbeidstakere vil synes at dette gir gode muligheter, andre vil mene at dette vil skape et uheldig konkurranseklima i virksomheten. Uansett vil det kunne mobiliseres sterke følelser blant de ansatte, noe som kan gi klikkdannelser og uenigheter i virksomheten.
Denne virksomheten er opptatt av hvordan dette vil bli tatt imot av medarbeiderne. Derfor har ordningen blant annet vært opp til drøfting i arbeidsmiljøutvalget før den ble vedtatt innført. Det resulterte ikke i at ordningen ble stoppet, selv om det var relativt sterk motstand.
Men det resulterte i en detaljert plan for hvordan ordningen skulle innføres. Blant annet ble det vedtatt en ordning som skulle sikre at de eldre arbeidstakerne fikk «større uttelling for lik produksjon som de yngre». Da systemet ble innført, var motstanden mot det på langt nær så stor som den i utgangspunktet hadde vært.

Passe på og følge opp!
Når det lyser grønt, dreier det seg altså om å holde arbeidsmiljøperspektivet levende og forsøke å forutse hvordan ulike endringer og omlegginger kan påvirke arbeidsmiljøet. Kunnskapen om at organisatoriske forhold (særlig endringer) i et lengre perspektiv kan skape konflikter og mobbing, er viktig å løfte frem. Nettopp ved at virksomheter anvender denne kunnskapen og viser aktelse og varsomhet ved endringer av organisatoriske forhold, bidrar til en positivforebygging av konflikter og mobbing.

Heldigvis vet vi mye om hvilke situasjoner og hendelser som gir grunn til å øke aktsomheten:

Med bakgrunn i forskning er det identifisert *risikoforhold for mobbing.* EUs Arbeidsmiljøagentur vektlegger følgende faktorer:

- plutselige organisatoriske endringer
- virksomhetskulturer som tolerer mobbende atferd eller unnlater å anerkjenne mobbing som problem
- usikkerhet i ansettelsesforholdet
- dårlige forhold mellom medarbeidere og ledelse og lav tilfredshet med ledelsen
- dårlige forhold mellom kolleger
- ekstremt høye arbeidskrav
- mangler i personalpolitikken og utilstrekkelige felles verdier

– høyt arbeidsbetinget stressnivå i sin alminnelighet
– rollekonflikter

At det er flere forhold som påvirker sannsynligheten for at mobbing kan forekomme, er i seg selv en viktig kunnskap. For å forebygge mobbing må virksomheter være oppmerksomme på at flere forhold kan være årsak, og eventuelt samvirke. Dessuten betyr det at en virksomhets beredskap må tilpasses den enkelte virksomhet; hva er de største utfordringene i vår virksomhet, og hvordan forebygger vi konflikter og mobbing som et resultat av disse?

HMS-aktørenes situasjon og utfordringer
HMS-personalet og verneombudene er en nøkkelgruppe i arbeidet med å forebygge og håndtere mobbing, ikke minst fordi mobbeofre ofte ønsker å komme i direkte kontakt med bedriftslege-/sykepleier eller verneombud. Hvordan skal deres kompetanse komme til sin rett og styrke det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet? Noen råd er:

- Del rundhåndet ut informasjon om gode resultater av miljøarbeid. Fortell også om hvordan mobbesituasjoner har blitt forebygd og håndtert med hell i andre virksomheter. Vis sammenhengen mellom godt miljøarbeid og andre resultater.
- Fortell om betydningen av aktivitet i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Inviter alle til å delta.
- Følg opp resultater av kartlegginger og handlingsplaner, tilby råd, hjelp med kontakter mv.
- Presenter eksempler på saksgang når det er behov for å ta opp en mobbesituasjon.

Behovet for å arbeide forebyggende med mobbing
Kunnskapen om at organisatoriske forhold kan påvirke forekomsten av mobbing, tilsier at mobbing kan være et potensielt problem i alle typer virksomheter. Forskningen viser nettopp at det i liten grad finnes noen typisk «mobbebransje», men at omfanget og hyppigheten av trakassering, krenking og mobbing øker under uheldige omstendigheter (for eksempel der virksomhetene sliter med å utvikle gode relasjoner og holde en viss standard på kommunikasjon og samarbeid). Det betyr at mobbing er et tema som alle virksomheter må forholde seg til, rett og slett fordi det er en kjent generell sannsynlighet for at fenomenet *kan* oppstå. Et annet forhold som bekrefter dette, er at jakten på det typiske mobbeofferet, det vil si å lete etter avvikende personligheter, ikke fører fram: *alle er mulige ofre og mulige overgripere,* og *under gitte betingelser kan alle virksomheter rammes av problemet.*

Andre tall som sier noe om utbredelsen av mobbing, tilsier også at fenomenet er såpass utbredt at det må gjøres til gjenstand for det systematiske, forebyggende arbeidsmiljøarbeidet:

