

**Leder-
verktøy**
finner du på
dagensperspektiv.no
Dagens Perspektiv



Mobbing:

Unngå fryktkultur på arbeidsplassen

Det destruktive i oss kommer frem når vi føler oss truet. Slike forsvarsmekanismer er ikke uvanlige i arbeidsmiljøer, og derfor er det desto viktigere at ledelsen både fanger dem opp og gjør noe med dem, mener organisasjonskonsulent Kjell Dahl.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Fryktmekanismer kan bidra til at medarbeidere og ledere bruker ressurser på psykologisk overlevelse, fremfor å arbeide effektivt med organisasjonens faglige oppgaver. Derfor er det viktig med ledelsesgrep som reduserer både frykt og angst. Det mener Kjell Dahl, styreleder og partner i Lederskap AS, et konsultantselskap som har spesialisert seg på ledelse i offentlig sektor.

I sin bok, *Når frykten styrer arbeidsplassen* viser Dahl til at fem prosent oppgir at de føler seg mob-

bet på arbeidsplassen, mens mange flere opplever ubehagelige konflikter eller mer enkeltstående episoder. Dette ifølge tall fra Ståle Einarsen, professor ved Universitetet i Bergen, fra 2012.

Mobbing defineres her som «en negativ handling mot andre, der handlingens hyppighet og varighet blir utført systematisk og vedvarende i den hensikt å skape en vanskelig eller utrivelig arbeidssituasjon for den ansatte».

– Mobbing dreier seg om handlinger som ikke er en påregnelig del av et arbeidsforhold, og kjennetegnes ofte av en opplevd ubalanse i styrkeforholdet mellom mobberen og offeret. Mobberen

«Det er ikke uvanlig at en slik kultur får fotteste i akademiske miljøer, som på universiteteter og i høyskoler»

har ofte en mer uformell maktposisjon. Forholdet blir ytterligere alvorlig dersom mobberen også har en høyere formell posisjon og makt, utdyper han.

Dypesår

Den vanligste formen for mobbing handler om en reaksjon på frykt, ifølge Dahl. Man påfører hverandre dype sår. Det finnes ulike former for slik kriging, men felles for dem alle er at de stjeler energi fra de faglige oppgavene og at ofrene kan få alvorlige plager av dette.

– Det destruktive kommer frem i oss når vi føler oss truet. Det er en enkel forsvarsmekanisme. Det må aldri aksepteres, men det er viktig å vite at det skjer. Derfor er det så viktig at en organisasjonskultur er tydelig og at normene må være styrende for atferden i et arbeidsmiljø, sier han.

Akademiske miljøer

Miljøer med stor grad av konkurranse er spesielt sårbare. Dersom en fryktkultur brer om seg, blir konkurransen usunn.

– Det er ikke uvanlig at en slik kultur får fotteste

Unngå ulike typer mobbing:

Direkte mobbing:

- Handlinger som utføres direkte overfor offeret, som fleiping, utskjelling, trusler eller underkjennelse av faglig innsats og kvalifikasjoner

Indirekte mobbing:

- Utfrysing, sosial isolering eller å la være å ta kontakt og å unngå å gi informasjon
- Kjennetegnes av såkalte «ikke-handlinger» - at en person unnlater å gjøre noe hun ellers ville eller burde ha gjort

Skjult mobbing:

- Mobbing som foregår skjult for dem som blir rammet
- Eksempler er baksnakking og ryktespredning

Åpen mobbing:

- Handlingene er synlige for offeret
- Offentlig utskjelling foran kunder og kolleger er eksempler på synlige handlinger

Arbeidsrelatert mobbing:

- Handlinger, som gjennom å endre personers arbeidssituasjon kan sies å være utilbørlige eller krenkende
- Eksempler er å overdrive kontrollen av arbeidet, gi urimelige tidsfrister, utføre handlinger som gjør det vanskelig for offeret å utføre jobben sin eller å fjerne oppgaver arbeidstakeren er ansatt for å utføre

