

# Kampen om definisjonsmakten

## Mobbesaker i norsk arbeidsliv

Av Elin Ørjasæter, bedriftsrådgiver i Hartmark Consulting

Høsten 2004 fikk ingeniør Kari Larsen et varsel om oppsigelse. Fordi hun viste "en adferd som oppfattes som nedvurderende og ydmykende av kolleger", som det sto i notatet som lå ved innkallingen. Det var en fullstendig urimelig og en dypt sårende påstand. Det var jo hun som ble mobbet og trakassert av ledelsen. Legen var også enig i at behandlingen hun fikk på jobben, var årsak til alle sykemeldingene de siste årene.

Larsen hadde jobbet i samme fagmiljø siden 1967, og var en av de ledende ekspertene innen sitt fagmiljø i Norge. Hun elsket jobben og kom gjerne innom utenom arbeidstid, for å følge opp pågående analyser på laboratoriet. På midten av nittitallet fikk hun nye, yngre kolleger, som ikke holdt faglig mål. Det var det hennes plikt å påpeke. De håndterte også utstyret slik at det ble ødelagt. Hun ble overrasket og frustrert da sjefen ikke tok saken alvorlig, men tvert i mot kritiserte henne for å ha tatt opp saken. Eller som advokaten hennes senere sa i tingretten: "Kari Larsen er faglig sterk, og kommer fra et miljø som stiller sterke krav til presisjon og orden. En uerfaren ledelse har ofret en voksen erfaren person for unge damers klagemål".

Rettsaken gjaldt selve oppsigelsen, men de gjensidige beskyldningene om trakassering sto sentralt i saken. Det hadde vært atskillige diskusjoner, rapporter og møter om hennes atferd de siste årene. "Hennes eventuelle kritikk av kolleger må anses som fortvilelse over ledelsens manglende håndtering av problemene", sa advokaten hennes, "og viser at hun var på vei inn i en alvorlig psykisk lidelse".

Arbeidsgiver på sin side hevdet at de etter år med konflikter mellom Larsen og de andre, var blitt nødt til å si henne opp, av hensyn til det psykososiale arbeidsmiljøet. Larsens beskyldninger mot sjefen og kolleger var langt over grensen for hva som kunne tåles. Flere av kollegene ble sykmeldt, på grunn av Larsen. Å la være å gjøre noe, ville vært å svikte som arbeidsgiver.

Å lese denne dommen er det nærmeste man kommer en typisk mobbesak, i hvert fall hva angår handlingsforløpet. Så vanskelig er virkeligheten. Det finnes ingen rettferdighet i mobbesaker, for det finnes ingen sannhet om hvem som mobber og hvem som blir mobbet. Det er en kamp mellom to virkeligheter, som føles like sanne og rettferdige for begge parter. Det er to ulike verdensbilder som bryter mot hverandre, der det for minst en av partene er livsviktig å vinne definisjonsmakten. Makten som ligger i å bli trodd og få akseptert sin versjon som objektiv "sann".

## HVA ER MOBBING I ARBEIDSLIVET?

Hva er egentlig mobbing i arbeidslivet, i juridisk forstand? Ordet mobbing finnes ikke i lovverket, men det er gjerne den såkalte "mobbe-paragrafen", paragraf 4 (tidl. paragraf 12), som er utgangspunkt for søksmål om mobbing. Paragraf 4-3, første til tredje ledd lyder:

Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet bevares.  
Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten  
Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden

Videre kan man kreve erstatning fra arbeidsgiveren med hjemmel i Lov om skadeserstatning paragraf 2-1, hvis man mener seg utsatt for mobbing og/eller trakassering på arbeidsplassen.

En mobbesak er en sak der minst én av partene mener seg utsatt for mobbing, altså for brudd på paragraf 4 i arbeidsmiljøloven, eller der begrepene mobbing og trakassering blir sentrale i andre saker (for eksempel oppsigelsessaker). Når Ingunn Yssen skrev i sin oppsigelse at advokaten hennes mente det var grunnlag for søksmål, så var det trolig denne paragrafen hun siktet til, og Fougner-utvalget definerte sin oppgave i å finne ut om paragraf 4 var brutt.

Å saksøke arbeidsgiver for brudd på arbeidsmiljølovens paragraf 4 og kreve erstatning etter skadeserstatningsloven 2-1, er ikke enkelt. De retts sakene som har vært på ført på dette grunnlaget vært et treskeverk av vitneforklaringer om hvem som sa hva når, hvem som har hvilken psykisk lidelse og når den eventuelt ble påført av hvem eller hva, og ikke rent sjelden hevder saksøkte at det er saksøker selv som mobber, og ikke omvendt. Utfallet i mobbesaker i tingretten er uforutsigelige, og blir derfor ofte anket. Begge parter advokater vet at sannsynligheten for motsatt resultat i neste runde er ganske stor. I og med at selve dommen innebærer en tolkning av hva som er trakassering og utilbørlig opptreden, vil dommen også kunne påvirkes av dommerens private mening om hva som er trakassering, og hva som ikke er det. Som tidligere LO-advokat Anne Lise Rolland sier: "Tre ting kjennetegner mobbesaker: 1) Utfallet er fullstendig uforutsigelig 2) Det koster fort minst en million 3) Det er noe større sannsynlighet for å vinne saken, dersom dommeren selv har opplevd mobbing.

Med dette mener Rolland å peke på at mobbesakene har et mye større skjønnsmessig element enn mange andre saker, derav uforutsigeligheten. Dette fører til at de ofte ankes, derav millionen. Og det er sannsynligvis lettere for dommere å la seg bevege av sine private erfaringer, enn i de fleste andre saker.

Samtidig er en retts sak den eneste mulighet vi har til å føre en kontrollert undersøkelse av hvorvidt paragraf fire er brutt eller ikke. En retts sak er en tungvint, men siviliserende prosess, fordi viktige prinsipper gjelder i selve saksbehandlingen. Det ene er det kontradiktoriske prinsipp, at motparten alltid skal få høre anklagene når de blir fremført, for dermed å kunne svare på dem. Det andre er at begge parter har adgang til alle dokumenter. Det tredje er at begge parter skal ha godt med tid til forberedelse, noe som er gitt i de fristene som gjelder for søksmål og den videre behandling i retten.

