

# Tverrfaglig tilnærming en styrke ved mobbing og konflikter

**Personalkonflikter gir mange utfordringer. Organisasjoner og ledere utfordres i forhold til kompetanse til å håndtere konflikterne og eget psykososialt arbeidsmiljø. En tverrfaglig tilnærming vil styrke dette arbeidet.**

Mobbing og konflikt er to mye brukte begrep i dagens arbeidsliv. Vi ser blant annet i media at ulike aspekter ved både mobbing og konflikt fremheves og problematiseres. Prinsesse Märtha Louise hevdet for eksempel den 11. 8.2007 i et NRK-intervju at hun ble mobbet av media i forbindelse med opprettelsen av sin prinsesseskole, og at behandlingen kunne sammenlignes med det en avdød minister tidligere hadde blitt utsatt for (VG 11.8.2007). Dette ble omgående tilbakevist. Prinsessen hadde selv oppsøkt media og fått blesst og oppmerksomhet i kraft av sin prinsessestatus. Oppmerksomheten måtte hun regne med, dette er ikke mobbing (NTB 11.8.2007). Ministeren hadde derimot ikke søkt oppmerksomhet, og blitt rammet av tyngden fra den fjerde statsmakt på en urettmessig måte (VG 11.8.2007).

## Krav til tydelig ledelse

Det settes krav til tydelig ledelse når arbeidsmiljøloven har lovfestet at ingen skal utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden i sitt arbeidsmiljø. Forsvarlig ledelse vil innebære at valgte fremgangsmåte skal være både saklig, god og rettferdig. Der leder for et par tiår siden kunne beordre eller kommandere, noe vedkommende kunne gjøre i kraft av sin lederstatus, forventes det i dag en mer dialogbasert væremåte, hvor leder opptrer på en måte som er forutsigbar og som kan underbygges. En rettferdig og predikerbar lederatferd er det viktig å utøve, også når spenninger, samarbeidsvansker og konflikter er i emning på arbeidsplassen. I media blir det ofte en forenkling når arbeidsplasskonflikter omtales, fordi det tegnes et medi vennlig sort/hvitt bilde av sakene, saker som både er komplekse og vanskelige å håndtere. Ofte har arbeidstaker og arbeidsgiver en ulik opplevelse av faktum. Konflikten og

opphavet til konflikten vurderes forskjellig av de stridende parter, som begge mener å inneha sannheten eller det som i justerminologi ofte omtales som faktum. Faktum eller forsøket på å finne fram til faktum er helt sentralt i forhold til den juridiske vurdering.

## Mobbing er destruktivt

I arbeidsplasskonflikter og mobbing møter vi dermed en utfordring når den subjektive opplevelse av hva som har skjedd eller hva som har blitt sagt, kan være vidt forskjellig hos de stridende parter. Vi ser det som et poeng å fremheve at mobbing og konflikt er ulike fenomen og atskiller seg på flere måter. Mobbing kan betraktes som å være et utelukkende destruktivt spillfenomen, og dette setter bestemte krav til den videre prosess.

## Konflikt kan være konstruktiv

Personalkonflikten kan derimot ha både destruktive og konstruktive elementer. I en organisasjon kan en personalkonflikt faktisk være en sentral kilde til problemløsning, nytenkning, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid. Med andre ord har konflikt en iboende dobbelthet.

## Jus og psykologi

Ved å velge et tverrfaglig utgangspunkt kan vi lettere forstå hvordan vi skal håndtere både konflikt og mobbing. Krav om fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den enkelte tar utgangspunkt i hva som er samfunnets oppfatning av det *forsvarlige*. Fagmyndighetene, domstoler, arbeidslivets parter, universitetene m.fl. er viktige for å tydeliggjøre hvilken standard som forventes å gjelde for et sunt arbeidsmiljø i norske bedrifter. Vi kan ikke velge å se en annen vei, verken arbeidsgiver eller arbeidstaker, når arbeidsmiljøet vårt blir destruktivt og satt under press. Arbeidslivet må være preget av takhøyde og skape trygghet for et mangfoldig arbeidsliv, med plass for alle. Det er myndighetenes ambisjon, og også delvis deres ansvar, å regulere gjennom det politiske system. Samfunnet setter krav mot bedriftene gjennom lovgivning for å sikre at enkeltindividet skal ha et godt liv på jobben. Arbeidsmiljøloven påpeker at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende.

