



**Det viktige arbe**

## Når sjefen trakasserer en ansatt, er det hele arbeidsfelleskapets problem, mener historiker Ingar Kaldal.

TEKST: JAN-ERIK ØSTLIE  
jan.erik@lomediamedia.no

– Tusenvis har opplevd å bli trakassert på jobben. Og i flertallet av tilfellene ser det ut til at det er sjefer som trakasserer, sier Ingar Kaldal, professor i historie ved NTNU og forfatter av boka *Tøft å tåle. Når sjefen trakasserer – hva gjør vi da?*.

Kaldal understreker at det ikke er grunnlag for å si at det er blitt mer eller mindre mobbing, trakassering eller konflikter på norske arbeidsplasser.

– I boka reiser jeg en del spørsmål uten å gi klare svar, sier han til LO-Aktuelt.

### Dialog, ikke bastante svar

Ingar Kaldal har alltid vært opptatt av arbeidslivsproblematikk i sin forskning. På midten av 1980-tallet skrev han Papirarbeiderforbundets historie, et toårig prosjekt. I boka *Tøft å tåle* forsøker han å vise situasjoner hvor ledere trakasserer. Med eksempler diskuterer han hvordan vi som ansatte opplever og takler sånne situasjoner, hvilke rettigheter vi har, hvordan vi skal oppføre oss – og kanskje viktigst av alt: Hvordan vi reagerer som kolleger når noen blir mobbet og trakassert på jobben, og hvordan vi skal skape et arbeidsmiljø der fellesskapet er sentralt.

– Tas det for gitt at det å bry seg med hvordan en kollega er blitt behandlet, er å blande seg borti noe

en ikke har noe med? I så fall: Hva slags menneskesyn, for ikke å si samfunnssyn, er det uttrykk for? Det er ikke vanskelig å tenke seg at det å bli dårlig behandlet av en sjef kan være lettere å leve med dersom en vet at det blir ærlig og oppriktig fordømt av egne kolleger.

### Språk er makt

Kaldal søker mer dialog og refleksjon enn bastante svar. Men uten egne synspunkter er han slett ikke. At vi i trakasseringssaker i større grad bør drøfte strukturelle og politiske føringer enn psykologisk karakterbrist hos sjefen, er han tydelig på. Og han er kritisk til både nyliberalismen og en sterk tendens til individualisering, i samfunnslivet så vel som i arbeidslivet.

– Vi individualiserer for mye. Det gjelder både den som trakasserer og den som trakasseres. Dessuten definerer vi mobbebegrepet for vidt, og stiller psykopatdiagnoser som vi slett ikke har grunnlag for. Det er legen og psykiaterens jobb, ikke vår, sier Kaldal som er svært opptatt av at språket styrer måten vi tenker rundt disse problemene. Bruker vi for eksempel begrepet «konflikt» har vi allerede implisitt fordelt ansvaret mellom de som er i konflikt – sjøl om det kan være utelukkende den ene parten, for



eksempels sjefens, feil og ansvar. Og blir trakasseringssaker til personalsaker, pålegges en taushetsplikt. Problemene blir lukket for offentligheten. Og de blir vanskelige å diskutere åpent i arbeidsmiljøet.

### Arbeid som toppidrett

At skillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er vanskeligere å få øye på i dag enn tidligere, anser Kaldal som et problem og resultat av en noe annen måte å organisere arbeidet og arbeidsprosessene på. Han mener autoritære sjefers alltid har eksistert, men at de kanskje ble taklet noe annerledes tidligere.

– Arbeidsoppgavene er blitt mer individualiserte. Dermed framstår heller ikke fellesskapet så viktig. Fagorganisering er for flere og flere ikke lenger et solidaritetsprosjekt, men et forsikringsspørsmål, sier historikeren.

– *Hvorfor står kollegialiteten svakere i dagens arbeidsliv?*

– Fordi defineringen av felles

**TRAKASSERING:** Autoritære sjefers har alltid eksistert, men de ble kanskje taklet noe annerledes tidligere, mener Ingar Kaldal.

problemer er på vikende front, det samme er den sosiale nærheten. Yrkesdifferensieringen er blitt større. Tenk deg den store framveksten av utleiebyråer - her kjenner jo ikke arbeidstakerne sine kolleger i det hele tatt. Hvordan skal de utvikle kollegialitet da? Konkurransedeologien får dominere. Bedriftsledere henter inspirasjon fra toppidrettens verden hvor hensynsløsheten rår og hvor det dreier seg om å bli best, uansett virkemiddel. Vi blir opplært til å bli tøffere til å tåle det vi blir utsatt for, også i arbeidslivet. Når dette blir den rådende moralen, er det klart fellesskapsfølelsen blir svakere – og arbeidssituasjonen mer sykdomsskapende, mener Kaldal.

### Vil være vellykket

Kaldal er også opptatt av den vertikale mobiliteten i arbeidslivet. Karriereklattringen: Skal du få til den, må du være forsiktig med hva du sier og gjør. Du må ligge lavt, ikke ta opp problemer, ikke vise støt-

te til kolleger i konflikt - kort sagt helst være sjefslojal. Du må bli tøff til å tåle. Paradokset er imidlertid at dette da blir enda tøffere å tåle når noe kritikkverdig virkelig skjer deg.