Å lese dommer i mobbesaker er god sakprosa, fordi de handler om selve livet, i all sin kompleksitet. For å kunne mene noe om mobbeparagrafen er brutt eller ei, må man finne fakta på et svært detaljert nivå. Dommene tar grundig for seg hvem som snøftet når i hvilke møter, om snøftet var et akseptabelt snøft, konteksten tatt i betraktning, hvem som sa nøyaktig hva, i hvilken sammenheng, hvem som himlet med øynene og om det skjedde før eller etter noe annet partene oppfattet som viktig. Det den ene oppfatter som naturlig oppførsel, oppfattes av den andre som dypt krenkende. Og i neste runde føles det dypt krenkende for førstemann å bli tatt så ille opp, i det som for ham er naturlige omgangsformer. Det er ikke mulig å lese en mobbedom uten å få medfølelse med alle parter som er involvert.

De fleste dommene er imidlertid juridiske, i den forstand at de forsøker å finne faktum, for så å vurdere det opp mot lovens tekst, lovens forarbeider og relevant retts praksis. De fleste mobbedommene tar ikke utgangspunkt i hvor sterkt saksøker *følte*

seg mobbet, men snarere om kroppsspråket, ordbruken og handlingene saksøker ble utsatt for, objektivt sett er egnet til å skade. Og jo nærmere dommene kommer Høyesterett, jo mer konsentrert er de om atferd, og jo mindre hensyn tar de til partenes fremstilling av egne følelser som bevis.

Derfor er det oppsiktsvekkende å lese Fougner-rapportens konklusjon, fordi den er så lite juridisk i sin form. Først skrives det riktignok en del lærebok-stoff om at det er handlinger, og ikke følelser som skal avgjøre resultatet. Men deretter turer forfatteren fram som om han har glemt sine egne prinsipper. Her argumenteres det ut fra Ingunn Yssens tårer, hennes egenerklærte voldsomme følelser og hva fastlegen hennes har sagt. Så smeller utvalget i vei med en virkelig injurierende karakteristikk av Gerd-Liv Vallas personlighet. Det skrives rett ut at man har trodd på den ene (Yssen) og ikke på den andre (Valla), uten at leseren skjønner hvilke faktum i saken som gjør at Yssen er troverdig, og Valla ikke er det. Underteksten er tydelig: Leseren anmodes om å stole på de medisinsk sakkyndige, uten at forskjellene på gransking vs. rettssak kommenteres, eller diskuteres. I en rettssak ville bruken av sakkyndige foregått under mer kontrollerte former, og begge parter ville fått utlevert i rapportene underveis, for eventuelt å kunne imøtegå dem. Som jus-professor Johan Giertsen påpekte i sitt foredrag i Fritt Ords lokaler 24. mai i år; Både Ingunn Yssen og Gerd Liv Valla mistet sin rettsikkerhet under denne høringen. Granskning av denne typen er uegnet som virkemiddel for å undersøke mobbesaker. Utvalget gav ikke noe troverdig svar på det spørsmålet om mobbing som utvalget innledende stilte, mener Giertsen. Desto mer oppsiktsvekkende, vil jeg legge til, at utvalget da kom med en så knusende dom.

## DEFINISJONER

Veien til helvete er brolagt med gode hensikter, heter det. Veien til helvete i arbeidslivet er brolagt med fokus på mobbing. Arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljø tar farlige former, når synet på arbeidslivet er så urealistisk som det er hos organisasjonspsykologene, og når definisjonene på mobbing er så flytende som de er i LO/NHO og hos Arbeidstilsynet. Yssen-saken var et sørgelig skritt i samme gale retning som en rekke organisasjonspsykologer og konsulenter har ført oss de siste årene. Veien til kaos, der det er fri maktkamp om hvem som vinner definisjonsmakten. Kampen har ingen regler, ut over at den som gjør dramaturgisk best inntrykk, gjerne ved å føle mest på en appellerende måte og vinne konsulentens gunst, vinner spillet.

Tiltakene i regi av Arbeidstilsynet og LO/NHO er basert på synet at mobbesaker dreier seg om enkle sannheter, der noen mobber og andre blir mobbet. Det gjelder altså å fremstå som et mobbeoffer, og ikke som en mobber. Der hvor Arbeidstilsynet medgir at sakene er mer komplekse, framstiller man det like fullt som en slags eksakt vitenskap å finne sannheten og dermed løse konflikten. Man må bare gå ekstra grundig til verks, og være klar over "mekanismene" og oppdatert på forskningen. Dette bildet bygger opp under troen på at man kan oppnå "rettferdighet". Det kan man ikke. Både arbeidsgivere og arbeidstakere blir lurt til å tro at sakene kan løses ved å "ta fatt i dem", og så vil alle leve lykkelig sammen etterpå. Det er like urealistisk som å tro at ulykkelige ekteskap kan reddes, ved å avholde høytlesning av den nyeste forskningen om parforhold for de to det gjelder.

Arbeidstilsynet har i utgangspunktet en god definisjon av mobbebegrepet når de på sine nettsider skriver:

Det er mobbing når en person gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger. Dette kan dreie seg om trakassering, plaging, utfrysing, sårende ertering o.l. Det er typisk for situasjonen at offeret ikke er i stand til å forsvare seg. Dersom partene som står mot hverandre er like sterke eller det handler om enkeltstående episoder, defineres det ikke som mobbing.

Styrkeforholdet mellom partene handler ikke nødvendigvis om formell plassering i organisasjonen. Slik begrepet vanligvis brukes, kan en person bli utsatt for mobbing både fra ledere og kollegaer.

Hadde tilsynet holdt seg konsekvent til definisjon av mobbing som gjentatte negative handlinger, så hadde de gått et langt skritt i riktig retning. Men det gjør de ikke. La oss se på sidene til "Jobbing uten mobbing", et tiltak i regi av Arbeidstilsynet, støttet av LO og NHO:

Mobbing i arbeidslivet forekommer når en person over lengre perioder føler seg negativt behandlet av en eller flere andre uten å greie å forsvare seg.

Det er altså arbeidstakers følelser som gis definisjonsmakt. Fokus blir tatt bort fra de negative handlingene og over på den enkeltes subjektive følelsesliv. "Er du mobbet?" spørres det videre på nettsidene, og svaret kommer rett under: "Det er mobbing når du opplever det".

Mobbebegrepet er altså på rask glideflukt til å bli et begrep på hvordan en medarbeider føler situasjonen, ikke hva som har vært den faktiske atferd. Eller for å sakse fra, av alle ting, NHOs nettsider:

*Hva er mobbing? Mobbing i arbeidslivet dreier seg om situasjoner på arbeidsplassen der en person over lengre tid føler seg utsatt for negativ behandling av en eller flere andre personer, på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot disse handlingene.*

Etter tjue år i norsk arbeidsliv, som fagforeningsansatt, informasjonssjef, hodejeger og personaldirektør kan jeg fortelle at folk føler en masse, hele tiden, og stort sett føler de utrolig ulikt. Ettersom hele tretten prosent av oss også lider av personlighetsavvik i en eller annen form, kan vi i tillegg slå fast at en god del mennesker overhode ikke er på bølgelengde med flertallet, i opplevelsen av sin egen rolle i forhold til andre. Men deres følelser er like ekte som andres følelser. Et av avvikene er nettopp paranoid personlighetsforstyrrelse, og en slik person vil trekke mobbekortet opp av hatten utrolig fort. Ikke fordi vedkommende ønsker å være urimelig, men fordi han faktisk opplever seg forfulgt, ved hendelser andre mener ikke er forfølgelse. Slike mennesker er utrolige belastninger i et arbeidsmiljø, og NHO gir dem altså automatisk rett, ved sin definisjon av mobbebegrepet. For ytterligere å vise hvor vanskelig verden er, er det bare å medgi at også paranoide mennesker av og til blir urettmessig forfulgt.

Men Arbeidstilsynet avfeier problemet med personlighetstyper og hevder at:

(...) dette (altså mobbing, min anmerkning) er et problem som i svært liten - om noen - grad skyldes offerets personlighet.

Det er en underlig konklusjon. Både forskning og praktisk erfaring fra arbeidslivet viser at alles personlighet, både mobberes, mobbeofferets, kolleger, sjefer, kunder, klienter ... vi har alle en personlighet som i aller høyeste grad påvirker hvordan en sak utvikler seg. Også her er rettspraksis langt mer oppdatert enn Arbeidstilsynets nettsider: Enhver dom beskriver reaksjonsmønsteret hos partene, og deres reaksjonsmønstre er nettopp et utslag av deres personlighet, i tillegg til situasjonen.

## Å VÆRE SJEF

Det er et ulovfestet krav at arbeidsgiver leder og kontrollerer arbeidet. Det ligger altså i lederfunksjonen å gi folk tilbakemeldinger, kontinuerlig, på godt og vondt. Arbeidsgivers styringsrett betyr i utgangspunktet at arbeidsgiver kan bestemme alt, begrenset av den individuelle arbeidsavtalen, tariffavtale, Hovedavtalen og lovverket. Arbeidslivsforskningen går også i retning av at sjefer som ikke makter å gi tilbakemeldinger på arbeidets utførelse, er sjefer som skaper frustrasjon. De kan lett ende som lovbrøyttere, ved å unnlate å gripe inn og korrigere når de burde.

Men tåler vi å høre at vi ikke gjør jobben bra nok? De fleste har høye tanker om sin egen innsats. De beste blant oss er i stand til i noen grad å lytte til kritikk. Lytte, for så å sortere, velge å ta til oss noe for å prøve å forbedre oss, og forkaste noe annet fordi vi ikke er enige. Det er en kunst å ta til seg kritikk i passe grad, uten å bli knust, og uten å slå hardt tilbake. Noen er blir knust for den minste irettesettelse, andre må sparkes i gang som om de var halvdøde bøfler, uten at de en gang registrer at de ble faktisk ble kraftig irettesatt. Vi er ekstremt ulike på dette punktet, men de fleste mener altså at de gjør en meget god jobb. Noen særlig sårbare personer svinger mellom ytterkanter, ved at de kan føle seg som verdensmestre den ene dagen og helt udugelige den andre. En ikke helt enkel tilværelse, verken for den det gjelder eller vedkommendes leder.

Sjefen sitter i et ekte dilemma. Hans oppgave er å styre arbeidet, og veilede medarbeidere. Han har rett og plikt til å gi tilbakemeldinger på hvordan arbeidet blir utført, og hvordan det blir fordelt. Men hvis han gjør det, vil han altså kunne bli anklaget for mobbing. Slike anklager kunne og burde norske sjefer tålt, dersom offentligheten definerte mobbing slik det gjøres i Høyesterett. Der blir sjefer dømt for uakseptabel atferd, eller for å ha unnlatt å gripe inn ved uakseptabel atferd. Ved nettopp å holde seg til faktisk atferd, blir paragrafen brukt på en nyttig måte. Det er noe helt annet enn å bli anklaget for at ens egen normal-atferd fører til ekstrem-utfall i andre menneskers følelsesliv, og at det er å bryte loven. Slike anklager gjør norske ledere helt vergeløse.

At man misliker sjefen sin, er gjennomgående og internasjonalt i den vestlige verden. Men nordmenn er enda mer skeptiske til sjefen enn de er i andre land, i hvert fall til toppsjefene, ifølge en undersøkelse. Bare 18,6 prosent av de spurte nordmennene respekterer og har tillit til toppsjefer generelt. Med tillit menes her moralsk og etisk standard. Litt pussig da, at de samme spurte nevner Idar Vollvik og Kjell Inge Røkke blant de sjefene de tross alt respekterer mest, begge toppledere som har blitt politietterforsket (Vollvik for innsidehandel, Røkke for båtsertifikatet). Midt under Yssen-saken ble Røkke anklaget av en journalist for å ha kommet med drapstrusler. Han fikk knapt en ripe i lakken av en så alvorlig anklage, samtidig som Gerd-Liv Valla kjempet for livet mot anklager om at

hun skal ha vært skuffet over en graviditet, og vært sinna i køen på en flyplass. Mannlige sjefer har et beskyttende polster av det å være menn, som gjør dem mer immune mot mobbeanklager i arbeidslivet. Det skal så mye mindre til for en kvinne, å bli oppfattet som umenneskelig. Og ulykkelig nok: Det skal så mye mindre til før en kvinne tar anklagen alvorlig og blir dypt krenket, slik at hun mister hodet i den videre prosessen. Det skader en kvinnes integritet og omdømme å bli anklaget for å være slem, brå eller truende. Slik er det ikke for en mann. En slem, brå eller truende kvinne virker mer umenneskelig, enn en tilsvarende mann, og vil lettere bli dehumanisert, i andres øyne.

Mobbeofrene beskrives gjerne som ressurssterke, taleføre folk med stor faglig selvtillit. "Jeg har enda ikke møtt et mobbeoffer som ikke selv kunne blitt en god mobber," konkluderte en amerikansk forsker etter omfattende forskning på temaet. Det er de aktive, de ressurssterke som ofte utfordrer fellesskapet. Og de gjør det ofte ut fra et brennende faglig engasjement. Mange ulykkelige saker i norsk arbeidsliv har faktisk startet med et overskudd av positiv energi, folk er reelt uenige om hvordan jobben skal gjøres, og de brenner for saken. Det er bare sjefen som kan løse saken ved å skjære igjennom og bestemme hva som er riktig, faglig sett. Men da risikerer han altså at mobbeanklagene akselererer, nettopp som følge av at han bruker sin styringsrett og plikt.

Yssen fikk definisjonsmakten i denne saken, sa Harald Stanghelle i en radiodebatt. Nettopp. Yssen vant krigen om hvem som har rett til å definere virkeligheten. Valla mener at rapportens konklusjon var uriktig, og mange i LO`s sekretariat mente også det, da rapporten ble lagt fram. Det var en krig med mange fronter. En av grunnene til at Yssen vant krigen om opinionen var at folk følte hun kjempet deres kamp, deres egen personlige kamp mot alle de forferdelige sjefer de har hatt. Dessuten likte mange Ingunn Yssen, slik hun fremsto i saken. Som en av tilhørerne ved hennes 8. mars-tale sa til pressen; "Tenk å mobbe hun der, da! At det går an!". Han syntes Yssen virket både søt og sympatisk. Hun traff det menneskelige i oss, mens Valla i hele saken satte sin ære i å ikke vise svakhet overhode. Hun tapte slaget om dramaturgien så det sang, fordi hun opererte i den villfarelse at en leder skal være sterk. Folk synes ikke kvinnelige ledere skal være sterke, folk synes de skal være menneskelige, gjenkjennelige og en blanding av sterke og svake.

Når folk sa at "på tide at noen sa fra, sånn er jeg også blitt behandlet" i Yssen-saken, så var det et naivt utsagn. Situasjonen mellom Ingunn Yssen og Gerd-Liv Valla var ikke en situasjon som var "sånn". Den var unik. Det var en unik erfaring mellom akkurat denne medarbeideren og denne lederen, som tilfeldigvis ble tema for hele det norske folk. Alle steder der mennesker omgås genereres situasjoner der noen føler seg tilsidesatt, trakassert og dårlig behandlet. Hver eneste sak fremstår mer komplisert når man går inn i den. Dersom man mener at mobbesaker er saker der den ansatte, altså offerets opplevelse alltid er mer tillitvekkende enn arbeidsgivers opplevelse, da har man tatt et standpunkt. Men da ligger det implisitt i det standpunktet at all legitimitet for styring, ja selve leder/ansatt-relasjonen, er illegitim. Det er overraskende mange i den norske offentligheten som synes å, bevisst eller ubevisst, ha inntatt det standpunktet. Dersom opinionen faktisk er mot hele arbeidsgivers styringsrett, så har vi et gigantisk rettssikkerhetsproblem for norske sjefer.

## LEDELSE OG KJØNN

- Kan man behandle folk sånn? Kvinnen foran meg, Sissel, skalv i tårer.

Etter å ha snakket med sjefen hennes, Dagrun, fikk jeg en helt annen versjon. Sissel var den som jobbet minst i avdelingen, hun hadde et oppblåst selvbilde og var til stor plage for kollegene, som hun stadig gav ordre om å fikse hennes arbeidsoppgaver. – Jeg vet ikke hva jeg skal gjøre, sa Dagrun oppgitt.

To dager senere kom en sideordnet kollega av Dagrun, Torgeir, inn på kontoret mitt. Han ville snakke om Dagrun. En av Dagruns ansatte, Sissel, hadde sittet inne på kontoret hans og grått, på grunn av Dagruns oppførsel. Han ville bare informere meg, han mente det var grunn til å følge med på Dagruns lederstil. – Vi kan ikke ha ledere som mobber, sa han bekymret.

En uke etter kom han inn på kontoret mitt igjen. Han ville – krent krent – bare si at han tok tilbake det med Dagrun. Nå hadde nemlig *Dagrun* sittet inne på kontoret hans og grått, så han skjønnte at det var ikke så lett dette her. Det var nok to parter i denne konflikten, ja. Han lusket ut igjen, nokså overbevist om at dette var en kvinnegreie han ikke skulle rote mer borti.

Flaks for Dagrun at hun også klarte å innta offerrollen, tenkte jeg. Med Sissel alene som offer, ville Dagrun risikert å bli stående igjen som heks.

Kvinnens tårer er forbausende effektivt som våpen i arbeidsmiljøer. Yssens, Førstesekretær Ellen Stensruds og LO-sekretær Rita Lekangs tårer var forsidestoff i ukevis. Yssens tårer ble håndtert nærmest som dokumentasjon på trakassering i Fougner-rapporten. Alle kvinner bør merke seg dette: Offerrollen må beherskes. Det er et blankt og finpusset våpen, særlig overfor godt voksne menn. Til min forbauselse ser jeg at også erfarne advokater lar seg påvirke av kvinners tårer. Og tillat meg å komme med en lekkasje fra høringene i Yssen –saken. Min lekkasje er følgende: Yssen gråt. Under hele høringen. Gråt og gråt, der hun satt og hørte en rekke tidligere kolleger hevde at hun ikke klarte jobben i LO. Valla gråt aldri. Ikke en eneste tåre felte hun, under lange og harde timer i høringslokalet. Hun ventet med å gråte til hun kom hjem. Hun er virkelig talentløs i rollen som offer.

Offerrollen er en av kvinners naturlige, historiske roller. Kvinners tårer er som oftest uttrykk for at noen faktisk har gått for langt, og tårene kommer ikke-planlagt, og føles for kvinnen selv ofte som enda et nederlag, i tillegg til ydmykelsen som faktisk fikk henne til å ta til tårene. Men grensene er flytende. Ofte er tårer en naturlig fysisk reaksjon, altså noe vi ikke klarer å holde tilbake, selv om vi prøver. Av og til er det et forsvar, et nødvendig rop om en "time-out". Men noen ganger er det ren manipulasjon. Jan Atle Andersen skriver i sin bok *Folkeskikk og uskikk på jobben* at kjernen i alle konflikter er ansvarsfraskrivelse. Alminnelige kvinnelige hersketeknikker er å innta offerrollen, bruke tid på bakvaskelser i stedet for å konfrontere, true med sykemeldinger (som selvfølgelig er den annen parts skyld), og å bruke egne følelser som bevis ("du mener noe annet enn det du sier, det føler jeg på meg!"). Menn har gjennom århundreder som ledere lært seg lekse at deres verste hersketeknikker ikke er gangbart i ledelse. Enten det er voldsom kjefting, tydelig latterliggjøring eller å true med vold, så virker det bare kortsiktig, om i det hele tatt. Dette lærer guttene gjennom lek allerede på barneskolen. I arbeidslivet blir dette enda tydeligere, voldelige sjefer er en sjeldenhet, og blir overhodet ikke akseptert i de lovlydige delene av arbeidslivet. Vi bør være like på vakt mot de kvinnelige hersketeknikkene. Intrigemakere og "drama-queens" som elsker offerrollen kan ikke aksepteres, like lite som menn som slår. Dessverre ser det ut til at de kvinnelige hersketeknikker tvert i mot er på frammarsj i arbeidslivet, ofte kamuflert som fokus på det psykososiale arbeidsmiljø. Og mennene lærer, og de lærer raskt.

Hvilke konsekvenser får de kvinnelige atferdsmønstrene for bruken av begrepet mobbing? Er kvinnes inntog i arbeidslivet med på å skape lovløshet for ledere, ved at offer-kortet blir mer gangbart enn tidligere? Verstingene i så måte er kvinner, men det er også de beste til å avsløre spillet. Som bedriftsrådgiver har jeg erfart at kvinnelige ledere og jurister raskere gjenkjenner offerspill og intriger, og derfor skjærer gjennom og formulerer gode forslag til løsninger.

## HELSEFARLIG LEDELSE

"Hvis det er slik at Yssen ble syk av å ha Valla som sjef, så er det klart Valla må gå," sa en av LO's forbundsledere da det blåste som verst. Argumentasjonen er altså at dersom Yssen blir syk, og mener å årsaksforklare dette til sjefens atferd, er saken opp og avgjort. Det er en hårreisende argumentasjon. Det er mange som blir syke av å møte sine tidligere ektefeller, og å skulle diskutere praktiske ting med dem. Det er ikke dermed sagt at disse eks-ektefellene er helseskadelige. Man har selv et ansvar for sine voldsomme reaksjoner. Særlig i arbeidslivet, hvor man faktisk selger sin arbeidskraft, og ikke sin sjel. Å la seg såre av sjefen er å velge å la seg såre. Man kan også velge å la være, å si at denne sjefen er utrolig bra, han irettesetter meg når kundene hører på og det er tåpelig av ham.

Helseskadelige sjefer er et tøvete begrep. Vi gir lederne alt for mye makt, ved å gi dem rett i at en sjef kan ødelegge de ansattes helse. Usympatiske sjefer derimot, er et meningsfylt begrep. En tredel av oss er ledere. Er det slik, at den ene tredelen som er ledere påfører de andre to tredelene helseskader, mens de to-tredeler ikke-ledere bare blir påført skader uten selv noen gang å skade? Selvfølgelig ikke. Menneskelig samkvem er et virvar av forskjellige interesser, maktmidler og alliansemuligheter. Norske organisasjoner er også flattere i strukturen enn i de fleste andre land.

- Dere ser ikke ut, sa en sjef jeg hadde da han snakket til oss konsulenter. - Upussede sko, sa han henvendt til gutta, - og du ... han kastet et blikk på den eldste, kvinnelige konsulenten.

Du synes vel at jeg bør ta en ansiktsløftning, du, sa hun blidt, i en blanding av godmodighet og sarkasme.

Han så granskende på henne, rett opp i fjeset, lenge. - Ja, sa han, snudde på hælen og gikk. Vi andre snappet etter pusten. Gikk det an å oppføre seg sånn mot folk?

Men denne kvinnen ble ikke såret. Hun oppfattet ham ikke som helseskadelig, overhodet. Hun oppfattet ham som det han var; utrolig uhøflig og udannet. Rett og slett en uoppdragen bavarian, som har problemer med å klare seg sosialt, men som likevel var eiernes (litt pussige) valg av administrerende direktør.

Alle utsagn, alle replikker, alle irettesettelser en sjef kommer med, bør mottas med et valg: Velger jeg å la meg bli såret, ja, endatil syk, av dette? Eller har jeg profesjonell distanse nok til vurdere om dette er en sjef jeg har respekt for, om han har injurierende kraft, og om jeg skal fortsette å jobbe for en som han? Organisasjonspsykologen Jan Atle Andersen følger argumentasjonsrekken helt ut og sier: "Ord kan ikke såre din helse. Stokkeslag kan." Med andre ord, en sjef er bare helseskadelig dersom han slår, eller saboterer bremsene på bilen din.