Personrelatert mobbing:

- Negative handlinger som blir rettet mot offeret som person, og som skremmer eller nedvurderer den det gjelder
- Ryktespredning, baksnakking, neglisjering av meninger eller kritikk av personen det gjelder, er typiske eksempler

KJELL DAHL: NÅR FRYKTEN STYRER PÅ ARBEIDSPLASSEN / STÅLE EINARSEN

i akademiske miljøer, som på universiteter og i høyskoler. Dypest sett handler dette om selvfølelse og behov for oppmerksomhet, selv om en slik utvikling kan ta de underligste former. Misunnelse kan også være en årsak her. Ikke alle er glade for at andre lykkes. Slike miljøer er ofte preget av mangel på raushet, sier Dahl.

Frykter avvisning

Ofte trigges frykten i organisasjoner av at folk er redde for å bli avvist. De søker bekræftelser. Dersom ledelsen avviser spørsmål, kritikk og skaper taushet, er man inne i en negativ spiral.

– Når vi kommer til det punktet at de ansatte søker psykologisk overlevelse mer enn fokus på det faglige, har man et problem. Ledelsen bør i stedet fremelske kritikk og det at ansatte stiller spørsmål, utdyper han.

Et annet perspektiv han mener bør normaliseres, er at folk i utgangspunktet ikke ønsker drastiske endringer. I dagens omstillingstider er det sjelden planer som innebærer store omveltninger i de ansattes hverdag blir møtt med jubelrop.

– De aller fleste ønsker å gjenta, ikke å endre. Det må jobbes med at frykten for endring ikke tar overhånd, poengterer han.

Handlekraft

For ledelsen dreier det seg om å vise handlekraft. Det innebærer at en mobbe- og fryktkultur ikke må få spre seg i organisasjonen. For å klare å unngå dette må ledelsen ha vunnet tillit og rett til autoritet hos sine ansatte.

– Det kan bli støy og bråk, men ledelsen må tørre å ta tak i dette. Gjennom handling kommer økt autoritet. Mister du autoriteten, vil frykten bare øke, forklarer Dahl. ●



Styreleder i Lederskap AS og forfatter, Kjell Dahl.

FOTO: LEDERSKAP AS

#Spør juristene

Advokat og partner **Kari Bergeius Andersen** og advokat og partner **Arvid R. Ødegård** i Advokatfirmaet **Storeng, Beck & Due Lund** svarer på spørsmål om arbeidsrett. Med seg har de **Marianne Gjerstad**, **Mona Mjøen McKiernan** og **Elisabeth Dolva Sandøy**. Tjenesten er gratis. Adresse: Ukeavisen Ledelse, Mariboegate 8, 0183 Oslo. E-post: red@ukeavisen.no, arvid.odegard@sbdll.no, kari@sbdll.no



Overtid

Pause ved overtidarbeid

Spørsmål: Vi har ansatte som til tider jobber en del overtid. Har de krav på flere pauser enn lunsjpausen da? Og skal denne være betalt?

Daglig leder

Svar: Jeg legger til grunn at de ansatte hos deg følger de ordinære reglene for arbeidstid, og ikke er unntatt fra disse grunnet ledende eller særlig

uavhengig stilling. Ansatte som arbeider mer enn to timer etter den alminnelige arbeidstiden er avvirket, har krav på minst en halv times pause, som skal regnes som en del av arbeidstiden. Det innebærer at de ansatte har krav på betalt pause. Pausen regnes imidlertid ikke med i det antall timer som det er tillatt å arbeide overtid.

SBDL v/advokatfullmektig Mona Mjøen McKiernan

Lunsjpause

Krav på betalt lunsjpause?

Spørsmål: Jeg er avdelingsleder i en mellomstor bedrift, og på min avdeling driver vi med kundeservice. Flere av de ansatte krever nå at de skal få betalt lunsjpause, og viser til at de må ta telefoner mens de har lunsjpause. Stemmer dette?