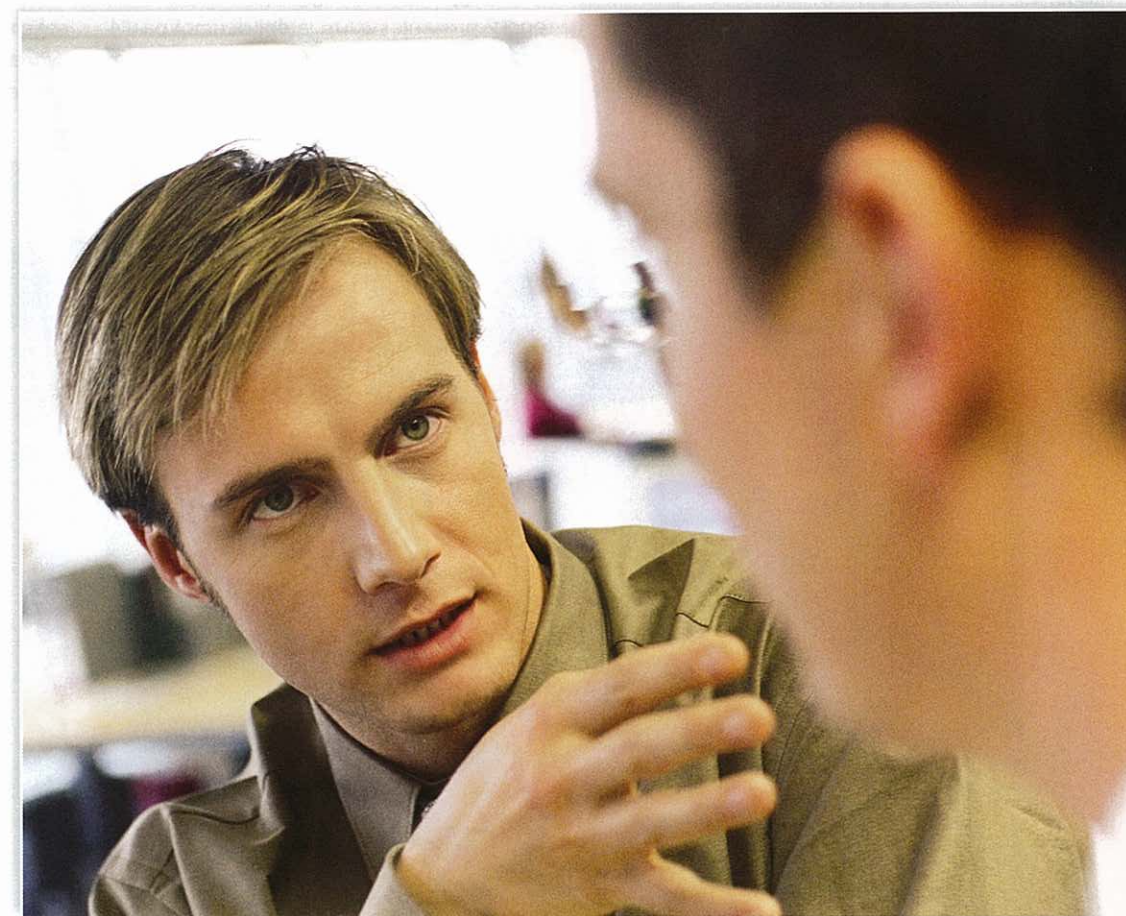
Er det lovgivning som sikrer at norsk arbeidsmiljø fremstår som kvalitativt godt, eller er det sunt og godt lederskap? Det trenger ikke være interessen motsetninger mellom det å sikre verdier og sikre mennesker, men det kan være det. Lovgivningen avgjør imidlertid denne interesseavveiningen. Samtidig ser vi at omkostninger knyttet til håndtering av konfliktsaker kan bli veldig store, slik en profilert sak mellom to sentrale aktører i LO tidlig på nyåret viste (Yssen-Valla konflikten). Lovregulering alene skaper neppe omtanke og involvering av ansatte, men den avklarer de ulike aktørenes ansvar i arbeidsmiljøarbeidet, og den gir en rett på vern. Dette ble tydeliggjort i den meget omtalte konfliktsaken, hvor LO ble kritisert for å ikke å stille nok opp for Yssen da hun befant seg i en vanskelig situasjon arbeidsmiljømessig (Aftenposten 9.3.2007). Psykologi og jus ble aktualisert, og ikke minst hensyn til organisasjonen og dens omdømme.