- I den tredje europeiske arbeidsmiljøundersøkelsen (2000) utgitt av det europeiske instituttet for forbedring av leve og arbeidsvilkår (EUROFOUND) kom det fram at 9 % (ca. 12 millioner) av europeiske arbeidstakere hadde vært utsatt for mobbing. Nye danske undersøkelser viser at det har vært en økning i andelen som rapporterer om mobbing, slik at det nå er 8 % som sier de er utsatt for dette.
- I norske arbeidsmiljøundersøkelser oppgir rundt 5-7 % (ca. 110-130 000 arbeidstakere) at de er utsatt for mobbing.
- Samtidig som mange er direkte ofre, har vi også «indirekte ofre», det vil si vitner til mobbing. For Norges del dreier det seg om cirka 15 %, eller omtrent 330 000 arbeidstakere. Også disse viser helsemessige reaksjoner på den klemte situasjonen ikke-håndtering eller dårlig håndtering av mobbing kan føre til.
- Omtrent 15-17 %, dvs. 330-370 000 arbeidstakere, er i risikosonen for å bli utsatt for mobbing. Det vil si at de opplever konflikter eller andre situasjoner på arbeidsplassen som lett kan utvikle seg til å bli mobbing.

En føre var-strategi er derfor et klokt tiltak – uansett om man har en tidligere historie med slike problemer eller har gått fri. En slik strategi bør også inneholde et definert system for hvordan mobbing skal håndteres, dersom det skulle oppstå. Dette kan for eksempel være i form av en konflikthåndteringsrutine. Et viktig poeng med mobbesaker er at de bør tas raskt tak i. Forskningen om konflikter (Rubin et al 1994) viser viktigheten av å unngå å bli dradd inn i en konfliktspiral. Det typiske er at opptrapping av motsetningene øker når hver av partene svarer på hverandres aggressive handlinger. Konflikter er kjennetegnet av et system av gjengjeldelser (Burgoon et al 1995) som fort kan låse konfliktpartene i «gjensidige klandrende utsagn» (Brett et al 1998 : *'reciprocated contentious communications')*. Nøkkelen til denne prosessen er partenes psykologiske tilstand. Siden hver av partene utsettes for gjensidige aggressive handlinger, endres deres oppfatning og holdninger overfor hverandre. Den andre ses som mindre moralsk, annerledes enn hva man tidligere har trodd, ikke tillitsvekkende og som en fiende. Dermed anser man at man er «i sin fulle rett» til å ramme den andre.

Derfor er det allerede på grønt lys grunnlag for å utarbeide et system for håndtering, slik at man har dette parat og kan iverksette tiltak raskt.

Hvordan avdekke konflikter på grønt?
Råd til **alle** med ansvar og verv i virksomheten:

1. Sats på de gode arbeidsmiljøprosessene. Konkret vil det bety å tenke nøye igjennom hvordan ulike organisatoriske forhold (særlig endringer) kan påvirke arbeidsmiljøet når det gjelder samarbeid og konflikter. Jobb forebyggende, vis aktsomhet når endringer innføres og ta medarbeiderne med i prosessen.
2. Ha beredskap for å takle den eksplosive kraften i konfliktopptrapping. Lag et system for hvordan konflikter skal håndteres dersom de skulle oppstå. Ikke bare gir det grunnlag for å ta tak i ting raskt, men vissheten om at man har et slikt system vil kunne skape trygghet og i seg selv virke forebyggende mot mobbing.
3. Lag arenaer for jevnlig informasjonsformidling og meningsutveksling. Delta selv.
4. Grip raskt inn når det er tegn til uforsonlighet, tilby partene alternativer til en lukket opptrappingsprosess.
5. Vis at du reagerer på tegn til trakassering eller krenkelser både overfor den som mobber og den som ser ut til å være mål for mobbingen.

Skjema I: Egenevaluering av forebyggende tiltak for å holde seg på grønt

Arbeidsgivere, arbeidstakere og tillitsvalgte må konstant reflektere over hvordan endringer kan påvirke arbeidsmiljøet. Dette vil, som vi har påpekt, kunne forebygge konflikter og mobbing på lengre sikt. Arbeidsmiljøutvalget eller en planleggingskonferanse kan for eksempel gå igjennom disse punktene:

Mål	Fulgt opp regelmessig	Fulgt opp ved behov	Ikke fulgt opp, hvorfor
En felles forståelse mellom partene i virksomheten mht. mål for det gode arbeidsmiljøet og håndtering av konflikter og mobbing.			
Regelmessig oppdatering av verneombud/HMS-ansvarliges kunnskaper om konflikter og			

mobbing.			
Konflikter og mobbing velges som tema på møteplasser i virksomheten.			
Ledere kurses i gode samtaleformer for å håndtere konflikter og mobbing.			
«Alle» får info om hvem de kan henvende seg til når det gjelder konflikter og mobbing.			

Det er viktig å forklare hvorfor en ikke har fulgt opp noe som er lagt inn i en overordnet målsetting eller et delmål.

For å forankre det forebyggende arbeidet for å unngå mobbing bør virksomheter tydeliggjøre sammenhengen mellom personalpolitikk og arbeidsmiljøarbeid. Ivaretakelse av medarbeideres helse bør være et overordnet mål både for de arbeidsmiljømessige og personalpolitiske prosessene i en virksomhet. Fra et slikt perspektiv bør HMS-aktørene og verneorganisasjonen sammen med virksomhetens ledelse være delaktige i utformingen av en strategi for virksomheten.

