

LEDERFOKUS



FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Om arbeidstaker fratras meningsfulle arbeidsoppgaver, uten forutgående dialog og rimelig oppførsel fra leder sin side, er det påregnelig at personen reagerer sterkt psykisk. Samfunnet har pålagt arbeidsgiver å ivareta helse, miljø og sikkerhet for den ansatte, skriver juristen **Stig Matthiesen** og psykolog **Jan Gunnar Kaaresen**.

Tverrfaglighet ved håndtering

Ukeavisen Ledelse gjengis 07.09 Glasl sin konflikttrapp, velkjent innen organisasjonspsykologi, hvor det fremgår at en konflikt kan gå gjennom 9 trinn. På de laveste trinnene er konflikten å betrakte som interesse- eller saks-konflikt, så blir konflikt personlig, før den så blir uforsonlig. På de øverste trinnene benektes motpartens menneskeverd. På Dagbladets førsteside 27.08.07 presenteres en arbeidskonflikt i Bergen, hvor en lærer utestenges fra undervisning, og hvor hun angivelig er blitt stemt ut av elevene. Underveis i konflikten blir hun bedt om å oppholde seg i et tilstøtende og tomt skolebygg, hvor hun muttens alene må låse seg inn og ut. Saken blir nå fulgt opp på advokathold, samt at det lokale Arbeidstilsynet er involvert. Saken aktualiserer i høy grad at den enkelte arbeidstaker har krav på et rettsvern, og ikke kan skaltes og valtes med etter en leders forgodtbefinnende.

De fleste er bevisst på at leder har styringsrett. Det arbeidsmiljøloven klart presiserer, er at ledere også har omsorgsplikt. Personalorienterte ledere evner å kombinere arbeidsorientering med at medarbeidere også ivaretas. Når konflikten er kommet på førstesiden i en av landets store aviser som den omtalte lærerkonflikt, er dessverre ofte «the point of no return» passert. Oppmerksomheten og det videre konfliktforløp handler da ofte om å vinne «krigen» mot motparten. Partene ruster seg til den videre rettslige prosess. Personalkompetanse og evner eller ferdigheter til dialog hadde kunne løst saken på et tidligere tidspunkt.

Utilbørlig opptreden

Det settes krav til tydelig ledelse, når arbeidsmiljøloven har lovfestet at ingen skal utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden i sitt arbeidsmiljø (jf. §4-3). 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. Samfunnet er i stadig bevegelse.

Der forholdet tidligere var formelt og preget av at man var «dis» med hverandre, er det i dag mer uformelt, og det er en selvfølge at man er «dus». Maktavstanden mellom ledere og medarbeidere har endret seg, og har blitt tydelig mindre. Dette har skjedd i et land som ifølge antropologen Geert Hofstede har en av verdens minste maktavstander mellom ledere og medarbeidere.

En rettferdig og predikert lederatferd er viktig å utøve, også når spenninger, samarbeidsvaner og konflikter er i emning på arbeidsplassen. I media blir det ofte en forenkling når arbeidsplankonflikter omtales, fordi det tegnes et medievennlig sort/hvitt bilde av sakene, saker som både er komplekse og vanskelig å håndtere. Her er nok lærerkonflikten slik beskrevet i Dagbladet 27.08, intet unntak. Ofte har arbeidstaker og arbeidsgiver en ulik opplevelse av det som jusen omtaler som «faktum». Konflikten og opphavet til konflikten



Pressekonferansen Gerd-Liv Valla og Lo holdt 11. januar i år har i ettertid blitt vurdert til å være gjengjeldelsesatferd mot varsling, noe som er forbudt i henhold til den nye arbeidsmiljøloven, skriver Stig Matthiesen og Jan Gunnar Kaaresen.

«Personal-kompetanse og evner eller ferdigheter til dialog kunne løst saken på et tidligere tidspunkt.»

vurderes forskjellig av de stridende parter, der begge mener å inneha faktum eller «sannheten». Faktum eller forsøket på å finne fram til faktum er helt sentralt i forhold til den juridiske vurdering. 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. Dette er noe psykologer er fullt fortrolig med, noe som er relativt uproblematisk ut fra et psykologisk konfliktperspektiv. I harde personkonflikter og mobbekonflikter er det svært vanlig at man bruker for lite tid på å forstå konflikten, sett fra motpartens ståsted. En psykologisk konflikthåndtering kan bidra til å aksentuere en slik gjensidig forståelse av en konflikt, både motpartens, men også ens egen rolle i en konfliktopptrapping.

Destruktivt samspill

Er forresten mobbing og konflikt det samme? Vi ser det som et poeng å fremheve at mobbing og konflikt er ulike fenomen, og atskillig seg på flere måter. Mobbing kan betraktes som å være et destruktivt samspillsfenomen, preget av mye aggresjon og et ønske om å «ta» eller (sosialt sett) skade den andre. Dette setter bestemte krav til den videre prosess. En minnelig dialog mellom mobber og mobbeoffer, med en megler som støttespiller i en såkalt «trekantsamtale», er svært ofte utenfor rekkevidde, og noe som ikke anbefales. I stedet anbefales det mer formalisert kommunikasjon, der de stridende parter stiller sin eller sine partsrepresentanter, og der registrering av eksakt hendelsesforløp vektlegges. Personalkonflikten kan derimot inneha både destruktive og kon-

«Juridisk og psykologisk perspektiv kan utfylle og nyansere forståelsen av en konflikt. Krav om fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den enkelte tar utgangspunkt i hva som er samfunnets oppfatning av det 'forsvarlige'»

av mobbing og konflikter

FOTO: KNUIT SNARE/SCANPIX



ning 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. Kravet om påregnelighet står sentralt. Om arbeidstaker fratras meningsfulle arbeidsoppgaver, uten forutgående dialog og rimeleg oppførsel fra leder sin side, eller om kollegene møter vedkommende med en kald skulder, er det påregnelig at personen reagerer sterkt psykisk, og at det for eksempel inntreffer lange perioder med sykefravær.