## Medvirkningsplikt

Vi skal som arbeidstakere sikres trygghet og forutberegnelighet. Samtidig skal det ved lov tydelig fremgå for arbeidsgiver hvilket ansvar lederskapet innebærer. Det tydeliggjør begge parters rettigheter og plikter. Men det er viktig at den enkelte yrkesaktive selv bidrar til å skape et sunt klima blant kolleger, og at du er inkluderende som arbeidstaker, medmenneske og kollega. De ansatte kan ha en plikt til å melde fra om forhold som utspiller seg på arbeidsplassen og som ødelegger for det felles arbeidsmiljø, det kan ikke bare pekes på mer og bedre ledelse. Det betyr at dersom vi er vitne til trakassering eller diskriminering på jobben, skal arbeidsgiver eller verneombud gjøres kjent med dette (Arbeidsmiljøloven § 2-3). Den ansatte har med andre ord en medvirkningsplikt i arbeidsmiljøarbeidet.

## Lovpålagt lederopplæring i HMS

Problemstillingene er mange vedrørende personalkonflikter, og det vi ser er at organisasjonene og ledere utfordres i forhold til å ha kompetanse til å håndtere konflikter og eget psykososialt arbeidsmiljø. Kravene til forsvarlig



Illustrasjonsfoto:  
Colourbox.com.

håndtering øker, og i tråd med å tydeliggjøre hvilke krav myndighetene setter til HMS-arbeidet i virksomhetene, kom det fra 01.01.2006 et krav om lovpålagt HMS-opplæring for øverste leder i virksomheten (Arbeidsmiljøloven §3-5). I denne opplæringen vektlegges krav til lederskapet internt, men det påpekes og hvilke eksterne ressurser bedriftene kan eller må knytte seg opp mot for å håndtere eget arbeidsmiljø og myndighetenes krav.

Artikkelforfatterne Jan Gunnar Kaarensen (t.v.) og Stig Berge Matthiesen (t.h.) jobber med litt ulike utgangspunkt i forhold til konflikter. Jan Gunnar Kaarensen er jurist og rådgiver på Falck Nutechs HMS-avdeling i Bergen. Han er opptatt av å bistå arbeidsgiver i å utøve forsvarlig lederskap ved konflikter, og å håndtere de lovkrav arbeidsgiver ellers må forholde seg til i arbeidsrett. Han er i tillegg masterstudent ved arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen.

På psykologisk fakultet i Bergen har professor Stig Berge Matthiesen sitt daglige virke. Han har forsket i en årrekke på tema knyttet opp mot mobbing, varsling og lederskap og er en mye brukt foredragsholder. Han er med i et forskerteam som jobber spesielt med forskning knyttet opp mot mobbing, varsling og destruktivt lederskap.

Tidlig begynte Kaarensen og Matthiesen å snakke sammen om de vanskelige utfordringene knyttet til møtet mellom psykologi og jus. Sammen har de blant annet skrevet høringsuttalelse til de foreslåtte lovreglene om varsling, og prøvd å synliggjøre både psykologiske og juridiske aspekter ved lovforslaget.