En nedskrevet personalpolitikk, hvor forebygging av mobbing inngår, er et signal fra ledelsen om at:
• det ønskes en god omgangstone på arbeidsplassen
• mobbing ikke aksepteres på arbeidsplassen
• det ønskes forholdsregler for hvordan mobbing unngås på arbeidsplassen

Det er sentralt at prosesser i arbeidsmiljøet, både for virksomheten som helhet og innad i de ulike deler av virksomheten, bidrar til å forankre en strategi. Det kan skje ved at ledelsen tar opp sine synspunkter og avklarer dem, for eksempel i etterkant av en arbeidsmiljøkartlegging og som ledd i å velge strategi videre.

Når det lyser gult: det er fortsatt mulig å snu utviklingen

Krenkende atferd, trakassering og mobbing oppstår ikke ut av det blå. Tegn på og tendenser til motsetninger og uro er ofte tydelige lang tid i forveien, og man har gjerne mange anledninger til å gripe fatt i dem. Det er når man slapper av på oppfølgingen av miljøet og blir mindre oppmerksom, at det kan skli ut. Uten alternative handlings-muligheter kan for eksempel en uenighet bli mer preget av følelser enn av saklig innhold. Når det låser seg, er det vanlig å prøve å finne forklaringer på vanskelige forhold ved å tillegge hverandre egenskaper eller motiver. Veien til rettferdiggjøring av handlinger som virker utstøtende, er kort. Det ender gjerne med at en peker ut det å bli kvitt en kollega eller en leder som eneste løsning. Alternativet er å innrette seg slik at man er påpasselig med å ta uenigheter inn i saksorienterte diskusjoner, utvikle kjøreregler og kanskje formulere nye regler i form av en hustavle.

Eksempel på en gul utvikling

I en større virksomhet foregår det stadige omstillinger. Disse ser ut til å gå stadig raskere, og medarbeiderne stiller seg tiltakende spørrende til fornuften i det som skjer. Mens alle er enige i at det var nyttig med en gjennomgang og forenkling av arbeidsorganisasjonen, og det heller ikke var store motforestillinger omkring endringer i ledelsesform, har det de siste par årene stadig dukket opp nye forslag og tiltak. Ikke minst er medarbeiderne pålagt å delta i en hel rekke kompetansehevende kurs som det er vanskelig å se nytten av. Kursenes innhold og gjennomføring oppfattes dels som på siden av de reelle behovene for kompetanseheving.

Motforestillingene går langt inn i ledelsen. Bedriften blir på folkemunne delt inn i de som blir kalt «akademikere» og «praksisdyrkere ». Vi kan si at den frustrasjonen som begynner å bre om seg i arbeidsmiljøet er såpass stor at varsellyset gult begynner å blinke. Hvis vi jamfører med eksempelet fra grønt, husker vi at virksomheten der var oppmerksom i forkant av omleggingen av lønnssystemet. Ved å sikre medvirkning, deltakelse etc. fra medarbeiderne greide virksomheten å stoppe det aller meste av den frustrasjonen som kunne ha oppstått hvis dette ikke var blitt gjort. I dette tilfellet har frustrasjonen allerede fått satt seg noe blant medarbeiderne. Hva kan så gjøres?

Tillitsvalgte, verneombud og HMS-lederen bestemmer seg i fellesskap for å foreslå at en evaluerer endringene, og henviser til tidligere vedtak om en slik evaluering. Som en konsekvens av omstillingsprosessene er intensiteten i arbeidet økt. Det passer riktig dårlig å stoppe opp akkurat nå, man er midt i den mest hektiske innspurten på et stort prosjekt. Initiativet avvises, og en henviser i stedet til muligheter for å ta opp problemstillingen på et senere tidspunkt. Det virker forresten også som ting jenker seg. Snart er det sommerferie, tenker mange.

Men den øverste operative lederen i virksomheten tar en prat med to teamledere og et verneombud. Han kommer tilbake til ledelsen med et kort notat der han understreker at det er åpenbart for ham at bedriften nå bør praktisere sine egne kjøreregler. På denne bakgrunn ser virksomhetens ledelse ingen annen utvei enn å foreta den foreskrevne evalueringen nå, og ikke vente til etter sommeren. At denne beslutningen blir truffet, beror hovedsakelig på to viktige forhold: de ansatte tar i bruk kanaler og informasjonsveier som ledelsen er forpliktet til å lytte til. I dette tilfellet er det den øverste operative lederen og to teamledere som samarbeider med et verneombud. Det andre forholdet er at kravet om en evaluering nå, og ikke senere, fremføres med kunnskap og innsikt. Det vil si at den operative lederen sammen med verneombudet greier å løfte frem hvilke konsekvenser den begynnende frustrasjonen kan få på lengre sikt: Folk kan blant annet bli leie, umotiverte og irritable. I et mobbeperspektiv kan dette være begynnelsen på konflikter som siden kan eskalere. Og, ikke minst, tråden knyttes tilbake til virksomhetens overordnede personalpolicy, som er formulert slik: «Her i virksomheten skal respekten for den enkelte medarbeiders verdighet, meninger og integritet i størst mulig grad legges til grunn både for organisering av arbeidet og for den personalpolitikken som skal utøves.»

På denne bakgrunnen gjennomføres kartlegginger, evalueringer og det blir iverksatt en del tiltak. Alles ønsker blir selvsagt ikke oppfylt. Men de aller fleste av medarbeiderne opplever å ha fått gjenvunnet en del av sin verdighet, ved at de har blitt hørt.