Avdelingsleder

Svar: Ja, det kan stemme. Dersom de ansatte ikke

fritt kan forlate arbeidsplassen i lunsjen, grunnet f. eks at de må ta telefonen hvis den ringer, skal lunsjpausen være betalt. En måte å løse dette på er at dere ikke pålegger ansatte å ta telefonen under lunsjpausen, og eventuelt rokerer når de ulike ansatte har lunsjpause, slik at telefonen alltid er bemannet.

SBDL v/advokatfullmektig Mona Mjøen McKiernan

Fortrinnsrett

2 spørsmål og svar om fortrinnsrett

Spørsmål: Jeg jobber i en bedrift der vi måtte nedbemanne en del ansatte i fjor. Slik jeg forstår har de oppsagte fortrinnsrett til nye stillinger? Hva innebærer en slik fortrinnsrett egentlig, og hvor lenge gjelder den for?

HR-leder

Svar: Utgangspunktet er at fortrinnsretten ved oppsigelse kun gjelder for ansatte som på grunn virksomhetens forhold har fått oppsigelse. Ansatte som f. eks. sluttet frivillig uten oppsigelse og som har mottatt sluttpakke, vil dermed ikke omfattes. Arbeidstaker må dessuten ha vært ansatt i virksomheten i minst 12 måneder de siste 2 år. Oppsigelsestiden medregnes i 12 måneders perioden. Fortrinnsretten gjelder fra oppsigelsestidspunktet og kun i ett år fra oppsigelsesfristens utløp, slik at ansatte med lang oppsigelsestid får en lengre periode med fortrinnsrett. Fortrinnsretten gjelder kun hvis vedkommende er kvalifisert for den nye stillingen.

Hvis flere har fortrinnsrett til en stilling, må arbeidsgiver som regel følge samme regler for utvelgelse som ved nedbemanning. Dersom en fortrinnsberettiget gjør krav på ledig stilling som vedkommende er kvalifisert for, skal han eller hun få tilbud om denne. Arbeidsgiver kan ikke velge å ansette en annen i stedet, selv om vedkommende er bedre kvalifisert, så lenge den fortrinnsberettigede er kvalifisert til stillingen.

Dere plikter å informere den eller de fortrinnsberettigede om de ledige stillingene, men har ingen plikt til å ansette noen, hverken søkere eller fortrinnsberettigede, selv om dere utlyser en

stilling. Med dette mener jeg at dere kan trekke utlysningen helt frem til ansettelse, dersom dere kommer frem til at dere ikke ønsker å ansette noen likevel.

Hvis dere gir en fortrinnsberettiget tilbud om passende stilling, har den fortrinnsberettigede en frist på 14 dager til å akseptere tilbudet, regnet fra mottakelsestidspunktet. Aksepteres ikke tilbudet innen fristen faller fortrinnsretten bort i sin helhet. Det innebærer at vedkommende må anses å ha mistet sin fortrinnsrett, også i forhold til evt. nye ledige stillinger som senere måtte oppstå i virksomheten

SBDL v/advokatfullmektig Mona Mjøen

Spørsmål: Jeg mistet jobben i fjor i forbindelse med en nedbemanning. Bedriften jeg jobbet i er en del av et større konsern. Gjelder fortrinnsretten kun for ledige i stillinger i selskapet jeg jobbet i før, eller har jeg rett til ny jobb i hele konsernet?

Arbeidsledig

Svar: For å ha fortrinnsrett må en rekke vilkår være oppfylt. Jeg viser til svaret over. Fortrinnsretten gjelder i «virksomheten» der du tidligere var ansatt. Virksomheten vil som regel følge selskaps-grensene, det vil si at du kun vil ha fortrinnsrett i den juridiske enheten du tidligere var ansatt i. Hvilket selskap du var ansatt i skal fremgå av din arbeidsavtale. Det kan imidlertid tenkes unntak der det kan fastslås delt arbeidsgiveransvar mellom flere selskap, m.v.

SBDL v/advokatfullmektig Mona Mjøen McKiernan