Under press

Vi kan ikke velge å se en annen vei, hverken arbeidsgiver eller arbeidstakere, 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, slik at nødvendige lover og forskrifter kan innarbeides i arbeidslivet. Disse lovene og forskriftene er ofte tuftet på ny samfunnsvitenskapelig eller psykologisk kunnskap, slik for eksempel tilfellet var når arbeidsmiljøloven fikk en ny varslerparagraf (§2-4). Samfunnet setter krav mot bedriftene gjennom lovgivning for å sikre at enkeltindividene skal ha et godt liv på jobben, arbeidsmiljøloven påpeker at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende. Den omfattende revisjon av arbeidsmiljøloven som har funnet sted mellom 1977, da forrige utgave av loven ble lansert, og i 2005, da ny revisjon trådte i kraft, eksemplifiserer endringene som har funnet sted i samfunnet. Mer nyansert kunnskap om samspill på arbeidsplassene, om motivasjon og ledelse, men også om helse, miljø og sikkerhet, gjorde det påkrevet med en omfattende endring.

Er det lovgivning som sikrer at norsk arbeidsmiljø fremstår som kvalitativt godt, eller er det sunt og godt lederskap? Det trenger ikke være interessemotsetninger 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.

Valla-Yssen

Lover kan plutselig skape nye forutsetninger i arbeidslivet. Et eksempel her er Gerd Liv Vallas omtalte pressekonferanse i begynnelsen av januar i den samme omtalte konflikten, der hun tilbakeviste påstandene i Inngunn Yssen sin oppsigelse,

publisert i VG den 11.01.2007. Denne famøse pressekonferansen ble siden vurdert til å være gjengjeldelsesatferd mot varsling, noe som er forbudt i henhold til den nye arbeidsmiljøloven. Som kjent eksploderte Yssen-Valla konflikten i media etter at den nye varslerparagrafen trådte i kraft den 1. januar 2007.

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. Det er imidlertid viktig at den enkelte yrkesaktive selv bidrar til å skape et sunt klima blant kolleger og at en 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 er ikke kun ledere som har et slikt ansvar. Det betyr at dersom vi er vitne til trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen, skal arbeidsgiver eller verneombud gjøres kjent med dette (Arbeidsmiljøloven §2-3). Den ansatte har med andre ord en medvirkningsplikt i arbeidsmiljøarbeidet. Kravene til forsvarlig 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 virksomhetene (Arbeidsmiljøloven §3-5). I denne opplæringen vektlegges krav til lederskapet internt, men det påpekes og hvilke eksterne ressurser bedriftene kan/må knytte seg opp mot for å håndtere eget arbeidsmiljø og myndighetenes krav.

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. Prosjekteneheten «Jobbing uten mobbing», nedsatt som ledd i Inkluderende arbeidslivsprogrammet, anbefaler for eksempel sterkt at den enkelte organisasjon utvikler sin egen policy mot mobbing. Typisk ved en slik policy er at man har utarbeidet et strukturelt opplegg som trer i kraft dersom en mobbesaks varsles. Samling av dokumentasjon, partshøringer, og formell kommunikasjon i det videre forløp, og gjensidige og forpliktende avtaler om tiltak, bør utgjøre sentrale ingredienser i en slik policy. Det er meget mulig at Gerd-Liv Valla fremdeles hadde vært LO-sjef, dersom LO hadde hatt en slik policy da Yssen meldte sin avgang, og anklaget Valla for mobbing. Det videre konfliktforløp ville da ha blitt håndtert internt, dersom de stridende parter begge hadde vært tro mot en slik policy.

Jan Gunnar Kaaresen, er jurist og rådgiver på Falck Nutec sin HMS-avdeling og studerer arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. Her har professor i psykologi Stig Berge Matthiesen sitt daglige virke. Han har forsket i en årrekke på tema knyttet opp mot mobbing, varsling og lederskap.

strukturelle elementer. I en organisasjon kan en personalkonflikt faktisk være en sentral kilde til problemløsning, nytenkning, kreativitet, læring, utvikling og samarbeid. Konflikten kan forsere kommunikasjonen mellom partene. Ulike forventninger og ståsted kan raskere blir avklart og tydeliggjort, slik at sjansen for måloppnåelse, dvs. at en jobb blir gjort, faktisk øker. Med andre ord har konflikt en iboende dobbelthet.

Vi har ulik faglig bakgrunn, henholdsvis som jurist og psykolog. Ved at man velger ett tverrfaglig utgangspunkt, kan man lettere forstå hvordan man skal håndtere både konflikt og mobbing. Juridisk og psykologisk perspektiv kan utfylle og nyansere forståelsen av en konflikt. Krav om fullt forsvarlig arbeidsmiljø for den enkelte tar utgangspunkt i hva som er samfunnets oppfat-