I det lille eksemplet som er referert over, forelå det en tidlig varsling fra folk med bred kontaktflate i organisasjonen og som i tillegg hadde mandat til å følge opp arbeidsmiljøet. Det forelå en rekke handlingsmuligheter for å bringe situasjonen tilbake til grønt. Gjennom å gripe disse mulighetene var veien til det grønne miljøet sikret.

Hva er valgmulighetene når man vil fra gult til grønt?
Det finnes en rekke muligheter til å handle. Ulike handlingsorienterte oppfølginger der mange blir involverte for å finne løsninger, kan for eksempel være:

- Fokusgrupper – engasjere de ansatte i diskusjoner om virksomheten, arbeidsmiljøet etc. for å bruke informasjonen herfra til å utvikle virksomheten
- Utviklingsprosjekter i enkelte avdelinger og enheter – enten der de trengs spesielt, eller for å statuere «best case»- eksempler til etterfølgelse
- Skreddersydde kompetansetiltak
- Tilbud om coaching
- Hente råd og tips hos arbeidslivets hjelpere, IA-rådgivere, arbeidslivssentrene, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet

Skjema II: Egenevaluering på gult – når virksomheten vil tilbake til grønt

Mål	Fulgt opp regelmessig	Fulgt opp ved behov	Ikke fulgt opp, hvorfor
Følge opp internkontrolltiltakene/ prosedyrene.			
Behandle frustrasjon og uroligheter i arbeidsmiljøet, herunder behandle avviks-meldinger/bekymringsmeldinger.			
Evaluere erfaringer.			
Handle korrigerende utfra egne verdier i HMS?			
Nulltoleranse for mobbing?			

Når det lyser rødt: og man ønsker å komme tilbake til grønt

Når den røde lampen lyser, varsler den om unnlatelser: Anledningene til å områ seg og fokusere på sunne virksomhetsmål er skuslet vekk.

Da kan situasjonen se slik ut:

- En eller flere medarbeidere eller ledere er gjenstand for en form for utilbørlig atferd fra andre i miljøet. Det kan være kolleger, ledere eller underordnede.
- Noen blir fristilt og fratatt oppgaver.
- Andre blir krenket gjennom måter de tiltales på eller angripes muntlig eller gjennom handlinger i det daglige.
- Noen er sykmeldte og gjennomgår en «tilbakeføringsprosess» som kan oppleves som en repetisjon av det overgrepet de allerede sliter med.

Mobbing defineres som *«... en situasjon der en ansatt blir offer for systematisk plaging fra kolleger, underordnede eller overordnede, gjennom gjentatte negative handlinger som sårende bemerkninger, latterliggjøring og munnbruk, pågående erting, isolasjon og sosial ekskludering eller en konstant nedvurdering av ens arbeid eller innsats»* (Einarsen 2005).

Det er den som utsettes for handlingene som har definisjonsretten på sin side. Den eller de som blir konfrontert med at deres atferd kan oppleves som uttrykk for mobbing, vil ofte stille seg uforstående. Voksne mennesker prøver i noen sammenhenger å skjule sine negative handlinger gjennom manipulering og gir tilsynelatende rasjonelle begrunnelser for sin negative atferd.

De negative relasjonenes dynamikk

Mobbeutsatte kan fortelle både at «det kom som et sjokk», «jeg ante ikke at han/hun hadde slike oppfatninger av meg» og de kan si «jeg har hatt en uro over relasjonen over en lengre tid», «etter at jeg tok ordet på seminaret har han/hun unngått meg, jeg har følt at noe var i gjære». Dette uttrykker både at vi viser følelser og gir uttrykk for våre synspunkter på mer eller mindre åpne måter, og at vi i varierende grad er følsomme for andres signaler, både
hva de uttrykker i ord og i kroppsspråk.

Samtidig er det et moment at mobbing sjelden fører til reaksjoner. Det er bare unntaksvis at mobberen blir flyttet eller sparket. Dette tyder på unnfallenhet i arbeidslivet når det gjelder å ta kampen opp mot en kultur som tillater mobbing (Fisher & Sortland 1999).

Nå vil mange med god grunn peke på at vi i Norge har en arbeidsmiljølovgivning som forbyr krenkende handlinger, trakassering og mobbing. Det må da være nok? Samtidig blir vi lett svar skyldig når noen spør om hvilke konsekvenser mobbing medfører for den/de som utøver mobbingen. Mobbeofres ønske om at overgriperen/overgriperne skal erkjenne sin skyld, ligger ofte til grunn for beslutninger om å bringe saken inn for arbeidsretten[1].

Det er et faktum at mobbing sjelden fører til reaksjoner overfor en leder eller kolleger som mobber, og dette preger mange av etterspillene i nyere mobbesaker. Man vet at det ikke er forbundet med stor risiko for straffereaksjoner å trakassere eller krenke, og det er bare unntaksvis at mobberen blir flyttet eller sparket. Dette tyder på unnfallenhet i arbeidslivet når det gjelder å ta kampen opp mot en kultur som tillater mobbing. Tillitsvalgte og ledere vet på den andre siden at krenkende atferd og trakassering får ringvirkninger. Der det er lite støttende ledelse eller manglende støtte i kollegamiljøet, kan det forekomme betydelig angst i organisasjonen eller bent fram en oppfatning av at det gjelder ikke å bli synlig på en negativ måte. Å bli forbundet med den mobbeutsatte kan være risikofylt. Ledelse under press kan i noen tilfeller gi svært tydelige meldinger om at man ikke godtar opposisjon. Der systembasert mobbing forekommer, er det snakk om en atferd som baserer seg på en forvrengt oppfatning av hvilke rettigheter som følger med å være formell eller uformell leder.