– *Hvorfor er vi så redde for å stå fram med våre arbeidsmiljøproblemer?*

– De fleste ønsker vel å være vellykket. Den som trakasseres framstår ofte som svak, som et offer. I en arbeidsmiljøundersøkelse i Trondheim kommune rapporterer 1700 av 14 000 om trakassering på arbeidsplassen, men som enkeltpersoner ønsker få eller ingen å stå fram, sier han.

Varslingssaker er heller ingen nødvendig vei til suksess, mener historikeren.

– Slike saker kan ha lett for å bli styrt inn i mørke, noe som lett skjer hvis de defineres som personalsaker. Da blir de forbudt å snakke om offentlig. Og går du til mediene, anses du som illojal.





# Syk av sjefen

– Det er ille at dårlige ledere bare blir overflyttet til en ny avdeling og tar med problemene til den avdelingen de kommer til. Det løser jo ingenting, sier «Kari».

TEKST OG FOTO: JAN-ERIK ØSTLIE  
jan.erik@lomediamedia.no

I en arbeidsmiljøundersøkelse i Trondheim kommune rapporterer 1 700 av 14 000 ansatte om trakassering på arbeidsplassen. En av disse er «Kari». Hun er hjelpepleier, og som de fleste andre i samme situasjon ønsker hun å være anonym.

## Sjefen skrev referatene

I mange år hadde hun kommunen som arbeidsgiver. For tre år siden fikk hun en ny sjef som kom fra en avdeling med personalproblemer. «Kari» forteller at helt fra starten behandlet den nye sjefen henne dårlig, sa stygge ting om henne og prøvde å lage konflikter. Sjefen sa også at det var mange andre som klagde på «Kari».

- Hvem da? spurte «Kari» sjefen.
- Det vil jeg ikke si, svarte sjefen.

«Kari» klarte ikke å forholde seg til dette. Ingen hadde klaget på henne tidligere. Sjefen og «Kari» hadde en mengde møter, og det var sjefen som skrev referat. Referatene presenterte sjefen i et svært positivt lys. Og de ble lagt i «Karis» personalmappe. Etter hvert sluttet flere andre medarbeidere i avdelingen.

## Burde stått sammen

«Kari» ville ikke slutte. Hun hadde gjennom årene jobbet seg opp til nesten hundre prosent stilling og syntes det var veldig leit å si fra seg stillingen på grunn av lederens tra-

kassering. Det er vanskelig å få seg en ny hundreprosent fast jobb i helsesektoren nå for tiden.

Hun meldte seg inn i Fagforbundet fordi hun trengte hjelp, men følte at støtten fra den tillitsvalgte var mangelfull. Den tillitsvalgte var mer på sjefens side, forteller «Kari» til LO-Aktuelt. Etter hvert fikk hun hjelp av en ny tillitsvalgt som var mer på hennes side.

«Kari» snakket ikke så mye med kollegene om dette, men de forsto at hun og leder ikke hadde noe godt forhold. Flere andre hadde også problemer med sjefen.

– Hadde vi turt å stå mer sammen, hadde kanskje noe skjedd, sier «Kari» i dag. Etterpåkklok.

## Forskjellsbehandling

Hun mistet lysten til å gå på jobb og sykmeldte seg.

– Sjefen likte meg rett og slett ikke, det var stor forskjellsbehandling på arbeidsplassen. Noen likte sjefen, andre ikke. Det har vært mange eksempler på forskjellsbehandling av de ansatte. Noen fikk permisjoner, andre ikke. Noen ga sjefen julegaver til, og andre ikke. Det sier litt. Enten gir man alle gaver, eller så lar man være å gi noe i det hele tatt, sier «Kari».

## Sa opp

«Kari» så til slutt at forholdet til sjefen aldri kom til å bli noe bedre. Riktignok fikk «Karis» sjef pålegg av sin egen sjef om å rydde opp. Det hadde nemlig kommet klager fra andre medarbeidere også. Men ingenting skjedde. I fjor sa «Kari» opp jobben.

– Jeg var jo åpen om en del forhold, men det hjalp ingenting. Kanskje var jeg ikke åpen nok og fortalte hva dette dreide seg om til mine kolleger, men jeg tror ikke de heller hadde makt til å gjøre noe. Hvorfor skjer det ikke noe i sånne saker? Spør «Kari». ■

## Én for alle, alle for én

I Kaldals bok er arbeidsmiljøloven viet stor plass. I den er det nedfelt tydelige retningslinjer for hvordan du kan gå fram når trakassering finner sted. Stikkordet er: Gå tjenestevei! Altså ta opp problemet med tillitsvalgte og verneombud. Kaldal er enig i at dette er saker der tillitsvalgte skal hjelpe den trakasserte, men at det ikke bare handler om dette.

– Hvis en kollega trakasseres, er det ofte god grunn til å se det som et problem som angår hele arbeidsfellesskapet. Hvem eier problemet? Tillitsvalgte og verneombud må se at det kollegiale fellesskapet eier problemet. For får du ikke støtte hos kolleger, blir du stående helt aleine. Da blir du fort sjuk. Arbeidsfellesskapet kan da også være viktige terapeuter. Prinsippet én for alle, alle for én bør også kunne brukes her, sier Ingar Kaldal. ■

**Får du ikke støtte hos kolleger, blir du stående helt aleine.**



Ingar Kaldal