Jo da, jeg har truffet et meget lite anfall sjefer som er så slemme (som ikke-psykolog foretrekker jeg ordet "slem" framfor psykopat eller antisosial) at de gjør folk syke. Slike sjefer bør fjernes av sine overordnede. Men der de ikke blir det, har fortsatt de ansatte et valg. De har et ansvar for sin egen helse, og for å komme seg vekk. Ingen er ansatt på

livstid i Norge. Dette perspektivet blir helt borte i debatten om mobbing. Arbeidstakerne blir tvert i mot fortalt at det finnes rettferdighet, hvis de bare blir på stedet og går inn i prosesser for "stoppe mobbingen", og at dette nærmest er deres plikt på det gode, psykososiale arbeidsmiljøets alter. Og om de ikke var syke før, så blir de i hvert fall syke da.

Det som gjør mobbesakene så vonde, er at partene alltid trekker inn den andres personlighet for å rettferdiggjøre sin egen opplevelse av urettferdighet. Også i en ren beskrivelse av handlinger vil personlighetstrekkene ligge implisitt. Den som mener seg mobbet mener mobberer "fnyser", "hånler", "slenger rundt seg med spydigheter", men den anklagede vil svare med at den andre er hårsår, paranoid, og tolker alt som angrep på henne selv, i stedet for å se den andres situasjon. I retten følges det opp av medisinsk sakkyndige som går enda lenger i å karakterisere personligheter, og nå med faglig, og dermed enda mer knusende, autoritet. Det som startet med en diskusjon om fordeling av arbeidsoppgaver og sårende snøft i den forbindelse, ender i en kamp om sjelen og hvordan folk egentlig er. Bruken av medisinsk sakkyndige i mobbesaker kan i aller høyeste grad diskuteres, enten det er den ene eller annen part som tar diagnosevåpenet i bruk.

Bruken av medisinsk sakkyndige fra saksøkers side, går alltid i retning av at offeret selv ikke har ansvar for utilbørlig oppførsel, når retten tar stilling til hvordan handlinger og ord fra mobbeofferet, handlinger som isolert sett kunne ført til oppsigelse, har virket på de andre i saken. Oppførselen til mobbeofferet beviser bare hvor skadet de er av arbeidsgiver, og dette burde arbeidsgiver forstått. Det betyr at offeret blir gjort til en person uten ansvar, og det er helt på linje med Landsforeningen mot mobbing, som presenterer følgende på sine nettsider:

utenforstående kan synes at mobbeofferene oppfører seg som kverulanter, men oppførselen skyldes endret personlighet, på grunn av trakasseringen.

Med andre ord, jo verre man oppfører seg, jo mer er det et bevis på arbeidsgivers skyld. Men igjen skiller Høyesterett seg ut med stor grad av nøkternhet. I "platearbeider-dommen" ble en arbeidsgiver saksøkt, fordi saksøker mente han var blitt varig ufør av trakassering. Han var uføretrygdet med varig depressiv lidelse. Saksøker vant i to rettsinstanser. I Høyesterett tapte han, ved en enstemmig dom. Høyesterett mente arbeidsgiver ikke kunne holdes ansvarlig for uførheten, og minnet om at "spørsmålet i vår sak er ikke om arbeidsledelsen i forhold til A har skjedd på den best tenkelige måte, men om den har vært klanderverdig på en måte som må sees som erstatningsmessig uaktsom". Det var en riktig dom, sett med mine øyne, fordi den tok utgangspunkt i arbeidsgivers handlinger og sjefenes oppførsel, og ikke på hvordan dette virket på platearbeideren. Videre diskuterte Høyesterett om sjefen burde forstått at platearbeideren var psykisk syk, fordi sjefen i så fall burde vært ekstra varsom. Retten konkluderer med at dette kan man ikke hevde at sjefen burde forstått på det tidspunktet de diskuterte hendelsene fant sted.

Det er faktisk ikke mulig for enhver sjef å være Gud, og å vite hvordan sjelslivet fungerer hos hver enkelt ansatt. Det er bare i prosjekter som "Jobbing uten mobbing" sjefes kreves å være helt ufeilbarlige.

## HVA ER LØSNINGEN?

En arbeidstaker som føler seg mobbet er i en fortvilet situasjon. LO, NHO, Arbeidstilsynet og mediene narrer ham til å tro at han bør bite seg fast i jobben og søke rettferdigheten der.

Det er feil. Jeg har til gode å se at bedrifter klarer å løse flokene på egen hånd ved å "undersøke" saken og "ta den alvorlig". Seminarer i konflikthåndtering fører stort sett bare til elendighet. Helt unntaksvis vil verneombud og arbeidsmiljøutvalg gjøre kloke trekk, men da er det fordi det sitter kloke personer der. Systemet med verneombud og arbeidsmiljøutvalg, egner seg ikke til å gå inn i enkeltsaker.

En mobbesak må løses. Både av hensynet til offeret, den angivelige mobberen og alle de andre medarbeiderne som daglig er midt i skuddlinjen. Dersom det har blitt en fastlåst situasjon mellom kolleger, eller mellom leder og medarbeider, der en av partene er jevnlig sykmeldt på grunn av vanskelige arbeidsforhold, så er det overveiende sannsynlig at en av partene bør flyttes på, og trolig helt ut av bedriften. Og det er lederen (eventuelt lederen over lederen som er involvert) som må ta et valg, på grunnlag av best mulig skjønn, om hvilken av partene som bør flyttes. Det er en leders rett og sure plikt å bruke sin forstand, for så å velge side og få løst situasjonen. At han dermed risikerer anklager om mobbing er et beklagelig faktum, men slik er det, og enda mer, etter Yssen-saken.

En arbeidstaker som føler seg mobbet, bør stille seg to spørsmål: Gidder jeg virkelig å la meg såre av disse folkene? Hvis svaret er nei, kan han fortsette å gjøre jobben sin og ha det nogenlunde bra. Hvis han ikke klarer å la det prelle av, bør han spørre seg om han vil fortsette på denne arbeidsplassen. Det er ikke livegenskap i Norge, det er tvert i mot vedvarende mangel på arbeidskraft totalt sett, og lett å få jobb, sammenlignet med andre land. Vi har et velstands nivå som gjør at de fleste mennesker kan finne alternativer til den jobben de står i. Det beste alternativet, hvis saken er vond og fastlåst, er å skifte jobb. Det nest beste er å gå rettens vei. Da gir man, om ikke annet, det norske folk en gavepakke i form av mer oppdragende sakprosa. Det absolutt dårligste alternative er å trekke inn alskens eksperter for å "løse" saken på selve arbeidsplassen, med møter, rapporter og stadig flere involverte uten at man oppnår noe som helst annet enn flere ulykkelige mennesker.

Alt for få forteller arbeidstakerne at det å slutte er en helt akseptabel løsning, en løsning som bør premieres, og ikke stigmatiseres som at man "bøyer av" eller "lar seg presse ut". En arbeidstaker bør ha et steinhardt blikk på sin økonomi, og glemme sin tapte ære. Den aller mest tragiske utgangen av mobbesaker er der arbeidstaker sier opp i affekt, og plutselig befinner seg på bar bakke. Å bli kjøpt ut derimot, er en real løsning for begge parter.

Finnes det alternativ problemløsning i mobbesaker? Finnes det alternativer til den brutale konklusjon om at en av partene må fjernes, for at de gjenværende skal få arbeidsro? Den alternative problemløsningen ligger i hvert fall ikke i konsulentbruk eller i ad hoc-pregede granskinger. Det eneste siviliserte alternativet for den som føler seg mobbet, dersom alternativet å finne ny jobb eller ta en pakke er utelukket, er å saksøke arbeidsgiver, noe som er risikofyllt, dyrt og tidkrevende.

Men et tredje alternativ begynner å utkrystallisere seg gjennom bruken av rettsmegling. Rettsmegling er en ny form for megling, og den vil bli tilbudt i alle sivile saker fra 1.januar 2008. Det betyr at partene blir innkalt til megling etter at stevning er sendt, men før selve rettssaken tar til. Meglingen vil legge mer vekt på å finne en løsning enn på å finne faktum, det er altså ikke en juridisk øvelse, men en praktisk øvelse som setter store krav til en dommers (dommere vil bli brukt som meglingsmenn) klokskap. Jeg tror slike saker kan løses bedre ved at begge parter oppnår et resultat de kan leve med, for eksempel ved at saksøker får et erstatningsbeløp, enn ved å kjempe for å "få rett". På samme måte som skilsmisser: Det er ikke alltid viktig å få klarhet i hvem som sa hva for åtte år siden,

eller hvem som egentlig er ond og umulig. Det viktigste er at partene kan gå videre i sine liv, og at den som har opplevd seg urettferdig behandlet ser et lys i tunnelen, en måte å komme seg ut.

## ANARKIET KOMMER

Våre høyst ulike personligheter kan ikke løsrives fra utviklingen i mobbesaker. Eller som Høyesterett lakonisk skrev i platearbeiderdommen: "Ved denne bedømmelsen har personlighetstrekk hos A og B betydning.". Men personlighet på sin side, kan ikke løsrives fra kjønn.

Hvorfor løftet ingen fram kjønnsperspektivet i Yssen-saken? Jo da, noen gjorde, den langvarig tillitsvalgte, nå bedriftsrådgiver Rolf Utgård, hevdet at Valla aldri ville bli oppfattet som en mobber dersom hun hadde vært mann. Valla gjorde bare jobben sin, mente Utgård, og ledere skal være ledere, ikke pusekatter. Dagbladets leder og VGs kommentator Anders Giæver kvitterte med å hevde at Utgård var en gammel machomann med idealer fra en annen verden. Nå er det de kvinnelige, mykere verdiene som skal gjelde i norsk arbeidsliv, mente Giæver.

Det uhyggelige er at han kanskje har rett. Det kan hende at en fortvilet Yssen, avbildet med en bamse foran seg, er det som heretter vil vektlegges innen arbeidsretten. At kvinners tårer blir tatt som bevis for at de er trakassert. At kvinner hevder sin rett til å bli dødelig såret av noens oppførsel, og at slik sårende oppførsel er lovbrudd. Det kan også hende at Vallas totale talentløshet i rollen som offer var det som felte henne. Hun var ikke innstilt på å leke forsoning. Og hun tok seg sammen, inntil det absurde, for å holde tårene unna. Det blir hun selvfølgelig straffet for i offentligheten. En offentlighet som lar tårer være bevis på at noen har hatt det grusomt, slik at vi kan like dem og tro på dem.

Hvor var du da Valla holdt sin avskjedstale? Jeg var i byen, jeg orket ikke sitte hjemme og ruge over nyhetssendingene. I tredje etasje på Steen og Strøm ble jeg oppringt av sønnen min. - Hun kommer inn i et rom nå, sa han opphisset, - det er masse mennesker i rommet! Han la mobilen sin inntil TV`n og jeg sto bom stille i mylderet og hørte Gerd-Liv Vallas siste ord som LO-leder.

Det var et historisk øyeblikk. Det var den dagen fornuften abdiserte i norsk arbeidsliv. Det var den dagen arbeidsrettseksperten Fougner sviktet som jurist, og kom ut av skapet som skarpretter, båret frem på en bølge av følelser for Yssen som offer. Det var den dagen det ble farlig for norske ledere å bruke styringsretten. Anarkiet vant over fornuften. Fra denne dagen kan alle mobbe alle, i norsk arbeidsliv.

Kari Larsen tapte i tingretten da saken gikk i 2006. Hun anket til Lagmannsretten, men saken ble forlikt før den kom så langt. Sitatene fra dommen er forkortet av konfidensialitetshensyn. Navn er også endret.

Medisinsk sakkyndige vurderer gjerne hva et "gjennomsnittsmenneske" vil tåle som en målestokk. Og hvis partene er enige om at saksøker var ekstra sårbar (for eksempel på grunn av psykisk sykdom) blir spørsmålet om saksøkte burde forstått at dette, og dermed tatt ekstra hensyn, eller om han ikke kunne forventes å kjenne til saksøkers ekstra følsomhet.

For ordens skyld vil jeg gjøre oppmerksom på min egen befatning med saken. Jeg traff Gerd-Liv Valla første gang 2. februar 2007, rett etter at LO hadde vedtatt at det skulle

gjøres en granskning. Hun tok kontakt med meg fordi jeg offentlig hadde gått hardt ut mot hennes håndtering av saken. Jeg syntes da som nå at hennes første pressekonferanse etter Yssens oppsigelse var svært uheldig. Valla ønsket kontakt med en rådgiver som gav henne motstand, noe hun antok at jeg ville. Oppdraget varte frem til og med 8. mars 2007. Jeg har i dag ingen bindinger eller oppdrag for noen parter tilknyttet saken.

En undersøkelse ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, referert i Dagbladet 16. mars 2007.

Denne forstyrrelsen har 2,2 prosent for eksempel av Oslos innbyggere, ifølge kildene [www.med.uio.no/us/dn/Sigmund Karterud/](http://www.med.uio.no/us/dn/Sigmund_Karterud/) og *Personsonlighet og personlighetsforstyrrelser* av Svenn Torgersen. Hentet fra Dagbladet 16. mars 2007.

Høyesterett skriver i Rt-2000-1602; Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, men det må skje innenfor rammen av det arbeidsforhold som er inngått. Ved tolkingen og utfyllingen av arbeidsavtalene må det blant annet legges vekt på stillingsbetegnelse, omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforhold og hva som finnes rimelig i lys av samfunnsutviklingen. Videre er det sjefens lovfestede plikt å sørge for at arbeidet blir planlagt, organisert og utført i samsvar med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, herunder sørge for en løpende kartlegging av det eksisterende arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøundersøkelser der man stiller folk spørsmål og egen og andres innsats, gir ofte store utslag på at egen innsats blir høyt vurdert, det er verre med kolleger og sjefer. På samme måte som at de færreste er fornøyd med egen lønn, er den positive vurderingen av egen innsats temmelig forutsigelig, i de store tall som slike undersøkelser presenterer.

Ved Falken-dommen, Rt-1997-786, ble arbeidsgiver dømt i Høyesterett for å ha unnlatt å gripe inn, da flere arbeidstakere over tid mobbet en leder. Det kunne påvises flere faktiske handlinger som var egnet til psykisk å skade henne, som da de festet en levende, særlig stor edderkopp på innsiden av kontordøren hennes og bevisst skremte henne nede i et kjellerrom.

En stor amerikansk studie (Hagan, Raskin og Fazzini (1990) gjengitt i boka "Ledelse i teori og praksis" av Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann) viste at mellom 60 og 75 prosent av alle medarbeidere mente sjefen var den mest plagsomme og stressende faktoren i jobben deres. Dette gjaldt på tvers av bransjer, og undersøkelsen brukte data fra tidsrommet midten av 50-årene til 1990. Det synes som vi er sure på sjefen uavhengig av tid og sted, det er rett og slett menneskelig å irritere seg over sjefen. Dagbladet refererte en undersøkelse 25. september 2006, utført av det danske konsulentselskapet Enova, der resultatet viste at 22 prosent av de spurte mente sjefen deres var så dårlig at vedkommende kanskje ikke burde vært sjef i det hele tatt. Dagbladet foretok en elegant kortslutning på desken ved å konkludere med at 40 000 norske sjefer er for dårlige. Dagbladet mente altså at alle de som syntes sjefen var for dårlig, objektivt sett hadde helt rett. Men om dette var en logisk kortslutning, så var det trolig ingen kommersiell kortslutning. Hvis det store flertall synes sjefen er dårlig eller temmelig medioker, så blir vi glad når vi ser i avisstativet at det faktisk er tilfelle, så glade at vi kjøper Dagbla? "Yippy, sjefen min er en idiot, det er ikke bare jeg som synes det! "

Golden Rep Trak 2006, gjengitt i Dagens Næringsliv 30. oktober 2006

Episoden på flyplassen er etter min mening et eksempel på at Fougner-utvalget ikke opptrer som jurister. De siterer flere vitner som forklarer at de intet hørte, og flere som sogar mener Valla umulig kunne ha hatt et sinneutbrudd, fordi de var der hele tiden og ville

ha hørt det, hvis det skjedde. En person oppfattet imidlertid at Yssen var oppbragt og lei seg, uten at han helt skjønnte hvorfor. Men Fougnerutvalget trekker ingen slutninger av disse vitneutsagnene samlet sett, for eksempel den naturlige slutning at episoden ikke kan tillegges vekt.

Brodsky 1976, referert av Ståle Einarsen i hans artikkel "Mobbing i arbeidslivet: hva, hvem, hvordan og hvorfor?" Fra boka *Det gode arbeidsmiljø*. Artikkelen inneholder for øvrig et annet avsnitt som beskriver hvor umulig begrepet rettferdighet er i slike saker: "Særlig viktig er partenes antagelser om rettferdighet, deres tilskrivning av skyld, og de grunner og forklaringer som de oppgir for å unnskyldte og rettferdiggjøre egen atferd. F.eks er det gjennomgående at folk vurderer egen atferd, også sterkt aggressiv atferd, som legitim og moralsk i konflikter, mens motpartens atferd (om enn mindre aggressiv) tilsvarende fordømmes. Det sistnevnte rettferdiggjør så en ny aggressiv atferd hos en selv. I en hard konflikt er det nettopp følelsen av urettferdighet som kan prege begge parter. Problemet er at de involverte i konflikter velger ut, vektlegger og husker på en svært subjektiv måte. **Rettferdighet er et svært egosentrisk fenomen.**" (min utheving)

Ifølge Statistisk Sentralbyrås levekårsundersøkelse fra 2003 oppgir hver tredje ansatt selv at de har en eller annen form for lederfunksjon. SSB bruker et ganske bredt ledelsesbegrep. FAFO på sin side fant i en undersøkelse høsten 2006 at nærmere 22 prosent av arbeidstakerne oppgav at de hadde lederansvar og formelt personalansvar for andre ansatte.

Jeg oppfatter dette som et litterært grep av Andersen, mer enn helt bokstavelig ment. Også han er nok enig i at ord kan være sårende. Men tankerekken er befriende, og kan virke frigjørende, også for de som oppfatter seg låst i en offersituasjon. Å oppfatte sjefen som en idiot er å gi ham mindre makt til å kludre med selvbildet vårt.

Rt-2004-1844

Unntak finnes. For eksempel vil den metodikken organisasjonspsyologen Jan Atle Andersen arbeider med, være langt mer hensiktsmessig enn undersøkelser med anonyme informanter, slik det er vanlig.