Den pågående diskusjonen om retten til å si ifra om kritikkverdige eller farlige forhold i virksomheten – varslerproblematikken – blir av noen tolket som et tegn på at moderne ledelse ikke oppmuntrer til å forholde seg til kritikk, men representerer en dominerende stil som undertrykker plikten og muligheten til å melde ifra om ulike forhold.

To hovedformer for mobbing

Når de fiendtlige handlingene retter seg mot en person på bakgrunn av en sosial strid, eller en konflikt, kalles det *stridsmobbing* (Einarsen, Hoel og Birkeland 2005). Hensikten med en slik form for mobbing er gjerne å straffe eller sanksjonere mot offeret for å skaffe seg et overtak. Vi kan oppfatte dette som en person- eller individrettet negativ særbehandling, en form for systematisk diskriminering.

[1] Det finnes pt. ingen systematisk gjennomgang av rettsbehandlede mobbesaker, men antallet er voksende. Det refereres gjerne til Høyesterettsdom av 7. mai 1997 (sak nr 34b/1997, nr 133/1996).

Mobbing forekommer også i en annen form, kalt *rovmobbing* (Einarsen, Hoel og Birkeland 2005). Hvem som blir ofre for rovmobbernes maktovergrep eller aggressive atferd kan være mer eller mindre tilfeldig. Ofte ser en at mobbingen er knyttet til kjønn, etnisitet, rolle eller andre kjennetegn som kan gjøre noen til syndebukk, men det sentrale i rovmobbingen er mobbernes krenkende handlingsmønstre. Mobberne, gjerne formelle eller uformelle ledere, utøver kontroll over sine ofre gjennom et sett med helt uakseptabel atferd for å skaffe seg selv fordeler, tvinge noen til å adlyde, utnytte noen eller for å vise makt. Grunnmønsteret er en utbyttende relasjon der den ene parten holder den andre parten nede gjennom et system av utbytting og avhengighet. Det handler ikke om eskalering i aggresjon overfor én eller noen få, men om utpeking av stadig nye ofre. I slike miljøer blir hverdagen preget av innsats for å unngå krenkelser og innrette seg slik at man passerer overgripernes tester og går fri.

I det virkelige liv opptrer disse hovedvariantene også i kombinasjon, slik at man finner både stridsmobbing og rovmobbing i ett og samme arbeidsmiljø.

For å søke en løsning på disse hovedformene for mobbing er det viktig å reflektere over ulike strategier. I det følgende vil vi presentere noen slike løsningsstrategier som kan være til hjelp, enten det er snakk om stridsmobbing eller rovmobbing. Man kan tenke seg at én eller flere av disse strategiene kan brukes separat eller i sammenheng, alt etter som hvilken type mobbing som utøves.

Prosedyre for håndtering av mobbing eller trakassering
Når det meldes fra om noe som kan være mobbing eller trakassering, skal den interne prosedyren for å håndtere slike saker (utarbeidet under grønt) iverksettes. Håndtering av en mobbesak innebærer ofte to saksløp; én personalsak og én arbeidsmiljøsak. Det er viktig å påse at taushetsplikten tilknyttet personalsaken blir ivaretatt når det arbeides med arbeidsmiljøsaken.

Skjema III: På rødt – når man vil tilbake til grønt

Mål	Fulgt opp regelmessig	Fulgt opp ved behov	Ikke fulgt opp, hvorfor
Personalhåndboken og AML skal følges.			
Medarbeiderne skal, i den grad de er berørt, ha nødvendig informasjon for å forstå hva som har skjedd og hvilke løsninger som er iverksatt.			
Ledelsen og ansattes representanter skal skissere en handlingsplan for å hele organisasjonen /miljøet.			
Iverksetting av ordinært miljøarbeid.			

Løsningsmetoder

Avhengig av sakskompleks, alvorlighetsgrad og partenes vilje til å finne løsninger, må valg av løsningsmetode vurderes i hvert enkelt tilfelle.

Avvikshåndtering

Mobbing, trakassering eller annen utilbørlig atferd er avvik fra arbeidsmiljøloven og derfor også avvik fra virksomhetens systematiske HMS-arbeid. Internkontrollsystemet skal inneholde rutiner for avviksmeldinger.

Om det meldes om noe som kan være mobbing eller trakassering, er det viktig at den som melder får en rask tilbakemelding. Mange som har vært utsatt for mobbing, hevder at de ikke har blitt respektert eller tatt på alvor på arbeidsplassen. De har gjerne sagt ifra til overordnede, verneombud, kolleger eller andre uten at noen har grepet inn. Inaktiviteten kan oppleves som ytterligere overgrep av den mobbede.

En rask og seriøs behandling av en mulig mobbesak vil derfor være både å ta den som hevder seg mobbet, og selve mobbingen og trakasseringen på alvor.

Avklare problemstillinger

Ved hendelser som oppleves som krenkende eller trakasserende, må partene gis anledning til å sortere ut de ytringer eller handlinger som ga opphav til at en eller flere personer opplever seg mobbet. Mobbeofferet må få beskyttelse mot sanksjoner som følge av at en sak tas opp.
Saken kan ikke utsettes, men må lede fram til en samtale der partene hver for seg redegjør for hvordan de har oppfattet ytringer eller hendelser. Tre spørsmål er viktige i denne sammenhengen:

- Beror ytringene/hendelsene på en misforståelse?
- Hvordan begrunnes ytringene/hendelsene?
- Hva ser partene som neste skritt etter den oppståtte situasjonen?

Denne avklaringen er viktig fordi det kan tenkes at situasjonen faktisk bygger på manglende eller feil informasjon, og at en slik avklaring kan føre fram til en oppklaring og en eventuell unnskyldning på et tidlig tidspunkt. Det kan også tenkes at situasjonen blir begrunnet med et eller flere forhold som skulle vært håndtert på en annen måte enn ved personlige angrep. I slike tilfeller kan en avklaring lede videre til et opplegg der noen sider ved arbeidsmiljøet blir endret eller forhold som oppgavefordeling, ansvarsområder eller lignende blir nærmere presisert. Det kan også vise seg at en form for megling kan være nyttig.

Siden en episode fort leder til opptrapping av fiendtlige handlinger, er det viktig å tenke igjennom hvilke neste skritt som kan gjenopprette det vanlige samspillet, samt å tenke igjennom hvilke neste skritt som kan låse situasjonen eller vanskeliggjøre normalisering av samspillet.

Mobbing – en personalsak eller en arbeidsmiljøsak

Ved rapportering om mobbing skal saken som utgangspunkt behandles som en personalsak med tilhørende ivaretakelse av personvernet. Men mange saker har imidlertid også sin grobunn i et uheldig arbeidsmiljø. Det er derfor grunnlag for å følge opp krenkelser, trakassering og tilløp til mobbing med utviklingstiltak i arbeidsmiljøet, med særlig vekt på ansvarliggjøring.

Oppfølgingen vil derfor ofte være en totrinnsprosess der personalsaken bør prioriteres og i minst mulig grad kobles mot arbeidsmiljøproblemet. Dette for at den mobbede ikke skal risikere å bli

stemplet som syndebukk for de prosessene og tiltakene som det vil bli nødvendig å gjennomføre i organisasjonen.

Det bør tidlig i oppfølgingsprosessen avklares:
- Om det er forhold i arbeidsmiljøet som er direkte eller indirekte årsak til mobbeproblemet?
- Om forholdet er allment kjent på arbeidsplassen, og i tilfelle, hvorfor har ingen meldt ifra?
- Hvor stor del av virksomheten er preget av/trukket inn i mobbeforløpet?

Kompetanse
Å forstå hva som skjer i grupper og organisasjoner eller i samspill mellom to personer, vil uansett være en nødvendig forutsetning for å skape grunnlag for å utvikle en felles plattform på arbeidsplassen. Ledelse, tillitsvalgte og verneombud bør gjennomgå opplæring i håndtering av konflikter og mobbing. Det vil være et godt grunnlag både for det forebyggende arbeidet og for å ivareta en god prosess i de konfliktsakene som likevel måtte oppstå.

Om ikke virksomheten innehar nødvendig kompetanse, bør det tidligst mulig i en prosess søkes råd hos bedriftshelsetjenesten, IA-kontakten eller Arbeidstilsynet. Kompetanse kan ofte også hentes på sentralt nivå i fagforeningene, bransjeorganisasjonene eller arbeidsgiverforeningene.

Megling
Megling er lite brukt i mobbesaker på norske arbeidsplasser. Megling har som mål å løse motsetninger. Offeret trenger å bli forsikret om at noe blir gjort for å hindre at han/hun/de selv eller andre i fremtiden på nytt vil bli utsatt for gjerningspersonens uakseptable og destruktive handlinger. Erfaring og forskning bekrefter at megling er et godt virkemiddel for å imøtekomme dette behovet.

Megling som framgangsmåte lager en ramme for å bringe sammen mennesker som står i et motsetningsforhold og hvor det er gjort overgrep mot en part. Hensikten er å løse konflikten ved hjelp av det som kalles gjenopprettende rettferdighet.

Konfliktrådet definerer på sin hjemmeside gjenopprettende rettferdighet (restorative justice) som et sett av prinsipper, en tenkemåte som bygger på at et lovbrudd kan forstås som en konflikt. Den bygger på noen hovedprinsipper:
- Et lovbrudd er en krenkelse av forholdet mellom ofre, gjerningspersoner og samfunnsfellesskapet/lokalmiljøet.
- En reaksjon på lovbruddet involverer offeret, gjerningspersonen, nettverket og lokalmiljøet en gjenoppretting av skadene lovbruddet har medført.
- En tilnærming der en etablerer enighet mellom de involverte som gir den mest hensiktsmessige gjenopprettingen av rettferdighet.

Meglingsrammen er preget av ønsket om balanse i forholdet mellom de involverte parter, men utgangspunktet er den skadelidtes behov. Offeret løftes fram som aktiv og ansvarlig deltaker i sin egen sak.

Ved mobbing er det et problem at vi i utgangspunktet ikke vet hva som er kilden til mobbingen – er det mobbing som har sin bakgrunn i *arbeidsforholdet* eller i *relasjoner*
som er oppstått mellom mennesker som (tilfeldigvis) befinner seg på en arbeidsplass?

Meglingen skal bringe på det rene hvordan en kan gjenopprette rettferdighet, og megleren må sikres en tydelig avklaring av sin upartiske posisjon. Megleren er altså en tilrettelegger.

Megling er en verdibasert prosess som baserer seg på tre grunnverdier:

- Upartiskhet, det vil si at alle i utgangspunktet gis en lik sjanse til å fortelle sin historie. Det kan være krevende fordi det oftest ikke er klart hvem som er partene i en konflikt eller hvor mange parter det er.
- Frivillighet, det vil si at partene tar et informert og reflektert valg om de vil delta. Det må derfor være mulig å velge ikke å delta.
- Fortrolighet, det vil si at partene forplikter seg til å respektere avtalte regler om hvem som skal ha adgang til opplysninger som fremkommer, og at dette er bindende.

Det kan forekomme både direkte megling, det vil si der alle relevante parter deltar, eller indirekte megling, der noen av de relevante partene ikke er til stede, og man må gå mellom partene med «budskap» og innspill. Resultatet av meglingen avhenger ofte av tiltak som partene ikke rår over, som at leder for eksempel må gjennomføre organisatoriske tiltak relatert til tilrettelegging eller tydeliggjøring av arbeidssituasjonen. Arbeidsgivers rolle i en meglingsprosess må derfor avklares.

Det har vist seg at megling har en rekke fordelaktige sider. Det er særlig interessant i vår sammenheng at megling har vist seg å være mer kriminalitetsforebyggende der en har å gjøre med et direkte personlig offer (trusler/vold) enn en indirekte (skade på eiendom, tyveri). Dette skulle tilsi at megling mellom mennesker i en konflikt eller i en mobbesituasjon kan være en konstruktiv vei å gå.

Faktaundersøkelse

Om problemet ikke lar seg løse gjennom samtaler eller megling, kan det være nødvendig med nærmere undersøkelser for å avdekke hvilke handlinger som har foregått. Man bør undersøke om disse, enkeltvis eller samlet, kan godtgjøre at klager med rimelighet har hatt grunn til å oppleve seg som mobbet, trakassert eller utsatt for annen utilbørlig atferd. Om resultatet viser at uakseptabel atferd har foregått, må arbeidsgiveren benytte sin styringsrett til å iverksette nødvendige tiltak i organisasjonen samt eventuelle sanksjoner mot overgriper og/eller oppreisingstiltak for offer. Uansett resultat av undersøkelsen må det også påregnes at man må gjennomføre forsonende tiltak mellom partene, og i noen tilfeller også mellom disse og øvrige kolleger.

Hvem bør gjennomføre en faktaundersøkelse?

I noen tilfeller er det greit at arbeidsgiver selv forestår en slik undersøkelse. Andre ganger anbefales det at andre personer, internt eller eksternt, gjennomfører undersøkelsen og forelegger resultatet for arbeidsgiver, som er ansvarlig for oppfølging. Dette avhenger av de stridende partenes roller i organisasjonen, kompleksiteten i problemene, antall impliserte og kompetansen i organisasjonen. Det er viktig at de partene som er involvert har tillit til den/de som undersøker saken og at undersøkelsen oppleves som balansert og rettferdig. Det er viktig å framheve at undersøkerne ikke tar stilling til eventuelle sanksjoner. De skal heller ikke fungere som terapeuter eller støttepersoner for enkeltpersoner involvert i saken. Fokus må hele tiden være på å foreta en nøytral vurdering av saken, uten å henfalle til moralske betraktninger eller vurderinger.

Planlegging av faktaundersøkelse

Enhver slik undersøkelse må ta utgangspunkt i gjeldende lov og avtaleverk samt virksomhetens interne spilleregler, avtaler og prosedyrer. Når det gjelder mobbing vil

organisasjonens definisjon av mobbing og eventuelle beskrivelser av hva som regnes som upassende og utilbørlig atferd selvsagt danne et nødvendig utgangspunkt. Det viktigste er imidlertid arbeidsmiljølovens krav om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø der arbeidstaker ikke utsettes for trakassering, utilbørlig atferd eller på annen måte utsettes for uheldige psykiske belastninger.

Det anbefales at undersøkelsesteamet består av to personer, men i omfattende saker bør det vurderes om det skal være flere. Muligheten til å ha en diskusjonspartner underveis vil bidra til økt objektivitet på undersøkelsene. Det bør legges en tidsplan for teamets arbeid, og det må avklares hvem som skal være mottaker av rapporten. Er det bare arbeidsgiver som skal ha tilgang til rapporten, eller skal også anklager og den anklagede ha tilgang til hele eller deler av rapporten? Det kan begrense vitners ønske om å uttale seg dersom den enkeltes vitneprov kan bli gjort kjent for aktørene. På den andre siden bør de involverte få vite hovedargumentasjonen for resultatet av undersøkelsen.

Rapporten
Undersøkelsen må komme til en konklusjon. En slik beslutning kan bety at en klage blir opprettholdt eller støttet i sin helhet, delvis støttet eller avvist. Dersom undersøkelsen kun opprettholder deler av klagemålet, betyr ikke det nødvendigvis at andre klager er usanne eller til og med falske. Det kan være ord mot ord, uten de nødvendige bevis for å fastslå at en hendelse har funnet sted på den måten den er beskrevet av anklager. I andre tilfeller kan det herske tvil om vitneutsagn. Uansett må begrunnelsen for beslutningen slås fast i sluttrapporten. Omfanget av rapporten vil variere fra sak til sak, men rammene og hva som skal inngå i rapporten, må fastsettes ved starten av undersøkelsen.

Individuell hjelp
Uavhengig av valg av interne prosedyrer og strategier for å håndtere mobbing, må det også forefinnes muligheter for hjelp og bistand til den enkelte, eventuelt hentet utenfor organisasjonen. Hvem kan den enkelte henvende seg til når han/hun har behov for veiledning i en situasjon der det ikke er noen i virksomheten å ta opp en sak med?

Den som utsettes for krenkende handlinger, trakassering eller mobbing, vil ha behov for å kunne snakke med noen om sine opplevelser og på denne måten skaffe seg vurderingsstøtte.
Hva er det egentlig som hender? Hvordan skal jeg forstå det som skjer, og hva er mine muligheter til å komme ut av den vanskelige situasjonen? I en dansk studie av hva som skjer under en prosess der mennesker blir krenket, viser det seg at mange nettopp blir gående alene og trekker seg unna kontakt med andre. For den som er blitt utsatt for mobbing, er sosial støtte avgjørende for rehabilitering.

Noen virksomheter har en kollegastøtteordning som vil kunne ivareta en slik funksjon. Ellers kan bedriftshelsetjenesten, Arbeidstilsynet og arbeidslivssentrene fungere som veivisere.

I etterkant av en mobbesak kan det også være nødvendig med bistand til rykterehabilitering. Én av partene, eller begge, kan ofte pådra seg et stempel som vanskelig, sær og lignende. Dette kan vanskeliggjøre normaliseringsprosesser i etterkant av en mobbesak og virke ekskluderende på de berørte. Arbeidsgiver må bidra til partene får mulighet til å bli inkludert i sitt arbeidsmiljø igjen.

Individuell hjelp kan for noen også innebære helsefaglig bistand for å forstå hvordan krenkelser kan påvirke personligheten samt bistand til å gjenvinne selvtillit og tillit til omgivelsene.

Evaluering av prosess
Selv om ingen mobbesaker er like, er det allikevel mye lærdom/erfaring fra en sak som kan nyttiggjøres i en annen. Spesielt gjelder det selve prosessen, hva fungerte bra, hva gikk galt og hvorfor. Det er derfor viktig å ta seg tid til en evaluering i ettertid av en sak og samtidig vurdere behov for eventuelle endringer i prosedyrer.

6.2 MELDING OM MOBBING

Hensikten med denne meldingen er å få klarlagt situasjonen, og finne fram til løsninger. Senest innen 10 dager etter at skjemaet er levert, vil du bli kontaktet for en avklaringssamtale.

Hva er mobbing ?
*"Det er mobbing når en person **gjentatte ganger og over tid** utsettes for negative handlinger. Dette kan dreie seg om trakassering, plaging, utfrysing, sårende erting, usynliggjøring, fratakelse av arbeidsoppgaver og lignende. Det er typisk for situasjonen at offeret **ikke er i stand til å forsvare seg.**"* (Arbeidstilsynets definisjon)

Skjemaet leveres til:

- ❑ Nærmeste leder / navn:
- ❑ Leder på nivået over / navn:
- ❑ *Personalrådgiver / navn:
- ❑ *Konfliktrådgiver / navn:
- ❑ *Verneombud / navn:
- ❑ *HMS / Bedriftshelsetjeneste:

** Når du leverer skjema til disse, gir du samtidig aksept for at de drøfter situasjonen med din nærmeste leder. Gjelder klagen nærmeste leder, vil saken bli drøftet med leder på nivået over. Ønsker du ikke dette på det nåværende tidspunkt, ber du heller om en uformell samtale. Alle disse har taushetsplikt, og kan gi deg informasjon og veiledning. Ta gjerne med skjemaet til samtalen.*

- ❑ Jeg opplever at jeg blir mobbet av: _____
- ❑ Jeg har observert at: _____ blir mobbet av: _____

Din beskrivelse av situasjonen (stikkord: hva skjedde / ble sagt / gjort, når og hvor skjedde dette, hvor lenge det har pågått, har andre vært vitne til det? Gi gjerne eksempel på en situasjon. Legg eventuelt ved en beskrivelse på eget ark.)

Har du tatt opp situasjonen med andre tidligere? I så fall, med hvem?

❑Den / de du opplever som mobber ❑Nærmeste leder ❑Leder på nivået over
❑Verneombud ❑Tillitsvalgt ❑Personalseksjon ❑HMS-rådgiver (internt)
❑Bedriftshelsetjenesten (eksternt) ❑Andre, hvem: .....

Har du forslag til hvordan situasjonen kan løses? Hva mener du bør skje videre?

_____ _____

Sted / levert dato Underskrift

Hvis meldingen er sendt i kopi, oppgi navn/funksjon: