

Oppgavens tittel:

Mobbing og trakassering i helsevesenet - Kan mer fokusering på arbeidsmiljø og utøvelse av ledelse, bidra til å redusere omfanget av negative opplevelser ?

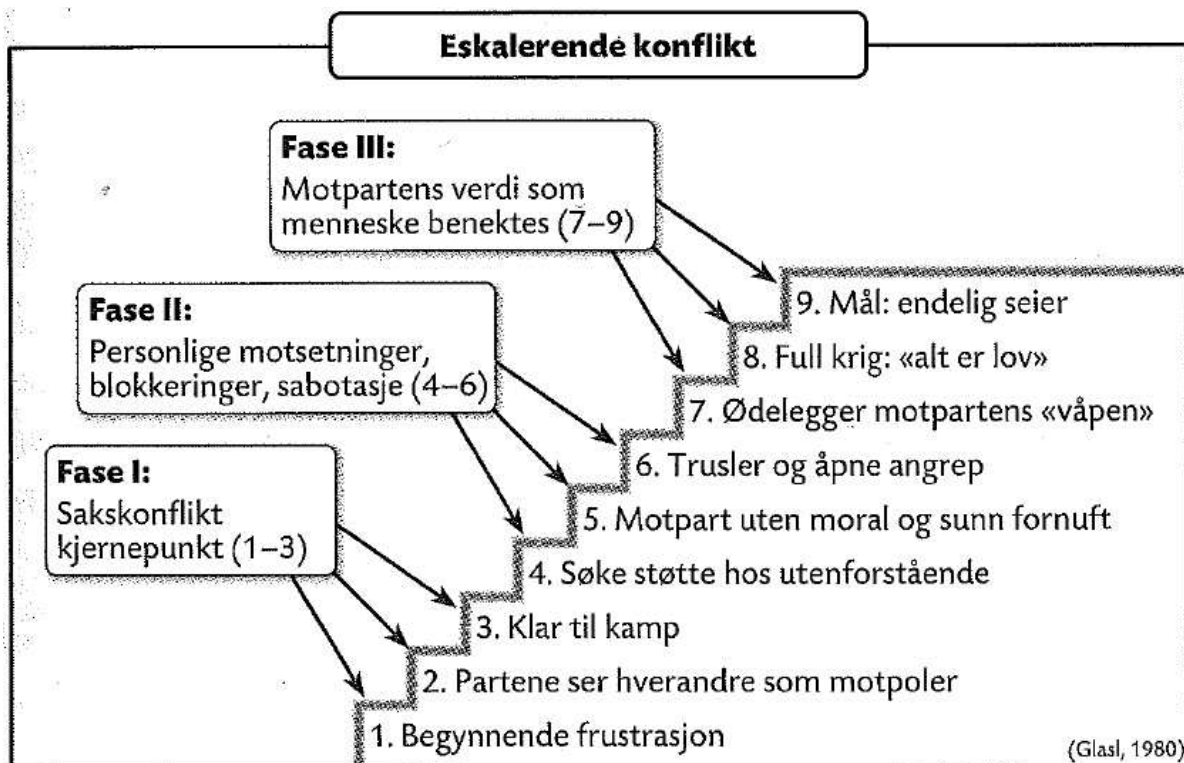
Oppgaven tar utgangspunkt i erfaringer fra personer som har opplevd negative opplevelser i sin arbeidssituasjon.

Lisbeth Aunemo Suul

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologi. Pedagogisk institutt

NTNU Norges tekniske og naturvitenskapelige universitet



Forord

Det er skrevet mye om konflikter, mobbing og trakassering i arbeidslivet. Det er tema som angår de fleste av oss mennesker. Vi har alle egne opplevelser eller andres opplevelser når det gjelder både konflikter, mobbing eller trakassering. Det finnes mange meninger om hva mobbing er. Alle er enige om at det er en slags uenighet. Mobbing blir drøftet på alle plan i norsk arbeidsliv. Utallige råd, bøker og artikler finnes tilgjengelige på en rekke språk. Vi vet at mobbing foregår overalt i samfunnet. Det oppstår mobbing på arbeidsplassen, i skole og barnehage, i idretten og andre frivillige organisasjoner. Mobbing på arbeidsplassen er spesielt da det her skjer innenfor et formelt system, som er regulert av et offentlig lovverk. Mobbing på arbeidsplassen betyr en stor belastning på den enkelte. De fleste av oss må oppholde oss på jobb halvparten av vår våkne tid, 5 dager i uka. Dette kan føre til psykiske og somatiske helseplager. Dersom vi i disse timene blir påført negative opplevelser, så er det enkelt å forstå at lav selvfølelse, mistriivsel, identitetstap og manglende livsglede blir resultatet. Dette fører til sykefravær og høy gjennomtrekk blant de ansatte, noe som gir lav effektivitet og etter hvert dårlig omdømme for organisasjonen. Dette vil føre til få søkere til stillinger, færre bevilgninger og negative omtaler.

Jeg tror at mobbing og trakassering har vært utøvd i alle tider. Tenk på de arbeidsforhold som var under industrialismen, der alle sto ved et samlebånd, passet på av sjefer, fikk straff dersom de ikke maktet å nå dagens mål, og der sjefen langt fra hadde for vane å klappe folk på skuldra og si noen vennlige ord. I år 2010 – hvorfor har det ikke skjedd mer? Hvorfor klarer ikke organisasjonene å få disse negative forholdene vekk? Kan årsaken være at noen i organisasjonen distanserer seg, og vil ikke ha noe bråk? Kan det være manglende kunnskap på en eller flere områder? Kan det være prioritering av arbeidsoppgaver, der de mer personlige og vanskelige oppgaver blir nedprioritert?

I helsevesenet blir pasienten og hans problem prioritert. Ansattes problem er muligens nedprioritert? Kanskje er helsepersonell overlesset av personlige og krevende samtaler med pasienten, og orker rett og slett ikke å fange opp, og løse konflikter som kolleger sliter med?

Jeg vil takke alle som har hjulpet meg med denne oppgaven. I første rekke prosjektdeltagerne som har gitt meg mye kunnskap, og latt meg få ta del i deres opplevelser. Takk også til min veileder Eleanor Allgood som loste meg på en lærerik måte gjennom de fleste hindringer og fallgruver. Jeg vil takke representanter for organisasjonen oppgaven har hatt fokus på, og som har gitt meg tilgang til deres kunnskap og erfaring. Likeså har de gitt meg inspirasjon til å skrive om dette temaet ved å be meg om å gjøre det!

Likeså en takk til dere hjemme som var tålmodig med meg og mine drøftinger ved middagsbordet. Det ble utvekslet data og erfaringsinnsamling der også!

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.	1
1.1 Formålet med oppgaven	1
1.2 Problemstilling.	1
1.3 Begrepsavklaringer	2
1.3.1 Hva er en konflikt?	2
1.3.2 Hva er mobbing?	3
1.3.3 Hva er trakassering?	4
1.3.4 Avgrensning av oppgaven	4
1.3.5 Min egen rolle i forskningen	5
2 Beskrivelse av bruk av empiri, stoff og annet materiell	5
2.1 Innledning	5
2.2 Presentasjon av organisasjonen Helse Midt Norge.	6
2.3 Utdrag fra Helse Midt-Norges strategiske planer	6
2.4 Utdrag fra organisasjonens mer detaljerte handlingsplaner	7
2.5 Oppsummering fra arbeidsmiljøundersøkelsen og uttrekk av de faktorer som kan ha påvirket resultater innenfor kategorien mobbing.	8
2.6 Beskrivelse av konflikter på arbeidsplassen	10
2.7 Oppsummering av de observasjoner jeg gjorde under rettsaken	10
3 Valg av metoder og beskrivelse av teori	12
3.1 Min motivasjon for å skrive oppgaven	12
3.2 Hvordan finne det aktuelle utvalget?	13
3.3 Beskrivelse av ulike metoder til bruk i datainnsamlingen	13
3.3.1 Bruk av kvalitativ metode i datainnsamling	13
3.3.2 Beskrivelse av fenomenologisk forskningsmetode	14
3.3.3 Bruk av semistrukturert intervju for å samle inn data	15
3.3.4 Ulike metoder for utdypende spørsmål	15
3.3.5 Bruk av observasjon som metode for datainnsamling	15
3.3.6 Forskerens bruk av kunnskap om sin egen rolle i forskningen	16
3.3.7 Bruk av notater ved innsamling av data	17
3.3.8 Bruk av lytting som metode for datainnsamling	17
3.3.9 Bruk av båndopptaker som metode for datainnsamling	18

3.4	Hva er coaching og hvilke metoder er aktuelle å bruke	18
3.4.1	Kan coachingmetoden brukes i konfliktløsning?	20
3.4.2	Beskrivelse av coachingteknikker	20
3.4.3	Bruk av coachingmetoden i datainnsamlingensprosessen	21
3.5	Beskrivelse av bruken av Grounded Theory som analysestrategi	21
3.5.1	Beskrivelse av den konstante komparative analysemetoden	21
3.5.2	Hvordan jeg sikrer fullstendig anonymisering av respondentene	22
4	Evaluering av metodebruk og etiske vurderinger. Presentasjon av data og kategorier og drøfting av aktuell teori	22
4.1	Vurdering av metodebruk	22
4.1.1	Å finne utvalget	22
4.1.2	Bruken av kvalitativ metode, notater, semistrukturert intervju, coachingmetodikk og båndspiller	23
4.1.3	Bruk av Grounded Theory og komparative analysemetode	23
4.1.4	Intervjuprosessen og erfaringer	24
4.2	Etiske vurderinger	24
4.3	Presentasjon av data, kategorier og drøfting av aktuell teori	25
4.3.1	Hovedkategori.1 Sterke følelsesmessige opplevelser	25
4.3.1.1	Subkategori 1: Prosjektdeltageres opplevelse av å bli påvirket av andre på en negativ måte	26
4.3.1.2	Subkategori 2: Prosjektdeltageres opplevelse av påvirkning av egen personlighet og helse	27
4.3.2	Hovedkategori 2: Historiefortellinger	29
4.3.2.1	Subkategori 1: Adferd i faglige konflikter	29
4.3.2.2	Subkategori 2: Annen adferd som kan skape konflikter	31
4.3.3	Hovedkategori 3: Opplevelse av arbeidsmiljø; kommunikasjon, kultur, samhold og ledelse	33
4.3.3.1	Subkategori 1: Opplevelse av arbeidsmiljøet	33
4.3.3.2	Subkategori 2: Hvordan oppleves ledelse og utføring av ledelse på arbeidsplassen	37
4.3.3.3	Subkategori 3: Hvordan oppleves kulturen og samholdet på arbeidsplassen	40
4.3.3.4	Subkategori 4: Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom aktørene	42

4.3.4	Hovedkategori 4: Bidrag som kan påvirke framtidens opplevelser positivt	46
5	Oppsummering	48
6	Konklusjon	51
	Referanser	52

1. Innledning.

På et tidlig tidspunkt i studiet bestemte jeg hvilket tema jeg ville skrive om i min masteroppgave. Tema omkring organisasjonskultur, arbeidsmiljø, trivsel og hva mangel på dette kan føre til, har lenge hatt min interesse. Før jeg startet på oppgaven ble jeg også klar over at jeg ønsket å skrive om noe som noen andre hadde behov for å vite mer om. Det å forske på noe som noen etterspør, var viktig for meg. Da føles arbeidet nyttig og meningsfylt, og kanskje resultatet tatt i bruk.

Da jeg ble kjent med resultatet av en arbeidsmiljøundersøkelse som ble gjennomført i 2008 ved alle helseforetak innenfor Helse Midt - Norge, så jeg muligheten for et tema. Resultatet for helseforetakene var nedslående i forhold til spørsmål forbundet med mobbing og trakassering. Det var faktisk dobbelt så høyt som referansegruppens organisasjoner. Hva kunne være årsaken?

I oppgavens problemstilling, er det årsakene til mobbing som skal besvares. Når en kan identifisere årsakene så kan det være mulig også å konkretisere tiltak. Dette kan være tiltak som allerede er igangsatt, men det kan være at noen nye tiltak dukker opp! Et annet spørsmål som skal besvares er hvorfor mobbing og trakassering ikke meldes etter foretakets retningslinjer for melding.

Begrunnelsen for valg av tema er enkelt for meg. Min oppgave kan bidra til at arbeidsdagen blir bedre for ansatte, at lederne får ny kunnskap, og at det blir større fokus på å fjerne mobbing og trakassering. Jeg har jobbet i Helse Midt - Norge i flere år. Jeg kjenner organisasjonen godt. I tillegg til å få mulighet til å samle inn data fra helsevesenet, så har jeg også fått mulighet til å samle inn ytterligere data fra en annen arbeidsplass. Jeg fikk være observatør i en rettssak som omhandlet mobbing.

1.1. Formålet med oppgaven

Formålet er å finne årsaker til at mobbing og trakassering skjer, og hvilke tiltak som bør settes i gang. Disse årsakene vil jeg finne fram til gjennom intervjuer av ansatte som har opplevd mobbing. Hvilke tiltak ville de ha satt i gang? Jeg møtte bedriftshelsetjenesten, HMS seksjon og andre som kunne bidra med tanker og erfaring omkring temaet. Her fikk jeg vite at svært få ansatte meldte saker som angikk mobbing og trakassering. I oppgaven min vil jeg derfor prøve å finne ut hvorfor ikke mobbing og trakassering meldes inn, slik retningslinjen tilsier.

1.2. Problemstilling.

Hovedproblemstillingen er: Ansatte i helsevesenets opplevelse av mobbing og trakassering.

Med bakgrunn i hovedproblemstillingen er jeg interessert i følgende spørsmål:

- Hva kan årsaken være til at mange opplever mobbing og trakassering?

- I hvilke situasjoner oppleves dette?
- Hva kan forhindre at ansatte får disse negative opplevelsene?
- Hva er årsaken til at opplevelsene ikke meldes etter de retningslinjer som finnes?

1.3. Begrepsavklaringer

I dette kapitlet vil jeg avklare og utdype de viktigste og hyppig brukte begrep i oppgaven. Det vil si avklaring av begrep som konflikt, mobbing og trakassering. Det er mange uavklarte tema i forhold til mobbing og trakassering.

1.3.1. Hva er en konflikt?

Konflikt er en subjektiv og følelsesmessig sak. Den enkeltes opplevelse av en situasjon og det følelsesmessige er det sentrale. Dette betyr at ikke alle opplever like situasjoner som en konflikt. ”Med konflikt mener vi her en situasjon der minst en eller flere personer føler seg frustrert, blokkert eller irritert av en eller flere andre personer” (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy 2004 side 16). Iflg. Thomas (1992) er to hovedtyper av konfliktdefinisjoner:

1. Avgrensede definisjoner der konflikter betraktes som alvorlige motsetningsforhold der åpne konfrontasjoner har oppstått mellom partene.
2. Vide definisjoner der man anser at konflikt er til stede allerede ved en begynnende frustrasjon i forholdet mellom to eller flere parter (Einarsen & Pedersen 2007 side 49).

Den første definisjonen viser oss en konflikt der begrepet er en kamp mellom parter som oppfatter motsatte mål, mangel på ressurser eller at den andre vil prøve å hindre at den ene oppnår sine mål. Den andre definisjonen viser oss til forskjell fra den første, en konflikt der begrepet brukes helt fra begynnende frustrasjon og irritasjon mellom to parter.

Konflikter kan sees på som en prosess. Noe som er i utvikling og som dermed kan endre innhold underveis og ende opp i store konflikter eller de kan gå over av seg selv. Noen tiltak kan bedre konflikter, og andre tiltak (eller ingen tiltak) kan intensivere konflikten. Konflikter oppstår når en part mener at den andre hindrer en i å nå sine mål. Arbeidsgiver skal ha et system for å overvåke konflikten og partene skal informere hverandre om at det foreligger en konflikt. Som vi ser kan konflikter som beskrevet over, utvikle seg til å bli arbeidsmiljøproblem. I juridisk sammenheng har begrepet konflikt imidlertid ikke noe selvstendig arbeidsmiljørettslig innhold. Arbeidsmiljøloven bruker ikke begrepet i det hele tatt (Einarsen & Pedersen 2007). Det er de negative konsekvenser av konfliktene som arbeidsmiljøloven ivaretar. Arbeidsgiver må uansett

forholde seg til å gjenopprette en forsvarlig arbeidssituasjon og iverksette tiltak for å løse konflikten. Arbeidsmiljøloven beskytter ikke mot konflikter i seg selv. Konflikter på en arbeidsplass sees på som en viktig risikofaktor for mobbing.

1.3.2. Hva er mobbing?

Begrepet ”mobbing på arbeidsplassen” blir brukt på mange måter. Ofte brukes begrepet i en ertende og fleipende situasjon. Samtidig kan begrepet brukes i mer alvorlige situasjoner som for eksempel i sammenheng med trakassering og overgrep, der en eller flere utsettes for aggressive og negative handlinger. Mobbing (for eksempel trakassering, plaging, utfrysing eller sårende erting og fleiping) er et problem på arbeidsplasser. Mobbing kan forekomme både fra arbeidskolleger, overordnede og klienter. Men for at vi skal kunne kalle noe mobbing, må det forekomme gjentatte ganger over en viss tidsperiode. Den som blir mobbet har på en eller annen måte vansker med å forvare seg. Vi snakker ikke om mobbing dersom to like ”sterke” personer kommer i konflikt, eller det kun dreier seg om en enkeltstående episode (Einarsen, et. al 2004).

Mobbing vil i mange tilfeller være et resultat av konfliktdefinisjon nr. 2 som er beskrevet i kapittel. 1.3.1. Ifølge denne definisjonen vil konflikten ende opp som mobbing. Det er derfor viktig å oppdage slike ”symptomer” så tidlig som mulig. Dette for at en på et tidlig tidspunkt kan sette inn tiltak. Et annet viktig forhold bør presiseres i denne sammenheng. Det vil ikke være snakk om mobbing hvis partene i konflikten opplever seg like sterke. Forskjeller i styrkeforhold kan for eksempel være en følelse av underlegenhet. Det kan oppstå underlegenhet i forholdet mellom arbeidstaker og leder (Einarsen, Tangedal, Skogstad, Matthiesen, Aasland, Nielsen, Bjørkelo, Glasø & Hauge 2007).

Folk antar at det ofte er leder som mobber ansatte. Forskjellen i styrkeforholdet og følelsen av underlegenhet vil kunne være årsak til mobbing. Dersom lederen har kunnskap om ledelse, kan også dette bidra til å redusere mobbingen. Jeg velger i tillegg å beskrive en mer spesifikk, tidsbestemt og detaljert definisjon. Jeg har opplevd at jeg har fått mange spørsmål om definisjoner av begrepet mobbing i mitt yrkesaktive liv, og at det har vært behov for å bruke disse i hverdagen. ”Med begrepet mobbing i arbeidslivet tenker man på negative handlinger som å sjikanere eller fornærme noen, utelukke noen sosialt, eller å påvirke noens arbeidsoppgaver på en negativ måte. For å kunne benytte begrepet mobbing i forhold til en aktivitet, samhandling eller prosess, må den finne sted gjentatte ganger og regelmessig (for eksempel ukentlig), og over en viss tidsperiode (for eksempel seks måneder). Mobbing er en eskalerende/ opptrappende prosess hvor personen som er konfrontert ender opp i en underlegen posisjon, og blir offer for systematiske negative sosiale handlinger. En konflikt kan ikke betegnes som mobbing hvis episoden er en isolert

handling eller hvis to parter som er jevnbyrdig styrkemessig er i konflikt”(Einarsen, et. al 2007 side.18).

Ut fra min erfaring og kunnskap mener jeg at dette er en god definisjon som er klar og tydelig og kan avgrenses ut fra antall tilfeller, hvor ofte og innenfor en tidsperiode. Definisjonen er lett forståelig uten vanskelige ord og fraser. Definisjonen er klar på at det å være underlegen i forhold til den andre parten er en vanskelig situasjon. Det kan derimot så tvil om hva det betyr å være” jevnbyrdig styrkemessig”. Her ser jeg at dette kan tolkes på flere måter. Eks. er det jevnbyrdig rent fysisk, kan det være jevnbyrdighet i forhold til kompetanse, kanskje kan det være jevnbyrdighet i forhold til økonomi?

1.3.3. Hva er trakassering?

Innenfor definisjonen av mobbing finnes det adferd som beskrives som trakassering, deriblant også seksuell trakassering. Trakassering innebærer uønsket adferd, oppleves som negativt og forekommer gjentatte ganger over en viss tidsperiode eller har negative konsekvenser over tid. Definisjonen tar også utgangspunkt i offerets egne opplevelser og fortolkninger, og inkluderer en rekke forskjellige handlinger og situasjoner (Einarsen. 2007).

1.3.4. Avgrensning av oppgaven

Jeg avgrenser oppgaven til å gjelde mobbing og trakassering i helsevesenet. Jeg vil ikke gå inn i de konflikter som kan oppstå, som for eksempel: som uenighet i utførelse av faget og lønnskonflikter. Jeg vil belyse de konflikter som skjer på det mellommenneskelige plan. Resultatet vil muligens ikke være noe annerledes enn i andre organisasjoner, men jeg vil legge vekt på å finne frem til faktorer innenfor helsevesenet som er såpass spesifikke, at jeg kan finne disse forskjellene, beskrive disse, og foreslå tiltak som kan settes i gang.

Mine prosjektdeltagere, som alle har opplevd mobbing og trakassering, vil være de viktigste deltagerne for å løse oppgavens problemløsning. Dette for å vise hva som er forskjellen mellom konflikter og mobbing/trakassering, og hvilke konsekvenser konflikter kan få. I tillegg har jeg fått tilgang til å observere en rettssak som omhandler mobbing. Denne mobbingen har ikke skjedd i helsevesenet. Ved denne observasjonen vil jeg muligens kunne finne utsagn som ikke er sammenlignbare med utsagn fra de andre prosjektdeltagerne. Disse utsagnene kan gi meg en mulighet til å finne ut av om mobbing og trakassering skjer på samme måte og i det samme omfang som i helsevesenet. Utsagnene kan både bekrefte eller være motstridende til utsagn som er kommet fra de andre prosjektdeltagerne. Det kan komme fram at årsaker og tiltak her er andre, enn det som kommer fram fra prosjektdeltagerne i helsevesenet.

1.3.5. Min egen rolle i forskningen.

Jeg har jobbet flere år i organisasjonen, både som leder og ansatt. Lederoppgavene bestod blant annet av drift, budsjettansvar og personalledelse. Jeg har vært tett på situasjoner der ansatte ble mobbet. Jeg har også selv vært i konflikter med kollegaer og ansatte. Jeg har ikke opplevd mobbing og trakassering selv, men et par av mine ansatte har vært utsatt for dette. Gjennom medarbeidersamtaler og direkte kontakt med aktørene, har jeg fått erfaring og kunnskap på området. Det har vært vanskelige situasjoner. Situasjonene husker jeg ennå. Pga av disse opplevelser har jeg fundert mye på hvorfor mobbing og trakassering skjer i arbeidslivet, og hva årsakene kunne være. De årsakene jeg antar er de viktigste, ligger innenfor feltet relasjonsledelse. Da spesielt innenfor kommunikasjon, kultur og ukultur og tillit og likeverd. Jeg har opplevd at innenfor disse områdene finnes manglende kompetanse i helsevesenet og at det trolig derfor skjer mobbing og trakassering.

Jeg er klar over at mine egne erfaringer vil påvirke forskningen, men jeg vil prøve å legge erfaringer og antagelser til side under arbeidet med oppgaven. Jeg vil under observasjonene ikke styre eller påvirke respondentens svar.

Det har nok også skjedd mye i helsevesenet siden jeg jobbet der for 12 år siden. Forhåpentligvis er forholdene bedret, og muligens er mine antagelser fra den gangen ikke aktuelle. Jeg vil gjennom prosjektdeltagerne bli oppdatert på dagens årsaker og aktuelle tiltak. Dette blir for meg spennende og jeg vil gjennom oppgaven lære mye nytt.

2. Beskrivelse av bruk av empiri, stoff og annet materiell.

2.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg beskrive det empiriske materialet som vil bli brukt som grunnlag for videre arbeid i oppgaven. Jeg har valgt stoff som er aktuelt for temaet og for at leser skal bli kjent med miljøet og forutsetninger innenfor den organisasjonen. Jeg har tatt inn organisasjonens strategiske planer og handlingsplaner som et viktig innspill til videre drøfting. Jeg kan med dette materialet vurdere om planene kommuniserer med de utsagn jeg får. Kan det tenkes at de utsagn jeg får, vil initiere endringer i strategien og dermed også de tiltak som nå skal iverksettes?

Jeg har valgt ut noen eksempler fra resultatet i organisasjonens arbeidsmiljøundersøkelse. De utvalgte resultatene kan gi leseren noen innspill på hva organisasjonen sliter med, og også noen tanker på hva som bør endres og hvilke tiltak som bør settes i gang. Jeg vil i kapittel 4 drøfte disse resultatene i forhold til det som vil komme fram i intervjuene. I arbeidet med å sørge for at de

ansatte har det bra på jobben, så trengs det noen regler. Disse reglene er beskrevet i Arbeidsmiljøloven. Gjennom intervjuene kan det komme fram situasjoner som kan ha vært i strid med loven. I de observasjonene jeg gjør i retten kan det også komme utsagn fra de ulike parter som kan drøftes ut fra Arbeidsmiljølovens paragrafer. Jeg har også gjort noen refleksjoner ut fra egen erfaring, og beskrevet disse underveis.

2.2. Presentasjon av organisasjonen Helse Midt Norge

Helse Midt-Norge tilbyr pasientbehandling ved fem helseforetak: St. Olavs Hospital, Helse Sunnmøre, Helse Nordmøre og Romsdal, Helse Nord-Trøndelag, og Rusbehandling Midt - Norge I tillegg driver de Sykehusapotekene, Helsebygg og Helseforetakets IT organisasjon, til sammen ca 16.000 ansatte.

Helse Midt - Norge gjennomførte i 2008 en Arbeidsmiljøundersøkelse. Undersøkelsen omfattet alle foretak i Helse Midt - Norge. I undersøkelsen ble resultatene fra Helse Midt - Norge sammenlignet med 75 andre norske virksomheter. Arbeidsmiljøundersøkelsen konkluderte med at det i Helse Midt - Norge var dobbelt så mange som opplever seg som mobbet, sammenlignet med tallene fra den landsrepresentative undersøkelsen. I tabell 2 side 9, beskrevet som referansegruppen. Den høye svarprosenten som indikerte at mange hadde følt seg mobbet og/eller opplevde andre som ble mobbet, var det mest negative funn i undersøkelsen. Organisasjonen foreslo at jeg kunne bruke min masteroppgave til å se nærmere på dette resultatet. Dette syntes jeg var både en nyttig og spennende oppgave.

2.3. Utdrag fra Helse Midt-Norges strategiske planer.

Utdraget inneholder strategier som kan, hvis de blir gjennomført, bidra til at mobbing og trakassering kan reduseres. "Trygghet, respekt og kvalitet" er Helse Midt – Norges verdier."(Helse Midt Norges Overordnet strategi 2008 – 2020 side 3).

Er det samsvar mellom organisasjonen strategiske planer og verdigrunnlaget og den adferd som utøves i organisasjonen? Dersom disse tre verdiene blir ivaretatt i organisasjonen, ser jeg en mulighet for at de ansatte kan føle seg trygge på sin arbeidsplass. De har da et godt arbeidsmiljø, der det er lov å si ifra når noe er vanskelig. Det er et sted der en kan si ifra uten å bli forfulgt. Det er også et sted der det er lov å feile. På arbeidsplassen er det respekt mellom ansatte og ledere. Det er likeverd mellom yrkesgruppene og ingen er bedre enn andre. Alle har en viktig jobb å gjøre og resultatet er avhengig av at alle bidrar. Det å ha respekt for hverandre kan også innebære å gi hverandre ros og ris i hverdagen.

Kvaliteten ser vi i samhandling med andre mennesker. Dette vil gjelde både pasienter og kolleger. Hvordan snakker vi med hverandre for eksempel i en konfliktløsningssamtale? Er vi stresset og travel, har vi fokus på hverandre, hva vi sier, hører og oppnår vi en enighet om videre tiltak? Jeg tror det er viktig at disse verdiene blir operasjonalisert, slik at det lett kan forstås hva de vil bety for individet.

I tillegg er det utarbeidet hovedmål innenfor organisasjon og ledelse: ”Ved hjelp av kompetente medarbeidere skal helse Midt - Norge utvikle effektive og resultatorienterte organisasjoner. Helse Midt - Norge skal være en målrettet faglig utdanningsarena for studenter. Virksomheten skal ivareta felles verdigrunnlag, etiske retningslinjer og medvirkning fra ansatte” (Helse Midt Norges Overordnet strategi 2008 – 2020 side 3).

2.4. Utdrag fra organisasjonens mer detaljerte handlingsplaner

Et av hovedmålene som omfatter arbeidsforholdene i organisasjonen:

For å sikre helhetlige, forutsigbare og effektive forløp for våre pasienter og gode og forutsigbare arbeidsforhold for våre medarbeidere, skal HMN til enhver tid ha en riktig ressursbruk i forhold til planlagte aktiviteter. Dette innebærer at antall medarbeidere og deres kompetanseprofil skal stå i forhold til planlagte aktiviteter og arbeidsprosesser. (Regional handlingsplan for strategisk Human Resources 2008-2013 side 14).

Målene kan ha positive innvirkninger på, for eksempel for arbeidsmiljøet. Jeg tenker her spesielt på målene som omfatter verdigrunnlag, etiske retningslinjer og medvirkning fra ansatte. Det å få medvirke i beslutninger og ha rett, lov og plikt til å si sin mening er viktig forebyggende for å unngå mobbing. For å nå disse målene er det viktig at kompetanse tilbys ansatte og lederne, og at kompetanse blir vedlikeholdt, fornyet og respektert. Ledelsen må stille krav til lederne om å ta i bruk den kompetansen de får og bruker den i hverdagen. En god definisjon av kompetanse i denne sammenhengen er: ”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Regional handlingsplan for strategisk Human Resources 2008-2013 side 18).

2.5. Oppsummering fra arbeidsmiljøundersøkelsen og uttrekk av de faktorer som kan ha påvirket resultater innenfor kategorien mobbing.

Gjennom resultatet av intervjuene vil jeg kanskje finne sammenfallende områder som er aktuelle å se nærmere på. Ved å bruke data fra Arbeidsmiljøundersøkelsen i tillegg til data fra intervjuene, vil jeg ha et bredere grunnlag for trekke konklusjoner. ¹

Noen fakta fra deltagelsen i undersøkelsen:

Tabell 1. Deltagelse innenfor noen kategorier.

Fordeling på kjønn	Menn 21,5 %	Kvinner 78,5 %
Fordeling på turnus eller dagtid	Turnus 60,5 %	Dagtid 39,5 %
Fordeling på ledere og ansatte	Ledere 10,9 %	Ansatte 89,1 %

95 % av temaene som undersøkelsen berørte, omhandlet det psykososiale arbeidsmiljøet i Helse Midt - Norge. Begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir brukt som en betegnelse på mange forhold som har med vår arbeidssituasjon og arbeidsbetingelser å gjøre. Begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir brukt når det skal beskrives opplevde egenskaper i jobbsituasjon og de mellommenneskelige relasjoner på jobben. Psykososialt arbeidsmiljø kan oppleves både positivt og negativt for den enkelte.

Eksempel på faktorer som ble brukt i undersøkelsen for å få frem de enkeltes oppfatning av eget psykososiale arbeidsmiljø: opplevde egenskaper ved jobben som variasjon, læring, vekst, selvrealisering, sosiale behov, trygghet, tilknytning, omsorg, tilhørighet, og anerkjennelse fra andre. Andre belastningsfaktorer handler om destruktive ledere og medarbeidere, mangelfull karriereutvikling, manglende medbestemmelse og uforutsigbarhet i jobben.

Spesifikke resultater fra AMUS

Jeg har valgt ut noen resultater som kan belyse faktorer som kan ha påvirket det totale resultatet for temaet mobbing og trakassering. Jeg velger å trekke ut de resultater som kan ha påvirket det totale resultatet for mobbing og trakassering i foretaket. Dette for å få et innblikk i noen av de årsaker til mobbing og trakassering som finnes. Temaer omkring det å ha kontroll i sitt arbeidet, det at det oppfattes at det er lite engasjement i organisasjonen og spørsmål omkring mobbing på arbeidsplassen, var de mest negative temaer i undersøkelsen. Dvs. de områdene som kom dårligst ut.

¹ Jeg har ikke fått tilgang til hele arbeidsmiljøundersøkelsen, da deler av den er gradert.

Tabell 2. Aktuelle resultat for de ansatte

Spørsmål	Ansatte	Referansegruppen
Opplevd mobbing i de siste måneder?	11 %	4,5 %
Observert andre bli mobbet?	27 %	13 %
Blir eldre og yngre ansatte behandlet ulikt av og til eller oftere?	23 %	Ikke spurt. ²
Er det "trygt" å varsle klanderverdige forhold?	56 % er enige i påstanden 15 % er uenige i påstanden	Ikke spurt
Har du hatt medarbeidersamtale det siste året?	61 % har hatt samtale 39 % har ikke hatt samtale	Ikke spurt
Har du fått oppfølging på tiltak etter samtalen?	35 % av de som har hatt samtale har fått oppfølging	Ikke spurt

Andre resultat

Demografiske faktorer kan bidra til å forutsi psykososiale faktorer som kan resultere i mobbing og trakassering. Viser noen eksempler fra AMUS.

Alder: Den eldste gruppen av ansatte rapporterer lavest forekomst av kollegastøtte.

De yngste under 26 år svarer mest positivt. I aldersgruppen mellom 26 – 30 år rapporterer de at de har oftest rollekonflikter. Helhetsbilde viser at de over 61 år er mest positive i sine vurderinger av psykososiale faktorer, mens de yngste er minst positive i sine vurderinger av de psykososiale faktorer.

Kjønn: Flere menn enn kvinner opplever at de har kontroll over arbeidsintensitet. Når det gjelder rollestress og arbeidsbelastninger er det mennene som opplever dette mest.

Stillingsandel: De som har full stilling føler at de blir mer mobbet enn de med mindre stillingsbrøk.

Turnusordning: Resultatene viser at de i turnusordning skårer lavest på disse områder; engasjement i organisasjonen, arbeidsglede, observert mobbing i større grad enn sine kolleger som ikke går i turnus. I tillegg har de som går i turnus mer helseplager, større sykefravær, mindre mestring av jobben, enn de uten turnus.

² deler av undersøkelsen ble ikke sammenlignet med referansegruppen

2.6. Beskrivelse av konflikter på arbeidsplassen

”Den norske levekårundersøkelsen fra 2006 oppga nesten 40 % av de spurte at de for tiden hadde konflikter med ledelsen, men opp mot 30 % opplevde konflikter med en eller flere arbeidskolleger” (Einarsen & Pedersen. 2007 side19).

Internasjonale undersøkelser blant ledere har vist at ca 20 % av lederens tid går med til å håndtere konflikter i arbeidslivet. Dette viser at det brukes mye tid til å løse konflikter. Arbeidslivet blir stadig mer krevende, sammensatt og relasjonsorientert. Å håndtere konflikter er en viktig del av leders oppgaver. Å ha kunnskap omkring konflikthåndtering vil gi en positiv effekt både for arbeidsmiljø, effektivitet og kostnader i organisasjonen. Å kunne konflikthåndtering vil være en god investering for organisasjonen på mange områder (Einarsen & Pedersen 2007).

Arbeidsplassen er en viktig arena for samhandling, læring, sosiale nettverk, eget selvbilde, personlig utvikling og sikre en anstendig levestandard. Alt er bra så lenge dette fungerer. På den andre siden så kan disse relasjonene også være vanskelige. De kan være frustrerende, irriterende, de kan skape stress, helseproblem og dårlig selvbilde.

I løpet av et arbeidsliv har man gode sjanser for å oppleve konflikter av ulik vanskelighetsgrad og av ulike årsaker. Konfliktfrie relasjoner mellom mennesker eksisterer bare i teorien. I alle sammenhenger oppstår det motsetninger, spenninger og frustrasjoner av ulik grad. Konflikten som vil bli omtalt i denne oppgaven, oppstår mellom kolleger uansett yrke og posisjon (Einarsen & Pedersen 2007).

2.7. Oppsummering av de observasjoner jeg gjorde under rettsaken.

Jeg har valgt å integrere denne observasjonen i dette kapittelet. Observasjonen som beskrives er en dyp observasjon. Dette har gitt meg en unik mulighet til å få oppleve hvordan mange år med kontinuerlig mobbing kan ødelegge et liv. Observasjonen har gitt meg innblikk i en sjelden vanskelig livssituasjon. Observasjonen er en del av empirien som påvirker min erfaring og kunnskap om hvordan mobbing og trakassering kan utvikle seg og skade offeret for alltid. Utsagnene fra denne personen er en del av de utsagn som er en del av datamaterialet. Jeg ønsker å finne ut om utsagn fra denne personen er ulike fra de andre utsagnene. Vedkommende blir også kalt prosjektdeltager som de andre. Observasjonene ble samlet inn ved hjelp av lytting og notater.

Personen saksøkte sin arbeidsplass for mobbing og trakassering. Rettsaken var offentlig og jeg hadde på forhånd sjekket om det var i orden at jeg observerte og noterte under rettsaken. Rettsaken varte i 4 dager. Gjennom observasjonen konsentrerte jeg meg om prosjektdeltagers egen opplevelse av det å bli mobbet, hans historie, og hvilke konsekvenser dette fikk for han. I tillegg

hadde jeg fokus på hvordan ledere og kolleger opplevde arbeidsmiljøet og forholdet til prosjektdeltager. Jeg lyttet etter det som prosjektdeltager og hans kolleger foreslo av tiltak som burde vært satt i gang for å unngå at mobbing og trakassering fortsetter, og eventuelt skjer på nytt.

Prosjektdeltager hadde saksøkt sin arbeidsgiver for mobbing og trakassering. Mobbingen hadde pågått siden 1997 til han ble syk i 2006. Prosjektdeltager hadde en krevende fysisk og psykisk jobb. Han hadde opplevd mobbing og trakassering fra sine nærmeste ledere og ble etter hvert psykisk syk, ble sykemeldt og etter hvert innlagt på et psykiatrisk sykehus. Innleggelsesdiagnose var reaktiv depresjon med suicidale tanker. Han fikk diagnosen posttraumatisk stressyndrom og er nå i bedring og går til lege jevnlig. Prosjektdeltager saksøker firmaet for å få erstattet tapt arbeidsfortjeneste og oppreisning for den behandlingen han er blitt utsatt for. For ham er saken også viktig for å få arbeidsgiver til å forstå hva han har gått gjennom, og få en unnskyldning fra sin arbeidsgiver.

Medarbeidersamtalen foregikk 1 gang pr. år, da med arbeidstakers nærmeste leder. Prosjektdeltager fortalte sin leder om sine daglige utfordringer. Eksempler: Utestengt fra spennende jobber, mulighet for overtid, isolering, trusler om konsekvenser hvis han ikke gjorde som leder sa, utskjelling og baksnakking i andres påhør. Han ba om kurs og opplæring i oppgaver han ble satt til å gjøre, fordi dette var jobber han ikke hadde utført før. Dette fikk han ikke. Prosjektdeltager hadde vært en svært dyktig arbeidstaker og kom med forslag til hvordan ting kunne gjøres bedre og foreslo dette for sin leder. Han fikk aldri gjennomslag. Prosjektdeltager følte seg ”jaktet” på, og ble usikker og redd. Han påstår at det var en kultur i bedriften at en ikke skulle tenke nytt. Han fikk ikke ros selv om han gjorde en god jobb. ”Han var ubrukelig”, ”føler seg krenket og utmattet”

Ifølge hans lege slet han med: søvnproblem, spekulerte mye, slet på jobb, plaget av angst med påfølgende smerter i bryst og dårlig kroppsholdning. Etter hvert fikk han et alkoholproblem. Til tross for dette ønsket han å komme i jobb igjen. Han prøvde seg i jobb noen måneder, men uten å lykkes. Prosjektdeltager ble syk og sykemeldt. Både psykolog og fastlege beskriver han slik: nedsatt selvfølelse og selvtillit, selvmordstanker, skjermer seg fra følelsene, konsentrasjonsvansker, gjenopplever situasjoner, har vanskelig for å fokusere seg på oppgaver og er irritabel hjemme. Vitner kunne bekrefte prosjektdeltagers opplevelser. Vitnene var i hovedsak kolleger, tillitsvalgte og verneombud og ledere. Andre vitner som var andre kolleger, prosjektdeltagers leder og andre mellomledere, var uenig i hans utsagn, eller de husket ikke hva som hadde skjedd. En kollegas utsagn ”Noen ønsker prosjektdeltager ut av bedriften – de har rotta seg sammen.” Prosjektdeltager fikk ingen telefoner eller annen oppmerksomhet når han var sykemeldt. Prosjektdeltagers øverste leder hadde etter utsagn i retten, ikke fått noen beskjed om hvilke utfordringer bedriften hadde. Det hadde ikke vært dialog mellom mellomleder, personalavdeling, personalleder og prosjektdeltager.

Mine refleksjoner er at bedriften ikke hadde gode nok retningslinjer for oppfølging av ansatte som sliter. Dette er et mannsdominert og tøft miljø, der kanskje følelser og personlige utfordringer ikke har fokus. Det kunne virke som at det var et kommunikasjonsproblem hos enkelte mellomledere. I retten viste fleste mellomlederne at de ikke visste resultatet på arbeidsmiljøundersøkelsen.

Tingsrettens domsavsigelse ga saksøkeren medhold på bakgrunn av:

- Brudd på Skadeerstatningsloven § 2-1 Arbeidsgivers objektive ansvar for ansattes handlinger.
- Brudd på AML`s formålsbestemmelse i § 1-1 bl.a. sikre godt arbeidsmiljø, trygghet, likebehandling, legge til rette for tilpasninger, ledere og ansatte skal i samarbeid utvikle sitt arbeidsmiljø.
- Brudd på AML § 4-1 pkt. 1 og 2 generelle krav til arbeidsmiljøet.
- Brudd på AML § 4-2: krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og selvbestemmelse,
- Brudd på AML § 4-2 om krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Eks. ansattes verdighet og integritet skal ivaretas, åpen kommunikasjon, arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig adferd. Ansatte skal ha medbestemmelse og gis den kunnskap som trengs for å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø

(LOV 2005 – 06 – 17 nr. 62 Lov om arbeidsmiljølov, arbeidstid og stillingsvern mv.

<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html> - hentet 22. 02. 2010).

Saksøkers arbeidsgiver ble dømt til å utbetale saksøker kr. 2. 393.468 for tapt og fremtidig arbeidsfortjeneste, pluss 350.000 i menerstatning.

3. Valg av metoder og beskrivelse av teori

Jeg har valgt metoder som jeg mener er aktuelle å bruke for å få belyst det innsamlede materialet på en god måte. Metodene kan gjennomføres i kvalitative undersøkelser. Aktuell teori blir beskrevet og drøftet ut fra prosjektdeltagernes utsagn og oppgavens tema.

3.1. Min motivasjon for å skrive oppgaven

Teamet for oppgaven valgte jeg ut fra at jeg ønsket å finne fram til årsaker og hvilke tiltak som bør settes i gang for å få redusert antall tilfeller av mobbing og trakassering. Mye har vært skrevet og sagt om temaet, men for meg ble det viktig å finne mulige årsaker gjennom å intervju de som har vært utsatt for mobbing og trakassering. Disse personene har følt det på kroppen og har sikkert tenkt på hva de ville ha gjort dersom de hadde hatt mulighet til å gjøre noe med det. Hvilke tiltak ville de

ha satt i gang? Muligens vil prosjektdeltagerne også føle at de konkret kan få bidra med noe slik at andre ikke blir mobbet. Det var tydelige og positive meldinger fra oppdragsgiver om å få kjennskap til hva mobbeofre foreslår av tiltak for å redusere mobbingen. Dersom dette kan gi ny kunnskap, slik at de gjeldende prosedyrer og tiltak kan evalueres og korrigeres, er også dette en motivasjonsfaktor for meg. Dersom oppgaven kan gi noen av disse resultatene, så har ikke arbeidet med oppgaven vært forgjeves og oppgaven ikke blitt lagt i et arkiv eller en skuff. Muligens kan også ledere som synes dette med mobbing er vanskelig, få mer kunnskap om hvordan mobbing føles og lettere kan ta det ansvaret de har for å løse konflikten.

Organisasjonens bedriftshelsetjeneste er fortvilt over at de som blir mobbet ikke melder inn saker via det meldeskjemaet som brukes. De får da ikke tilgang til den informasjon de trenger for å kunne bidra med støtte og veiledning. Da hadde det også vært lettere for dem å få vite omfanget av mobbing, ta initiativ til løsning av konflikten og følge opp de involverte.

3.2. Hvordan finne det aktuelle utvalget?

Dette har vært en utfordring. Mobbing er et særdeles personlig tema, og det er ikke mange som vil stå fram. Jeg tok kontakt med verneombud og tillitsvalgte. Gjennom samtale med disse informerte jeg om oppgavens problemstilling og formål. Jeg la vekt på hvordan anonymiseringen skulle skje. Disse ble bedt om å spørre noen som hadde blitt mobbet, eller at noen hadde opplevd andre bli mobbet. Det tok lang tid før jeg fikk noen navn. De som ble spurt om å delta i et intervju, var engstelig for å bli gjenkjent av sine ledere. Jeg fikk 3 prosjektdeltagere. En av prosjektdeltagere observerte jeg i en rettsak. Før datainnsamlingen ble satt i gang så laget jeg en liten pilotundersøkelse, der formålet var å prøve ut intervjuguiden og eventuelt rette opp guiden der det var behov. Likeså var det viktig å lære teknikken med å ta opp samtaler på tape.

3.3. Beskrivelse av ulike metoder til bruk i datainnsamlingen.

For å få samlet inn og strukturert alle data jeg får tak i gjennom prosjektdeltagerne, og gjennom observasjon i rettsaken, må jeg bruke ulike metoder. Videre beskriver jeg de metodene jeg har brukt.

3.3.1. Bruk av kvalitativ metode i datainnsamling

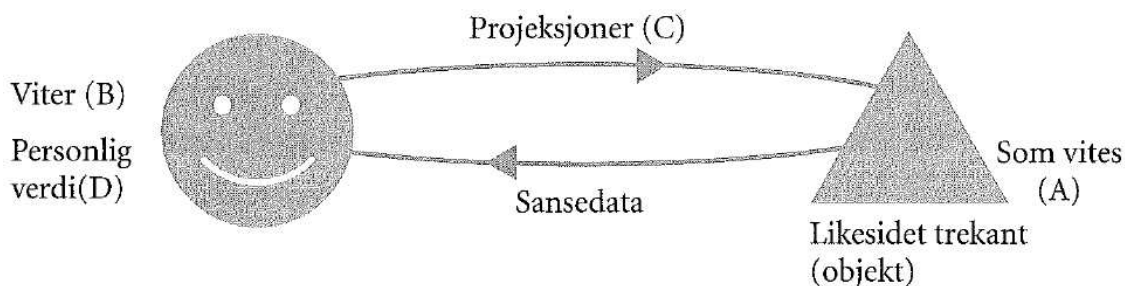
Kvalitative metoder er i utgangspunktet en reaksjon på den kvantitative tradisjonen. Den bygger på en naturvitenskapelig modell. Et av hovedpunktene i kvalitative forskningsstrategier er å se verden fra aktørens perspektiv. Eksempelvis legger metoden vekt på sosiale prosesser og hvordan sosial samhandling utfolder seg over tid, Metoden har et epistemologisk utgangspunkt: Hvordan kan vi få kunnskap om verden? I motsetning til den kvantitative metoden bruker denne metoden tekst framfor

tall. Det er ingen rigide regler for hvordan forskningen skal foregå (Forelesningsnotater fra metodekurset ved Johan Fredrik Rye institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU 2009). Reinecker og Jørgensen (2007) har beskrevet forskjellen på kvalitativ og kvantitativ forskning slik: Kvalitativ empiri er de spesielle kvalitetene og egenskapene ved det som forskes på. Dersom en har få kvalitative data, krever det at problemet formuleres snevert. Det er uproblematisk å si noe generelt ut fra en begrenset mengde observasjoner, men du kan uttale deg om det som gjelder for akkurat de dataene du har undersøkt. Kvantitativ empiri er det som kan erfares i tall, mengde og størrelsesforhold. Har du tilgang til mange kvantifiserbare data, kan du formulere problemer på mer generaliserende måter og dermed også konkludere mer generelt.

3.3.2. Beskrivelse av fenomenologisk forskningsmetode

Fenomenologisk forskning har fokus på å finne den sentrale underliggende meningen eller essensen i en opplevd erfaring (Postholm 2005). Forskeren vil også utvikle forståelse av temaet etter hvert som intervjuprosessen skrider frem. Forskeren må være klar over seg selv og sin rolle i intervjusituasjonen. ”Det er viktig å få tak i og få fram prosjektdeltagerens perspektiv”(Postholm 2005 side.79).

I fenomenologiske studier kan forskeren kun forholde seg til prosjektdeltagerens uttalelser, oppfatninger og forestillinger. Forskeren har ingen mulighet til å kontrollere om prosjektdeltager snakker sant. Det er prosjektdeltagers subjektive opplevelse som er viktigst i forskningen. De subjektive opplevelser kan ikke sies å være usanne eller feil. En skal være klar over at andre prosjektdeltagere kan ha opplevde samme situasjon helt annerledes. Intervju er tilstrekkelig måte å samle inn data på for å fange opp personens subjektive opplevelser av et fenomen(Postholm 2005 side.84).



Figur.1 fra Arthur M Youngs” Geometry of meaning” (Kvalsund 2005. s 55)

Figuren dekker et vidt spenn av relasjoner, og de fire perspektivene kan oppsummeres i forhold til en observatørs intensjon på følgende vis. For å skape en helhetlig kunnskapsproduksjon, må det være et samspill av de fire intensjonene. A er generell objektivitet. B er spesifikk objektivitet

gjennom sansedata. C er generell verdiprojeksjon for eksempel tradisjonell mening og fortolkning D utgjør den spesifikke verdiprojeksjon, for eksempel personlig nytte og interesse. (Kvalsund 2005) Forskeren vil utvikle sin forståelse av fenomenet etter hvert som forskningen og intervjuene skrider fram. Tolkninger fra forskerens side er unngåelige og nødvendig. Tolkninger kan være feil og korrekte, alt avhengig av for eksempel forskerens erfaringer, miljø og kulturbakgrunn, politisk ståsted, livssyn og holdninger. Forskeren må være klar over dette fenomenet og at det kan påvirke egen rolle i forskeren.

3.3.3. Bruk av semistrukturert intervju for å samle inn data.

Forskeren lager en liste over de tema han vil tilstrebe og få belyst gjennom intervjuet. Det vil si at det er forskeren som bestemmer hvilke tema han vil ta opp. Intervjuguiden som forskeren har utarbeidet, vil ikke kunne følges slavisk. Dette fordi prosjektdeltageren vil bruke mye tid på enkelte tema, mens andre tema ikke er så viktige for ham. Forskerens oppgave er på den ene siden å finne felles tema på tvers av forskningsdeltagerne, og på den andre siden sørge for at prosjektdeltager føler seg trygg under samtalen. Det er en utfordring for forskeren å balansere mellom styring, og å la prosjektdeltageren få slippe til med det han føler for (Postholm 2005). I fenomenologisk forskning er det naturlig å bruke denne metoden.

3.3.4. Ulike metoder for utdypende spørsmål

Forskeren kan på ulike måter oppmuntre prosjektdeltagerne til å komme med ytterligere kommentarer til tema. Forskeren kan stille spørsmål til noe prosjektdeltageren sa, og som ikke forskeren forsto. Eventuelt ønsket forskeren å få utdypet dette nærmere. Forskeren kan si ja, gjenta noen ord som respondenten sa, evt. ta en pause slik at respondenten får en forståelse av at forskeren vil ha en utdypning av uttalelsen. Dette kalles for prober. For eksempel kan forskerens kroppsholdning signalisere interesse, men også oppgitthet.

Oppfølgingsspørsmål kan ikke planlegges på forhånd. Responsen er individuell og er ukjente før intervjuet iverksettes. Dersom forskeren har flere intervju med prosjektdeltageren, kan han høre på opptak på bånd, og utforme evt. oppfølgingsspørsmål til de neste intervjuene. Det er viktig å få tak i uttalelser og forhold som vil gi mer innsikt i årsaker eller i det fenomenet som er i fokus (Rubin & Rubin 1995 i Postholm 2005). Ved å stille disse spørsmålene kan dette gi forskeren mer informasjon og mer forståelse, det kan oppklare motsetning, og det kan skaffe klarhet i utsagn. Spørsmål kan fange opp hvordan prosjektdeltagere opplever ulike utsagn, og kan bidra slik at prosjektdeltager kan fokusere på konkrete erfaringer.

3.3.5. Bruk av observasjon som metode for datainnsamling

En kvalitativ forsker er opptatt av å observere aktiviteter i en situasjon. Observasjon er en av flere metoder å samle inn data på i et forskningsprosjekt. Jeg tar i bruk metoden under rettsaken, og når

jeg gjennomfører intervjuene. Forskeren har et bredt fokus på sine observasjoner i starten av forskningsstudien. Observasjonene smalner inn etter hvert når en ser at problemstillingen krever en mer strukturert og spisset datainnsamling.

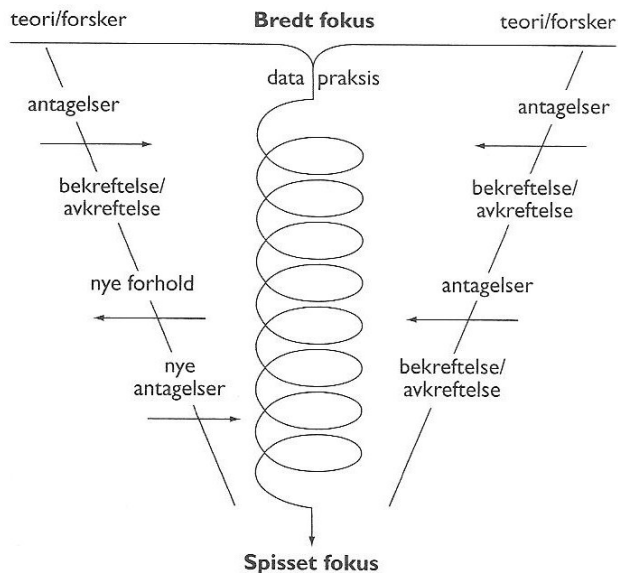


Fig 2. Fokus for observasjoner snevres inn (Postholm 2005 s. 59.).

Forståelse av det vi observerer får vi gjennom egne erfaringer, opplevelse og individuelle teorier. Som forsker må en ha fokus på å gjøre observasjonene systematisk og hensiktsmessig. Observasjon er den tidligste form for forskning. Metoden blir mest brukt sammen med andre former for datainnsamling. Observasjon innebærer å bruke alle sanser. Mennesker ser, hører, føler, lukter, berører og smaker. Dette er inntrykk som påvirker opplevelser og dermed vår observasjon. I motsetning til observasjoner alle gjør hele tiden vil forskeren når han observerer ha fokus på sine observasjoner. Disse observasjonene blir systematisk og hensiktsmessig behandlet (Adler & Adler 1994, 1998 Postholm 2005).

3.3.6. Forskerens bruk av kunnskap om sin egen rolle i forskningen.

Forskerens subjektivitet og individuelle teorier får påvirke antagelser og forskningsspørsmål. Teorien hjelper forskeren til å forstå og fokusere på de prosessene som observeres, og dermed må forskeren stadig utvikle sin egen teoretiske kunnskap og sin forståelse av forskningsfeltet. Dette kan bidra til å utvikle teorien. Ved å stille utdypende spørsmål i intervjuet, kan forskeren bringe inn andre forhold en de han hadde tenkt på forhånd i forskningsarbeidet (Postholm 2005). Forskerens subjektivitet vil påvirke det han fokuserer på, og hva han ser og fanger opp under observasjonene. "Epoche" er et begrep som Moustakas (1994) i (Postholm 2005) bruker og det

betyr å holde tilbake en vurdering (Postholm 2005). Dette krever at forskeren betrakter ting på en annen måte, en måte som krever at forskeren virkelig ”ser” det som utspiller seg foran seg. Vår forforståelse blir satt til side, og fenomenet betraktes med et mest mulig åpent sinn.

Begrepet ”bracketing” innebærer at forskeren retter fokus mot fenomenet som utforskes og plasserer den omliggende verden og forforståelser i parentes for å analysere data i ren form (Patton 2002 i Postholm 2005). Dersom forskeren lykkes med dette vil det også bidra til at forskeren blir bevisst sine egne fordommer, synspunkter og antagelser om forskningstemaet. Forskeren bør tenke over sin rolle som observatør før hun begynner å observere. Dette for å tenke over hvordan hun vil forholde seg til aktørene som det forskes på.

De spørsmål og antagelser som forskeren allerede har gjort er et uttrykk for forskerens egen subjektivitet. Eksempelvis ved utarbeidelse av intervjuguide og antagelser som ble gjort da problemstillingen ble formulert. Forforståelse, leste teorier og utledede undersøkelsesspørsmål gir grunnlaget for et deduktivt møte med forskningen. Men forskeren skal også være åpen for andre forhold enn de som var tenkt på forhånd, og bringe dette inn i forskningsfeltet. Forskeren går da inn i forskningen med en induktiv tilnærming. Slik vil det foregå en kontinuerlig interaksjon mellom deduksjon og induksjon, helt til forskeren forstår den situasjonen som er observert (Postholm 2005). Viser også til kapittel 4.1.3. side 23. Beskrivelse av bruken av Grounded Theory som analysestrategi.

3.3.7. Bruk av notater ved innsamling av data.

Under rettsaken måtte jeg notere. Bruk av båndopptaker var ikke aktuelt. Jeg noterte utsagn og beskrivelser fra saksøker, som jeg mener har relevans for denne oppgaven. Jeg hadde spesielt fokus på hva saksøker mente var årsaken til at han følte seg mobbet og trakassert, og hvilke tiltak han mente arbeidsgiver burde ha satt i gang for å unngå situasjonen. Disse notatene kan ikke oppfattes som en objektiv beskrivelse av handlinger. De er også preget av forskerens erfaringer og den utvelgelse han gjør i forhold til hva han velger å notere. ”Observasjonene vil kunne beskrives som subjektive nedtegnelser, og selve nedskrivningen av de observerte inntrykkene blir derfor også viktig for forskerens utvikling av forståelse av forskningsfeltet” (Postholm 2005 side.63).

3.3.8 Bruk av lytting som metode for datainnsamling.

Metoden krever at forsker har fokus på det som prosjektdeltager ikke bare sier, men også hvilken adferd han utviser. Som forsker bør jeg stille meg selv spørsmålet; Hvordan er jeg når jeg lytter? Likeså er det viktig at forsker er klar over sin rolle, og sine verdier og holdninger i lytteprosessen. Lytting kan skape oppmuntring til å åpne opp, lytting skaper gjensidighet og tilstedeværelse. Lytt også til stillheten – hva kan denne bety? Ved aktiv lytting kan du bedre klare å sette deg inn i en

annens sted og du kan oppnå empati med den andre. Det at den andre føler at du lytter, kan medføre at dere oppnår gjensidig tillit til hverandre.

En kan sammenfatte de ferdigheter som observatør bør inneha i forhold til begrepet "oppmerksomhetsferdigheter". Disse kan beskrives slik: forsker bør lete etter for eksempel lyd, kroppsspråk, innhold i ord, hvilket stemmeleie snakkes det i. Observatør bør ha fokus på erfaring, følelse, kropp, tema og historie, for den andres historie. Kroppsspråket kan gi observatør mulighet til å spørre mer utdypende spørsmål. Flakkende blikk og stotring kan for eksempel bety usikkerhet. Hvorfor er du usikker?

Når en bruker lytting som metode bør en ha fokus og konsentrasjon. Samtidig som en lytter bør en også notere. Ved lytting kan du "høre" ting som ikke sies. Viser også til kapittel 3.4. om coaching (Allgood & Kvalsunds forelesninger i faget coaching og veiledning som ledelsesverktøy sept. 2008 NTNU).

3.3.9. Bruk av båndopptaker som metode for datainnsamling.

Ved bruk av båndopptaker som tar opp hele intervjuet med respondenten, tar forskeren vare på det som blir sagt og forsker kan kvalitetssikre sine notater i ettertid. Dette gjør innsamlingsarbeidet enklere for forskeren, men det betyr også at han kan konsentrere seg om å brukes sansene sine for å fange opp de ikke-verbale handlinger i intervjusituasjonen.

3.4. Hva er coaching og hvilke metoder er aktuelle å bruke

"Coaching dreier seg om å bygge kompetanse - en utvidelse av handlingsrepertoar og utvikling av "sovende" ressurser. Siden begrepet så tydelig impliserer behovet for endring, kommer en ikke utenom at coachen må påvirke både motivasjon og adferd hos coachee" (Chapman, Rice & Kvale 2003, side.19 i Kvalsund 2005). Forfatterne mener at dette er umulig å få til uten å ta i betraktning individuelle og personlige verdier. Coaching er ikke terapi selv om det skulle implisere personlige verdier. Chapman hevder at rådgiving og terapi er fortids og problemorientert, mens coaching er fremtid og mulighetsorientert (Chapman et. al 2003).

Coachingmetoden kan brukes i flere sammenhenger, et eksempel er i idrettssammenheng. Coachen (treneren) har her i oppgave å gi råd og veiledning til utøveren slik at mestrer sine oppgaver og vinner (Kvalsund 2005). Andre eksempler der coaching kan være en god metodikk er i konfliktløsninger, i intervjusituasjoner og i vanskelige personlige samtaler. Yrker som politi, helsepersonell, sosionomer, barnevernsarbeidere, lærere og personalledere kunne hatt nytte av å lære seg å bruke denne teknikken. Det kan også være nyttig i samtaler i sosiale sammenhenger. I en coachingsamtale oppstår det en relasjon mellom coach og coachee. Relasjonskompetanse er viktige ferdigheter å benytte i coachingsamtalen. Coachen må inneha kunnskap om enkelte

teknikker som må tas i bruk. En av de viktigste hensikter denne samtalen har er at coachee bestemmer hvilket tema han vil belyse og at coach skal legge til rette for at coachee selv oppdager sine styrker og selv komme opp med forslag til løsninger.

Relasjonskompetanse innebærer å ha kunnskap som både kan brukes i coachingsamtalen, men også i andre relasjoner i livet. Coachen og coachee må sammen etablere en trygg relasjon og tillit til hverandre. De må vise relasjonelt mot. For eksempel å vise mot ved å konfrontere og gi korrektiv. De må inneha ferdigheter for å ha gode dialoger, slike som: aktiv lytting, spørreteknikker, undersøkelse og tilbakemelding (Kvalsund 2005). Likeså bør de begge vise at de er følelsesmessig moden, evne til empati, emosjonell intelligens, selvtillit og psykologisk innsikt (Kvalsund 2005). Disse evnene kan videre brukes til å gjennomføre konflikthåndtering, gi prestasjonshjelp og bidra til utvikling for begge. Kreativitet og humor er også viktige egenskaper. Det er nok coachen som må ha kunnskapen i den tidlige fasen, men det vil nok skje en kompetanseoverføring av relasjonskompetanse til coachee parallelt med dialogen. Når dialogen er avsluttet har coachee med seg mye erfaring og kunnskap med seg slik at han kan bruke denne kompetansen i samhandling med andre (Spurkeland 2006).

Dersom coach benytter seg av disse ferdigheter vil resultatet bli at coachee føler seg så trygg at han tilslutt tørr å åpne for sine følelser og avsløre sine indre tanker. Dersom så skjer oppnås en gjensidig mulighet (fra begge parter i samtalen) til sammen å finne løsninger eller se at det egentlig ikke er et problem allikevel. Dette fenomenet kalles "self-disclosure" eller "selvåpenbaringen" (Kvalsund 2005). Coaching kan være til hjelp både for leder og medarbeider. Det handler om å utfordre og støtte individet eller en gruppe mennesker til å utvikle sine tenkemåter, sine læremåter og utvikle sine gode følelser. Dette for å nå personlige utviklingsmål, men ikke minst for å nå arbeidsplassens målsettinger om at f. eks endringsprosesser skal gjennomføres. Coachens oppgave er å gi hjelp til å øke bevissthetsnivået og legge til rette for handlingsvalg der en før utviste adferd (Kvalsund 2005). I relasjoner finnes tre hoveddimensjoner: avhengighet, uavhengighet og gjensidighet (Kvalsund 2005).

Avhengighetsrelasjoner kan være både positive og negative, alt avhengig av personenes oppfattelse av den enkelte situasjonen. I coachingsituasjonen er begge parter likeverdige i læresituasjonen og defineres som gjensidig og symmetrisk. Begge parter er uavhengige og selvstendige, og kan ta ansvar for seg selv, sine problemer og sine utfordringer. Både coachee og coach må sørge for at hverandres uavhengighet i relasjonen blir ivaretatt, ved å opprettholde og fremme den andres uavhengighet. Når dette skjer vil coach føle seg fri til å gjøre sine oppgaver slik han har lært. Det er viktig at begge parter er inneforstått med dette. Det er en kontinuerlig prosess i relasjonen og ivaretar uavhengigheten. En må være oppmerksom på at innimellom må en minne

hverandre på dette. Det er denne gjensidige viljen til å gjennomføre dette som er avgjørende for relasjonens samspill og at de er klar over at de trenger hverandre for å få det beste ut av relasjonen (Suul 2008 Eksamensbesvarelse i faget: Coaching og veiledning som ledelsesverktøy i organisasjoner og bedrifter. NTNU).

3.4.1. Kan coachingmetoden kan brukes i konfliktløsning?

”Der det etableres en coaching kultur representeres verdier som er spesifiserte til å utvikle ressurser, det å lære ferdigheter, utvikle organisasjonens mentale, emosjonelle, kognitive og korporative ressurser, osv.” (Kvalsund 2005 side. 26). Der det er etablert en coaching kultur, har det allerede etablert verdien av en endring i retning av forbedrende resultater. Men det er viktig for resultatet at hele organisasjonen er med på endringene Når bedrifter og organisasjoner gjør motstand eller mangler vilje til å gjøre slike endringer, er det ofte pga. manglende vilje til å gi slipp på faktorer som makt, kontroll, autoritær utøvelse av lederskap, noe som virker mot gjensidighetsverdiene i coaching kulturen. ”A culture of coaching is needed to shift the paradigm of management from one of authority and control to one of a committed, responsible partnership” (Zeus & Skiffington 2002 side 26 i Kvalsund 2005).

Coaching handler om å ivareta bedriftens viktigste ressurser, medarbeiderne. De får bli med på bedriftens utvikling, bruke egne ressurser, mulighet til å drøfte ideer med leder, får selvtilit og tar ansvar for bedriftens utvikling. Bedriftens medarbeidere jobber sammen i samme retning med bedriftens mål og strategier som ledesnor. Et viktig prinsipp i coaching kulturen er å få alle til å se framover og lære seg å se at erfaring er viktig når lignende situasjoner dukker opp. Når tidligere erfaring brukes vil dette bidra til at en lignende situasjon løses bedre denne gang. Med bakgrunn i kunnskapen om relasjonskompetanse, samhandling og medbestemmelse, så er coachingmetoden glimrende for å løse konflikter. Samtalen pågår under like forutsetninger og tillit er skapt. Grunnlaget for en god dialog er lagt og vanskelige tema som for eksempel mobbing og trakassering, kan drøftes i gode omgivelser. Samtalen har fokus på fremtiden og det brukes ikke tid og krefter på det som har skjedd, og hva som den gang burde vært gjort for å unngå konflikten (Kvalsund 2005).

3.4.2. Beskrivelse av coachingteknikker

Jeg oppsummerer noen av de teknikkene en kan få bruk for i gjennomføringen av en samtale/ et intervju: Det må skapes trygghet, ha fokus på lytting, bruke parafrasering, og kontrollere at coachee har forstått det som blir sagt (hva – hvordan), ved bruk av åpne spørsmål kan coachee ha mulighet til åpne seg litt og evt. nyansere noe. Det er viktig å legge til rette for at klienten skal oppdage egen styrke. Leting etter det positive, og da må coachen vise at han er interessert (empati – innlevelse) Reflektere over egne følelser ved det som blir sagt. Stille lukkede spørsmål der det er ønskelig å presisere evt. utelukke noe. Eksempel: er det sikkert at du ser det positive ved å slutte? Det kan i

noen tilfelle også være riktig stille ledende spørsmål. Eks hva liker du ved jobben/ hva liker du ikke? Under observasjonen må en stilles seg selv spørsmålet: Hva hører jeg som sies? Eksempel: Nøling, øyebevegelser, smil, svette Hva ser jeg? Eksempel: Kroppsbevegelser, sittestillinger, uro (Suul 2008 Mellomoppgave i faget ” Coaching og veiledning som ledelsesverktøy).

3.4.3. Bruk av coachingmetoden i datainnsamlingensprosessen

Jeg velger å bruke coachingmetodikken i min tilnærming ved gjennomføring av intervju. Dette er for å sikre at prosjektdeltageren forstår de spørsmål han får og at han gir tilbake det svaret som han vil gi. Jeg kan i samtalen oppdage for eksempel gjennom kroppsspråk at han ikke forstår hva som menes, eventuelt at han føler seg ubekvem med det svaret han gir. Jeg kan gjennom metodikken, prøve å få fram det han egentlig vil svare, og til å føle seg mer tilpass. Forskeren kan eksempelvis observere at prosjektdeltageren trekker på skuldrene og rister på hodet.

3.5. Beskrivelse av bruken av Grounded Theory som analysestrategi

Grounded Theory er en metodisk tilnærming, samtidig som det er en analysemetode som ble kalt ”The Constant Comparative Method og Analysis ” (Glaser & Strauss 1967 i Postholm 2005).

Det er en av flere analysestrategier som kan brukes i kvalitativ forskning. Analysestrategier kan være gode redskaper som hjelpe forskeren til å analysere og forstå fenomener som en metodisk tilnærming. En rendyrket Grounded Theory studie er fullstendig induktiv. Her prøver forskeren å legge til side egne subjektive, individuelle teorier, for slik å la datamaterialet tale for seg selv uten at forskerens egne perspektiver påvirker teorien som utvikles på grunnlaget av materiellet.

Forskeren er allikevel åpen for at andre forhold enn de som var tenkt på forhånd, kan brukes i forskningen.. Den kontinuerlige interaksjonen mellom deduksjon og induksjon medfører at forskeren til slutt forstår den spesielle situasjonen, og det oppnås en ”mettet” forståelse, der det ikke dukker opp nye aspekter i datamateriellet. Viser også til Strauss og Glaser som var opptatt av ren induktiv tilnærming. Etter hvert ble de uenige. Strauss ble mer opptatt av at forskeren skulle bruke sine erfaringer og empiri inn i forskningsarbeidet (Postholm 2005).

3.5.1. Beskrivelse av den konstante komparative analysemetoden.

I følge Stake betyr analyse å ta noe ifra hverandre. Metoden kan brukes innenfor kvalitative studier hvor koding og kategorisering av datamaterialet blir vesentlig i analyse arbeidet (Stake 1995 i Strauss & Corbin1990, 1998). Dette medfører at forskeren strukturerer dataene til en mer håndterlig samling av utsagn og begreper, og kan begrense materiellet som skal analyseres på en enklere måte. Analysearbeidet er i Grounded Theory inndelt i 3 kodingsfaser: Åpen koding, aksial koding og selektiv koding. Åpen koding er når forskeren setter navn på og kategoriserer fenomener. Dette gjøres etter en nøye gjennomgang av datamaterialet. Data blir delt inn i kategorier og gis et navn; en

kode. Grupper av begreper som dekker de samme fenomener blir identifisert og kategorisert. Aksial koding er neste steg. Her blir kategorier relatert til sine subkategorier og forklaringen av fenomenet blir mer presise og fullstendige. Målet i den aksiale kodingsprosessen er å spesifisere en kategori eller et fenomen ved hjelp av de forhold som skaper dem. I fasen selektiv koding vil forskeren prøve å finne kjernekategoriene og systematisk relatere denne til de andre teoriene. Kjernekategoriene er forskningens hovedtema. Denne analysemetoden er en måte å strukturere dataene på. Slike analyser som innebærer koding og kategorisering kalles gjerne deskriptiv analyse (Postholm 2005). Viser til kapittel 3.3.5. side 16. Se Fig 2: Fokus for observasjoner snevres inn.

3.5.2. Hvordan jeg sikrer fullstendig anonymisering av respondentene

Jeg har lagt stor vekt på at prosjektdeltagerne ikke kan gjenkjennes i materialet. Prosjektdeltagerne vil ikke fremstå med navn, kjønn, yrke, alder, avdeling og lignende. De forteller i intervjuet sin historie, denne kan inneholde opplysninger som noen kan gjenkjenne. Deltagelse er frivillig. Det må vurderes nøye om det er noe tekst som kan gjenkjennes av de som leser teksten. Det kan være en beskrivelse av en opplevelse, en kollega, et utsagn, benevnelse på et sted og navn som nevnes. Prosjektdeltageren får et brev der han får informasjon om prosjektets formål, problemstilling, framgangsmåte, mitt og veilederens navn. I tillegg får han muntlig informasjon. Han må gi skriftlig samtykke på å delta i prosjektet (Vedlegg 2). Jeg har hatt en god dialog med Norsk samfunnsfaglig datatjeneste AS. Disse har gjennomgått min prosjektbeskrivelse, evaluert denne opp mot ivaretagelse av personens krav på anonymisering. De har gitt tilrådning til oppstart av prosjektet under noen forutsetninger (Vedlegg 4).

4. Evaluering av metodebruk og etiske vurderinger. Presentasjon av data og kategorier og drøfting av aktuell teori.

Jeg vil i denne delen av oppgaven evaluere min bruk av de ulike metodene som vist og beskrevet med teori i kapittel 3. Noen metoder ble det mye bruk for, andre ble det ikke så mye bruk for. Hva årsaken var til dette, vil jeg komme nærmere inn på i dette kapittelet. Jeg vil presentere data fra mine prosjektdeltagere og drøfte disse mot valgte teorier. Jeg vil også drøfte noe empiri fra kapittel 2.

4.1. Vurdering av metodebruk.

4.1.1. Å finne utvalget.

Det var en utfordring å finne utvalget jeg ønsket. Prosjektdeltagerne ønsket å være anonyme, og det var vanskelig å finne tidspunkt og sted for intervju. Jeg fikk hjelp av tillitsvalgte, da disse mest

sannsynlig vet om folk som har vært utsatt for mobbing. Å finne utvalget tok tid. Personene var redde for å bli kjent igjen og da bli utsatt for sanksjoner fra arbeidsgiver. Dette medførte at noen trakk seg og 2 stykker ble etter hvert med på prosjektet. Den tredje fikk jeg kontakt med da han hadde saksøkt sin arbeidsgiver for mobbing og trakassering.

4.1.2. Bruken av kvalitativ metode, notater, semistrukturert intervju, coachingmetodikk og båndspiller.

Jeg måtte unngå å legge ordene i munnen på prosjektdeltagerne under intervjuet. Jeg var spesielt opptatt av å ivareta min forskerrolle. Jeg kunne bli sterkt involvert i historiene. Jeg ble oppfordret til å tenke gjennom min rolle før jeg startet, og hadde dette fokus hele tiden. Jeg glemte meg et par ganger.

Under rettsaken skrev jeg notater. Dette fungerte bra, men jeg måtte skrive mer utfyllende umiddelbart etter hver dag. I tillegg til å notere, observerte jeg også for eksempel adferd og stemmeleie hos vitner. Ut i fra dette kunne jeg nesten observere usikkerheten og rastløsheten på de enkelte. Jeg tok en rask beslutning på at vedkommende ikke snakket sant. Dette var kun en antagelse.

Ved lytting under intervju, så kunne jeg oppleve stemme som brast, gråten som kom og rastløshet. Det var krevende å skrive, lytte, administrere båndopptaker og snakke samtidig. Jeg var sliten etter intervjuet. Jeg renskrev intervjuet fort. Ved å bruke båndopptaker så hadde jeg en sikkerhet for at ikke noe glapp for meg. Bruk av semistrukturert intervju var nyttig. Jeg kunne spørre mer utdypende om enkelte utsagn som dukket opp. Prosjektdeltageren snakket fritt og jeg prøvde å være fleksibel i forhold til mine spørsmål. Noen utsagn kom også spontant. Jeg prøvde enkelte ganger å bruke coachingteknikken, men det ble i perioder mye å tenke på, og det gikk vel på bekostning av coachingmetodikken. Jeg prøvde ut utdypende spørsmål, parafaserte og spurte vedkommende om hva hun ville ha gjort dersom hun hadde vært i en gitt situasjon. Jeg følte jeg skapte trygghet, viste empati, stilte ledende spørsmål, oppsummerte flere ganger i løpet av intervjuet. Jeg følte at vi hadde god kontakt og jeg fikk utsagn som bar preg av åpenhet og tillit til meg som observatør. Slik var min opplevelse.

4.1.3. Bruk av Grounded Theory og komparative analysemetode.

Metoden var helt ukjent for meg. Det tok meg lang tid og en smule frustrasjon å forstå hva som var poenget. Jeg skjønnte ganske fort hva Grounded Theory betydde, men med selve analysemetoden måtte jeg gå grundig gjennom for å forstå hva hensikten var. Jeg bestemte meg for å være strukturert. Jeg konkretiserte alle utsagn (til sammen 97) kodet hvert enkelt, valgte 4 hovedkategorier og flere subkategorier. Prosjektdeltagerne ble benevnt med kode PD1, PD2 og PD3.

Hvert utsagn ble koblet til en hovedkategori og deretter ble hovedkategorien delt opp i subkategorier med sine utsagn. Teori ble valgt og drøftet på grunnlag av utsagnets innhold. Utsagnene ble på en måte beviset på at mine drøftinger og antagelser var aktuelle. På grunn av dette arbeidet fikk jeg mer forståelse for forskningsprosessen, som gradvis fikk meg til å oppdage det essensielle. Observasjonene er utgangspunktet og drøftes i henhold til de teorier som er aktuelle. Slik kan man finne ut om teorien stemmer med virkeligheten eller ikke.

4.1.4 Intervjuprosessen og erfaringer

Jeg tok utgangspunkt i en intervjuguide (Vedlegg 3) som jeg utformet med tanke på å få utsagn jeg trenger for å besvare oppgavens problemstilling. Intervjuguiden ble supplert med noen stikkord som jeg kunne bruke dersom prosjektdeltageren ikke kunne svare eller ville ha spørsmålet utdypet. Jeg måtte ha mulighet å spørre mer inngående på enkelte spørsmål, slik at jeg fikk svar på de spørsmålene som problemstillingen krever. Temaet er svært personlig og ville ikke være egnet for eksempel en kvantitativ datainnsamling. Den kvalitative metoden gir meg som intervjuer en mulighet til å bli kjent med respondenten, oppnå en god dialog og tillit. På denne måten kan jeg gi forklaringer og eller eventuelle avklaringer der respondenten ikke forstår spørsmålet. Respondenten får muligheten til å svare på sin måte og med egne ord. Noe som igjen kan være en trygghet for respondenten. Det viste seg at utsagn ikke skal skreddersys for at de skal kommuniseres med oppgavens problemstilling. Jeg fikk andre utsagn enn de jeg hadde forventet og problemstillingen og tittel på oppgaven måtte korrigeres. En god erfaring for meg.

4.2. Ethiske vurderinger

Min opplevelse i forbindelse med anonymiseringen. Her ble jeg utfordret på mange måter. Jeg var vel egentlig ikke forberedt på en slik omfattende kartlegging av mitt prosjekt fra Norsk samfunnsvitenskap datatjeneste AS (NSD) sin side. Vi hadde en god dialog på e-post, og prosessen tok lang tid. Lengre enn det jeg trodde. Jeg måtte gjennomgå oppgaven og dens innhold på nytt. Da med anonymisering som fokus. Jeg fikk påpekt områder der anonymiseringen ikke var god nok. Måtte skrive om en del. Når jeg transkriberte utsagnene, tok jeg innover meg at jeg ikke kunne skrive noe som antydte yrke, arbeidsplass eller kjønn. Noen utsagn ble derfor ikke beskrevet ordrett, men omskrevet slik at anonymiseringen ble ivaretatt. I dialogene med prosjektdeltagerne fikk jeg innblikk i sterke og vanskelige opplevelser. Prosjektdeltagerne ønsket at jeg kom hjem hos dem for å intervju. Dette fungerte bra, men det var en følelsesladet opplevelse fra min side, der jeg fikk hele historien tett innpå i et privat hjem, ble mine følelser for prosjektdeltageren sterke.

4.3. Presentasjon av data og kategorier og drøfting av aktuell teori

Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere kategoriene som ble tydelige for meg ved bruk av den konstante komparative metoden. Den konstante komparative metoden kan virke mekanisk, men den skal ikke oppfattes som en oppskrift på hvordan analyser skal gjennomføres (Postholm 2005). Jeg har vel ikke fulgt metoden slavisk i min oppgave, men så det nyttige ved å være strukturert ved koding av utsagn og samle like utsagn i kategorier og subkategorier. Jeg fant hovedkategoriene først og deretter subkategorier for hver hovedkategori. Jeg har kommet fram til 4 hovedkategorier. Ved å beskrive subkategorier blir fenomenene mer presis og fullstendige (Strauss & Corbin 1990,1998 i Postholm 2005). En av hovedkategoriene peker seg ut som kjernekategori som representerer forsknings hovedtema. Jeg valgte Hovedkategori 3. Opplevelse av arbeidsmiljø, kommunikasjon, kultur, samhold og ledelse, som kjernekategori.

Hovedkategori 3 er kjernekategori i materialet. Alle prosjektdeltagerne hadde sine fleste utsagn innenfor denne kategorien. Her kom det fram situasjoner som omhandlet ledelse og utøvelse av ledelse, kommunikasjonsmåter, hvordan de opplevde kulturen på arbeidsplassen og samholdet mellom de ansatte. I det hele så kan det se ut som om de fleste av de negative opplevelsene finnes innenfor elementene i hovedkategori 3. I oppsummeringen beskriver jeg nærmere hvorfor jeg mener at denne kategorien er kjernen til en framtidig løsning av omfanget av mobbing og trakassering.

4.3.1. Hovedkategori 1 Sterke følelsesmessige opplevelser.

Gjennom utsagn og observasjoner i intervjusituasjonen fikk jeg raskt forståelse av hvor sterkt de negative opplevelsene påvirket den enkeltes opplevelse av seg selv og av egen personlighet. Prosjektdeltagerne hadde brukt mye tid og energi på ”å overleve” den følelsesmessige nedturen de hadde fått. Det ble brukt sterke uttrykk da spørsmålsstillingene rundt hvordan de selv følte seg under de negative situasjonene. Jeg velger 3 utsagn som beskriver dette. Opplevelsene inneholder konflikter, overkjøring, baksnakking. De mener at de blir jaktet på, utestengt fra faglige og sosiale miljø, anklaget og flere føler seg presset av leder. Disse negative opplevelsene fører til søvnløshet, dårlig humør, fortvilet, usikker, lav selvfølelse, og de gruer seg for å begynne på jobb igjen. Mange blir truet, krenket og utmattet. Noen får sjelden ros.

Utsagn:

PD2_ *Den årelange mobbingen hadde gjort meg søvnløs, fått dårlig humør, blitt fortvilet og usikker.*

PD2_ *Jeg fikk lavere selvfølelse, ble utestengt fra sosiale sammenhenger, og ble utskjelt og truet.*

PD3_ *Jeg har lav selvfølelse og selvtillitt, selvmordstanker, Jeg skjerner meg fra følelsene, konsentrasjonsvansker, gjennom opplever situasjoner, har vanskelig å fokusere meg om oppgaver og er irritabel hjemme.*

En kan her se at flere utsagn beskriver at de nå har lav selvfølelse og livssituasjonen synes å være problematisk. Dette har trolig endret deres hverdag betraktelig. Prosjektdeltagerne beskriver adferd som kan påvirke deres private liv. Viser til ”dårlig humør, selvmordstanker, utestengt fra sosiale liv og irritabel hjemme. Utsagnene kommer fra ansatte som har vært utsatt for disse opplevelsene over mange år. Utsagnene anses å være sterke.

Drøfting av funn.

Lav selvfølelse er noe alle prosjektdeltagerne har nevnt og som jeg vil se nærmere på. Vårt bilde av oss selv, de tankene vi har om oss selv og hvilken verdi vi gir oss selv som mennesker. Når det oppstår situasjoner der vår selvfølelse blir lav, vil også bilde av oss selv, tankene om oss selv og verdien som menneske også bli lav. Negative tanker om oss selv oppstår. Det er mange ord som inngår i begrepet lav selvfølelse. Jeg nevner disse for å konkretisere hva resultatet av lav selvfølelse kan innebære. Ord som trekkes fram er: selvbilde, selvkonsept, selvoppfattelse, selvtillit, selv vurdering, selvaksept, selvrespekt, selvaktelse og selvfølelse. Dette vil da si at hvis det oppleves mobbesituasjoner vil det få negative følger for disse egenskaper. Våre meninger om oss selv og hvilken verdi vi gir oss selv, får en negativ form (Fennel 2008). Eksempel: ”Jeg er et svakt menneske som lar meg bli utskjelt og truet”. ”Jeg liker ikke meg selv”. Negative tanker om en selv, farger og smitter over på mange aspekter i ens liv (Fennel 2008). Utsagnene omfatter følelsesmessige tilstander som for eksempel dårlig humør (tristhet), skyldfølelse og sinne (irritabel) PD2 hadde blitt søvnløs.

Dette er ifølge Fennel tegn på lav selvfølelse som igjen vil påvirke fysisk form på en negativ måte. Virkninger av lav selvfølelse kan også betraktes i arbeidslivet. Dette kan føre til at vedkommende konsekvent yter mindre enn han kan, han unngår utfordringer, og jobber svært hardt fordi han er redd for å mislykkes. Lav selvfølelse fører også til at personen ikke tar ære for det han gjør, han har ikke tro på seg selv. PD3 har konsentrasjonsvansker, gjenopplever situasjoner, og har vanskelig å fokusere meg om oppgaver. Fennel viser også til denne adferden når hun beskriver virkninger av lav selvfølelse.

4.3.1.1. Subkategori 1. Prosjektdeltageres opplevelse av å bli påvirket av andre på en negativ måte.

Hvordan kan en bli påvirket av andre på en negativ måte? Det kan bety følelser som sårbar, krenket, overkjørt, baksnakket, føle seg udugelig, vanskelig, blir jaktet på. Prosjektdeltagerne beskriver følelse av utestengelse, anklager, angrep, usanne påstander, truet, presset og terrorisert, ting en sier blir forvrengt, utestengt fra fag og sosiale miljø, sjelden ros, mindre lønn, forskjellsbehandling. Utsagnene beskriver handlinger som er utført av kolleger på arbeidsplassen. Utsagnene beskriver situasjoner som føles urettferdige, og er ikke innenfor de vanlige normene på arbeidsplassen. Prosjektdeltager blir sårbar og undrer på hvorfor han blir behandlet slik av sine nærmeste.

Utsagn:

PD1_ *Det er sårt å snakke om det nå. Det verste var forvrengningene som ble gjort av alt jeg sa.*

PD3_ *Jeg fikk ikke ros selv om jeg gjorde en god jobb. ”Jeg var ubrukelig, Jeg føler meg krenket og utmattet”.*

PD2_ *Jeg opplever at jeg har vært ”angrepet” mer enn andre.*

PD1_ *Jeg opplevde i konflikt med noen kolleger at jeg ble baksnakket, og ble overkjørt av øverste leder*

Drøfting av funn.

Ved slike opplevelser vil den som fra før sliter med lav selvfølelse og negative tanker om seg selv, få bekreftet sine negative tanker om seg selv. Dette kan føre til en rekke selvkritiske tanker. Dette kan igjen føre til at du fordømmer deg selv som en person. Selvkritiske tanker kan forsvinne fort, men kan også bli fanget i en nedadgående spiral av kanskje svært ondsinnede angrep på seg selv som person. Selvkritiske tanker har stor betydning for hvordan vi føler oss og hvordan vi takler våre liv. Selvkritiske tanker resulterer ofte i vonde følelser som tristhet, skuffelse, anger og bidrar til å opprettholde den lave selvfølelsen (Fennel 2008).

4.3.1.2. Subkategori 2. Prosjektdeltageres opplevelse av påvirkning av egen personlighet og helse.

Prosjektdeltagerne beskrev sterke opplevelser. De var berørt av dette under intervjuene. Eksempler på ord som er brukt i utsagn som beskriver opplevelse av påvirkning av egen personlighet og helse: Søvnmangel, dårlig humør, fortvilt, det er sårt å snakke om opplevelsen. Det tar lang tid å komme seg, de orker ikke å gjennomgå prosessen ved å melde saken, gruer seg for å begynne i jobb, selvransakelse, har lav selvfølelse, og dårlig selvtillit og er utmattet.

Noen bærer på selvmordstanker, er irritabel, gjenopplever den negative opplevelsen, de føler seg psykisk syk. En prosjektdeltager har fått alkoholproblem, smerter i bryst og dårlig kroppsholdning. Opplevelsene gir en tydelig indikasjon på at dette påvirker helsen.

Utsagn:

PD1_ *Det tok flere år å komme igjennom opplevelsene.*

PDI_ *Årsaken til at en ikke gidder å melde saken når en er midt i mobbe prosessen, er at man er fysisk og psykisk sliten.*

PD3_ *Mine somatiske plager i perioden var: søvnproblem, jeg spekulerer mye, sliter på jobb, har angst med påfølgende smerter i bryst og dårlig kroppsholdning. Etter hvert så fikk jeg et alkoholproblem. Til tross for dette ønsket jeg å komme i jobb igjen. Jeg prøvde noen måneder, men uten å lykkes. Jeg ble syk.*

PD3_ *Jeg ble etter hvert psykisk syk, ble sykemeldt og etter hvert innlagt på et psykiatrisk sykehus. Innleggelsesdiagnose var reaktiv depresjon med suicidale tanker. Jeg led av posttraumatisk stressyndrom.*

Drøfting av funn.

Lav selvfølelse påvirker en persons følelsesmessige tilstand. Det kan være tegn på angst, tristhet, frustrasjon og sinne. Dette kan påvirke personens psykiske helse. I utsagnene beskrives som langvarige opplevelser som det tok år å komme gjennom, at en er fysisk og psykisk sliten, usikker og redd og ikke minst i utsagn fra PD3 som får diagnosen reaktiv depresjon med suicidale tanker. Reaktiv depresjon er en psykisk lidelse som en kan få etter å ha gjennomgått sterke opplevelser. Samme prosjektdeltager fikk senere diagnosen posttraumatisk stressyndrom. Denne psykiske lidelsen kan oppstå etter langvarig stresstilstander og er en slags reaksjon på tøffe opplevelser og erfaringer.

Følelsesmessige tilstander gir ofte ubehagelige fysiske reaksjoner og lidelser. For eksempel trøtthet, lite energi, smerter i bryst og dårlig kroppsholdning. Viser også til PD3's utsagn om sitt forbruk av alkohol. Bruk av medikamenter og alkohol er trolig et forsøk på å flykte fra sine negative tanker. PD3 har tydelige personlige problem. Han har nok vært utsatt for svært sterke opplevelser over lang tid. Hans selvbilde er svært dårlig og viser seg i legens diagnostisering av reaktiv psykose / posttraumatisk stressyndrom. Dette er alvorlige lidelser og kan føre til selvmord.

Fennel (2008) beskriver at sterke følelsesmessige tilstander reflekteres i ubehagelige fysiske og følelsesmessige reaksjoner. Det å ha negative tanker om seg selv kan ha påvirkning på mange områder. Eksempelvis på tenkning, oppførsel, følelsesmessige tilstander og fysisk form. PD1 beskriver en tilstand av å være fysisk og psykisk sliten. Dette bidrar til at PD1 ikke orker å gå ” den lange vei” for å fylle ut et skjema. Trolig er det ikke utfylling av skjemaet som gjør ham utslitt – det er nok tanken på alle møtene, alle brev som er skrevet, og alle nye konfrontasjoner med de som har mobbet, som virker frastøtende og uoverkommelig. Historien blir rippet opp igjen og faren for at nye negative tanker dukker opp. Utsagnene viser eksempler på hva som kan være årsaker til lav selvfølelse, og som bidrar til at personen får psykiske og fysiske lidelser i større eller mindre grad. Lav selvfølelse kan også ha utgangspunkt i andre problemer som påvirker personens liv. Det kan være angstanfall og ukontrollerte anfall med panikk som kan begrense hva personen kan gjøre, og som derfor bidrar til å underminere selvtilliten ytterligere.

Gjennom disse observasjoner og kunnskap om hva lav selvfølelse kan føre til, så gjør jeg meg noen refleksjoner. Dersom vi kunne få gjort noen tiltak for å redusere mobbingen i helsevesenet, så hadde ansattes selvfølelse bedret seg, antall sykemeldinger er blitt redusert og den økonomiske situasjonen i helsevesenet hadde bedret seg.

4.3.2. Hovedkategori 2 Historiefortellinger.

Gjennom intervju og observasjon fikk prosjektdeltageren mulighet til å fortelle sine historier. Intervjuene startet med historiefortellingen. De beskrev i hvilke situasjoner dette skjedde, hvem som deltok. I hvilken form og hvilke problemstillinger som dukket opp. Deltagerne var også opptatt av å beskrive konsekvenser for dem personlig og som ansatt i helsevesenet. De ble oppmuntret til å si litt om egne følelser i situasjonen, om de hadde opplevd mobbing på andre arbeidsplasser, om de hadde opplevd mobbing av andre. Å fortelle sin historie var viktig for alle. Dette var tydelige historier som de husket svært godt. Historiene lå flere år tilbake. Historiene var spekket av detaljer; de husket tidspunkt, navn, hvilke steder, hvem som hadde vært med og hvilken stilling de hadde hatt. Det var sterke ytringer og preget av sterke følelsesmessige synspunkt. Jeg observerte tårer, sinne og stillhet under samtalen. I flere tilfeller tok vi en pause i samtalen. Prosjektdeltagerne var tydelig engasjerte. Hos noen av prosjektdeltagerne var det flere historier som ble fortalt. Jeg har valgt å beskrive 2 subkategorier: Adferd i faglige konflikter og annen adferd som kan skape konflikter. Alle historiene startet med ulike former for konflikter. Viser til kapittel 1.3 om begrepsavklaring på side 2. Der det finnes avklaringer omkring begrepet konflikt.

4.3.2.1. Subkategori 1. Adferd i faglige konflikter.

Det jeg hørte var at uenigheter i fagmiljøet sjeldent ble drøftet. Enkelte fikk sin mening godtatt, mens andre ble overkjørt. Det ble tatt for raske avgjørelser og gjort lite research og dialog. De som hadde størst innflytelse og makt, fikk sin vilje gjennom. Det skrives brev når det oppstår konflikter. Brev til vedkommende som "er årsak til" konflikten, og til hans overordnede. Mine refleksjoner: Hvorfor brev til en nær kollega? Er det en erstatning for en dialog, som det ikke tas tid til?

Utsagn:

PD1_ Det var konflikter innenfor faget og uenighet internt i fagmiljøet, som var årsaken til den negative opplevelsen.

PD1_ Jeg opplevde at det ble tatt for raske avgjørelser - uten å ha gått grundig gjennom saken. Økonomi måtte gå foran alt.

PD2_ Jeg ble overkjørt faglig, jeg ble oversett. Det er skepsis mot min person

Drøfting av funn.

I det første utsagnet blir det beskrevet at faglig uenighet var årsaken til negative opplevelser.

De fleste konflikter i en organisasjon vil i utgangspunkt dreie seg om noen bestemte tema:

- makt og innflytelse (For eksempel hierarki i helseforetaket).
- fordeling og bruk av begrensede ressurser (For eksempel at det er høye krav til å holde seg innefor budsjett).

- fastlegging av mål, prosedyrer og arbeidsmetoder (For eksempel skal det sørges for at pasienten får best mulig behandling).
- fordeling av ansvar og oppgaver (fordelingen kan være noe usynlig i helsevesenet, men innenfor yrkesgruppene finnes det en sterk oppgavefordeling (Einarsen et. al 2004).

I en organisasjon som helsevesenet vil disse tema være aktuelle som årsak til konflikter. Makt og innflytelse kan gi konflikter og noen føler at hierarkiet sørger for at eks. arbeidsoppgaver blir dyttet nedover. Når det ikke blir informert om saken direkte til den som må ta den, oppleves det ubehagelig for mottaker. En som er lavt i systemet er spesielt sårbar for slike opplevelser. I helsevesenet finnes det tilfeller av at makt og innflytelse utøves og da med negative opplevelser for andre. Her er det spirer til konflikter. Dersom et budsjett blir vedtatt uten involvering i prosessen, kan det oppstå konflikter. Fagmiljøet ønsker å være selvstendige og er ikke alltid like flink til å prioritere hvilke pasienter som skal få hjelp. De vil gjøre en god jobb til alle som trenger helsehjelp. Dersom de mister eller får en begrenset mulighet til dette, vil det oppstå konflikter. Når vi da vet at helsepersonell har mye makt og vil forsvare sine oppgaver, oppstår kamp mellom miljøer. De som er på toppen i hierarkiet er ofte leger. Leger har også forskjellige meninger om hvordan behandlingen skal utføres. Det finnes noen standarder, men allikevel gjøres behandling forskjellig. Det er ofte uenigheter om hvilken behandling som skal gis, og det er nok vanlig at det er den personen med mest anerkjennelse som bestemmer. I helsevesenet har dette også med status og prestisje å gjøre. Dette kan utvikle seg til konflikter. Etter hvert som konflikter intensiveres, vil de ha en tendens til å handle mer om partenes negative følelser overfor hverandre og deres personlige uvennskap. Det handler ikke lenger om arbeidsfordeling, mål og metoder, men først og fremst om hvem som har rett og hvem som har galt. Hvem som har rett blir viktigere enn hva som er rett (Einarsen et. al 2004). Når konflikten er på det mest intense så benektes motpartens verdi som menneske, noe som gir partene "lov" til å ta alle virkemiddel i bruk. Da vil handlinger som mobbing, trakassering, baksnakking og ryktespredning tas i bruk (Einarsen & Pedersen 2009).

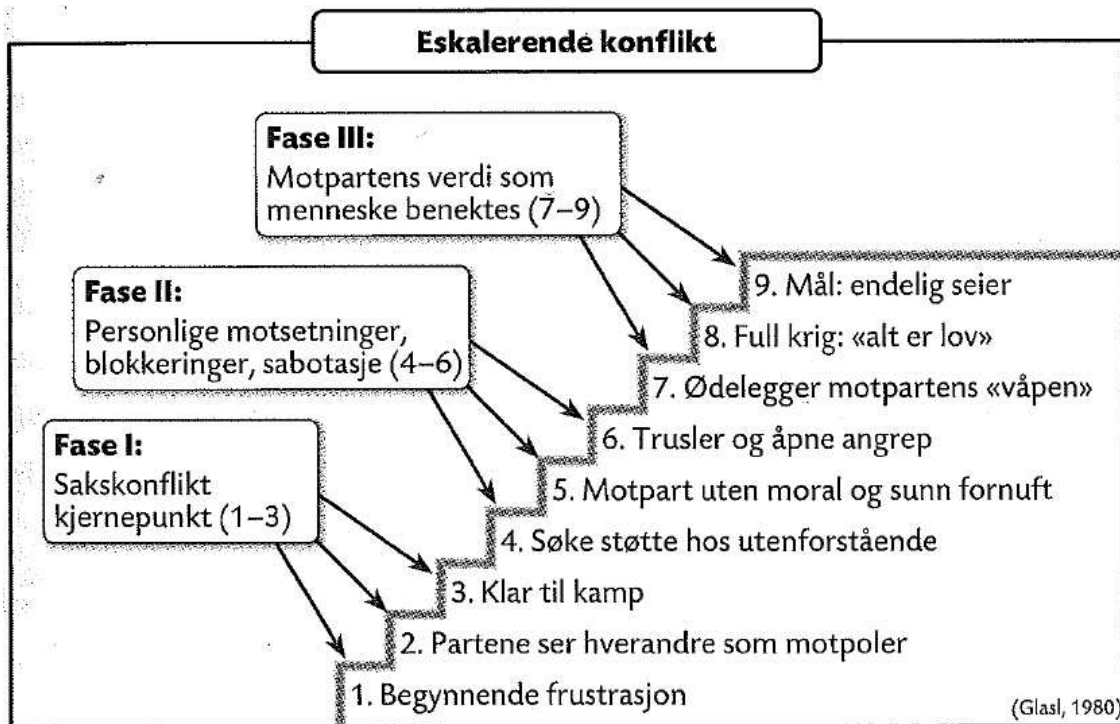


Fig.3. Eskalierende konflikt (Glasl, 1980 i Einarsen & Pedersen 2009 s. 89)

Figuren illustrerer tydelig prosessen som skjer når konflikten eskalerer. Konflikter som ikke håndteres konstruktivt, kan vokse og bli harde og vanskelige. Motsetningene blir sterkere og sterkere. Dersom en av partene føler seg angrepet på en slik måte at de har vanskelig for å forsvare seg for eksempel hvis den andre er en leder, kan dette kalles mobbing (Einarsen 2004). På bakgrunn av prosjektdeltagernes utsagn og de refleksjoner jeg har gjort meg i ettertid, så ser jeg at konflikter pga faglig uenighet ikke er uvanlig. Disse konfliktene kunne vært unngått dersom partene hadde snakket bedre sammen, vært litt ydmyk for andres meninger, og lyttet til andre, før beslutningen tas. Det å ta innover seg at andre har annen type kunnskap og erfaringer som kan dras nytte av, kan bidra til at beslutningen blir så god som mulig. Ikke minst ser jeg da muligheten for at beslutningen blir godkjent og godtatt av alle parter. Partene føler at de er tatt med på råd, og beslutningen er tatt i samarbeid. Da implementeres beslutningen bedre. Dette krever god dialog mellom partene og at alle forstår viktigheten av å snakke sammen, i stedet for å skrive brev.

4.3.2.2. Subkategori 2. Annen adferd som kan skape konflikter.

Gjennom utsagnene kommer det fram at det finnes ulike meninger om holdninger, hva er uakseptabelt språkbruk, og ulike reaksjoner fra ledere. Forskjellsbehandling foregår. Noen får mer spennende arbeidsoppgaver og mer lønn enn andre. Noen får sjelden eller aldri gjennomslag for sine meninger. Noen blir motarbeidet av sin leder fordi de har bedre kunnskap enn ham.

Utsagn:

PD1_ *I en situasjon tok jeg opp med en kollega klager fra ansatte og pasienter over hans uakseptable språkbruk. Det ble mye oppstuss og vedkommende fortsatte sitt språk. Jeg skrev brev til vedkommende.*

PD3_ *Jeg opplevde å bli utestengt fra spennende jobber, mulighet for overtid, isolering, trusler om konsekvenser hvis jeg ikke gjorde som leder sa, da ble det utskjelling og baksnakking i andres påhør.*

PD3_ *Jeg har følt meg forskjellsbehandlet, kolleger fikk mer spennende arbeidsoppgaver, og mer overtidsbetaling enn meg.*

PD2_ *Jeg ble mobbet, men sendte ikke brev med klage om mobbing, og angrer på det.*

Drøfting av funn.

I 2 av de utsagn som nevnes her, skrives det brev når det oppstår konflikter, mobbing eller andre ubehagelig hendelser i jobbsammenheng. Utsagnene beskriver forhold der den ene reagerer på den andres verdier, holdninger og adferd. Utsagn av slike slag omfatter personens væremåte, noe som kan være vanskelig for ham å høre. Utsagn omkring en persons uakseptable språk, holdning og forskjellsbehandling må være mulig å ta opp med vedkommende i en samtale. Disse utsagnene er en beskrivelse ut fra en mening og meningsforskjeller i møte mellom to parter. Budskapet kan bli sendt til mottaker i affekt og mens andre hører på. Da vil mottaker føle seg overkjørt og uthengt. For at en samtale skal føre fram til noe konstruktivt, bør en tenke over hva en ønsker å formidle i samtalen. Ofte blir ikke budskapet oppfattet slik sender ønsker. Hvilke signaler er det som kommer fram til mottaker? En viktig forutsetning for at sender og mottaker skal forstå hverandre er at de har lik situasjonsforståelse. I beskrivelsene av utsagnene virker det ikke slik. Mottakeren liker ikke budskapet og kommer i forsvarsposisjon. Hvor mye vi når fram med budskapet avhenger av vår troverdighet. Det vil være avgjørende at sender og mottaker opplever en gjensidig respekt og tillit til at det som sies ikke blir formidlet videre, uten at det er en enighet om det. Det er heller ikke noen god ide å tømme seg for egne frustrasjoner i møte med en annen person. Det er viktig å si sin mening, og det bør man kunne gjøre uten å få skarpe kommentarer tilbake. Det å ha god kommunikasjon i organisasjonen, er viktig for å ivareta et godt arbeidsmiljø (Einarsen & Skogstad 2007). Denne type kommunikasjon som er drøftet, kan etter hvert utvikle seg til en konflikt. Denne konflikten kan utarte seg videre til en mobbesituasjon. Prosjektdeltagerne vil nok mene at disse situasjonene ble opplevd som mobbing. Gode dialoger bør iverksettes, og erstatte muntlig overkjøring, baksnakking, uthenging, trusler og utskjelling. Gode dialoger kan erstatte ubehagelig enveiskommunikasjon dersom samtalen skjer raskt etter hendelsen. Dialogen kan erstatte brevskrivning som ofte skaper frustrasjon og misforståelser. Under neste kategori blir temaet

kommunikasjon berørt ytterligere. Da i sammenheng med andre tema som innvirker på opplevelsen av å ha et godt eller dårlig arbeidsmiljø.

4.3.3. Hovedkategori 3 Opplevelse av arbeidsmiljø; kommunikasjon, kultur, samhold og ledelse.

Arbeidsmiljøet er preget av lite samhold, å bli utestengt, det gis lite ros, det finnes mange klikkdannelser, usagte regler og tøffe utsagn foregår i hverdagen. Det oppleves sjikanering, dårlige holdninger, manglende verdiforståelse i samtaler med pasient og kolleger. Noen føler seg annerledes, er frittalende og passer ikke inn i det vanlige mønster og den vanlige adferd. Under en sykemelding fikk prosjektdeltager ingen oppfølging fra nærmeste leder, på tross av at han hadde snakket med ham om sine utfordringer i hverdagen.

Det kan være vanskelig å få til en samtale med leder, en blir ikke hørt og det mangler oppklaringer. I noen tilfeller baksnakker leder ansatte, når de ikke er til stede. Det kan være vanskelig å få kommunisert ut budskap til leder og andre. Øverste leder brøt taushetsplikten og snakket med andre uten at jeg var til stede. Konflikter fører til mye baksnakking, uro og ”hakking” på de som støttet prosjektdeltageren. Det er ikke vanlig å drive konfliktløsning mellom involverte parter. Leder tok ikke initiativ. Prosjektdeltager fikk nytt arbeidssted, og det ble bra. Leder burde tatt tak i saken tidlig og burde ha skjönt at en konflikt var i utvikling. Noen må ta tak i mobbeproblematikken. Den som er ”offer” ligger nede og har verken kraft eller mot til konfrontasjoner og møter. Leder må steppe inn, ta ansvar og lede en slik prosess. Prosjektdeltager lurer på om uttydelige roller og manglende rolleavklaringer kan være en av årsakene til mobbing og trakassering. Det trues med oppsigelse. Det som sies blir feiltolket, vridd på og misforstått. Enkelte snakker nedsettende og devaluerende om kolleger og til kolleger. Dette er en trend som går i arv til de nyansatte. Denne trenden blir også pasientene utsatt for. Det er sjeldent at dette blir tatt tak i. Den verbale kommunikasjonen blir ofte utskjelling og brøling til hverandre.

4.3.3.1. Subkategori 1. Opplevelse av arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøet er preget av lite samhold, utestenging, lite ros, mange klikkdannelser, usagte regler og tøffe utsagn. Det oppleves sjikanering, dårlige holdninger, manglende verdiforståelse i samtaler med pasient og kolleger. En av prosjektdeltagerne er klar over sine feil. I tillegg føler hun seg annerledes, er frittalende og passer ikke inn i det vanlige mønster og den vanlige adferd.

Utsagn:

PD2_Jeg hører ofte nedsettende og devaluerende kommentarer. Folk tar skikken dit de kommer og viderefører dette. Jeg liker ikke det.

PD2_ *Jeg har opplevd at noen blir behandlet som luft, blir ikke sett, blir ikke snakket til, noen er uredelige og i verste fall startes det et komplott for evt. å skvise noen ut.*

PD2_ *Arbeidsmiljøet er preget av lite samhold, utestenging, lite ros, klikkdannelser, usagte regler, tøffe ting sies ofte både til ansatte og pasient, det oppleves sjikanering av pasienter. Jevnt over dårlige holdninger og verdier.*

PD1_ *I helsevesenet vil jeg påstå at det kan se ut som om det mangler rolleavklaringer. Mobbing og trakassering kan være resultatet av manglende rolleavklaringer og tydelighet.*

Drøfting av funn

Jeg avgrensar drøftingen til å gjelde det psykososiale arbeidsmiljøet. Utelukker derfor tema som fysisk arbeidsmiljø, helsefarlige stoffer, ergonomi, dårlige arbeidsforhold med lite ventilasjon og lignende. Kan arbeidsmiljøet være årsak til mobbing og trakassering? Det kan tenkes at et dårlig arbeidsmiljø som preges av lite tillit, mangelfull respekt, utestengning, klikkdannelser og nedsettende kommentarer kan føre til frustrasjoner som igjen kan danne konflikter. Økt aggressivitet kan utvikle seg til mobbing (Einarsen & Skogstad 2007). Dersom det er et dårlig klima på jobben og med ledere som ikke tar tak i konfliktene, så intensiveres uforsonlige personmotsetninger og mobbing oppstår. En finsk studie har vist at steder med dårlig informasjonsflyt, der ansatte har liten kontroll over egen arbeidssituasjon, og der en i liten grad diskuterte felles oppgaver, mål og rolleavklaringer, også har mange konflikter (Einarsen & Skogstad 2007). Viser til PD1`s utsagn angående manglende rolleavklaring og tydelighet. Dette utsagnet gir en pekepinn på organisasjonens behov for å se nærmere på dette fenomenet. Muligens fokusere mer på rolleavklaringer internt, og ha en mer tydelig dialog med ansatte omkring dette. Dersom ansatte i liten grad har kontroll over egen tidsbruk, har de også mindre mulighet til å ta opp og løse konflikter. Helsevesenets arbeidsoppgaver er ofte styrt av ytre faktorer som for eksempel pasienter som er i kritiske situasjoner der det trengs akutt hjelp. Denne, ikke sjeldne, arbeidssituasjon kan påvirke måten det kommuniseres på. I tillegg er også stress en faktor som påvirker arbeidsmiljø og kan generere konflikter. Ut fra disse perspektiv, kan dette være en av årsakene til at mobbing oppstår. Roller og arbeidsoppgaver som er forutsigbare, skal være kjent, være avklart og informert om.

I arbeidet med å sørge for at de ansatte har det bra på jobben, så trengs det noen regler. Disse reglene er beskrevet i Arbeidsmiljøloven. Psykososialt arbeidsmiljø kan oppleves både positivt og negativt hos den enkelte.

Tabell 3. Lovregler som omhandler krav til arbeidsmiljøet.

Lov	Paragraf	innhold i stikkordsform
Skadeerstatningsloven	§ 2-1	Arbeidsgivers objektive ansvar for ansattes handlinger.
Arbeidsmiljøloven (AML) formålsbestemmelse	§1-1	Sikre godt arbeidsmiljø, trygghet, likebehandling, legge til rette for tilpasninger, ledere og ansatte skal i samarbeid utvikle sitt arbeidsmiljø.
Arbeidsmiljøloven (AML)	§4-1	Generelle krav til arbeidsmiljøet.
Arbeidsmiljøloven (AML)	§4-2	Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Eks. ansattes verdighet og integritet skal ivaretas, åpen kommunikasjon, arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig adferd. Ansatte skal ha medbestemmelse og gis den kunnskap som trengs for å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø.

(LOV 2005 – 06 – 17 nr. 62 Lov om arbeidsmiljølov, arbeidstid og stillingsvern mv.

<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>).

I forhold til de opplevelsene prosjektdeltagerne beskriver, så ser en at flere av utsagnene omfattes av de nevnte lovregler. Opplevelsene som er beskrevet, er lovstridig. Eksempelvis så opplever PD2 nedsettende og devaluerende kommentarer, hun opplever også uvennlige kolleger. Det oppleves utestengning, klikkdannelser, blir oversett og at kolleger er uredelige. Det er arbeidsgiver som skal sørge for at bestemmelsene gitt og i medhold av denne lov blir overholdt. Dette betyr at i denne situasjonen bryter arbeidsgiver reglene i AML. § 4.2.

I følge LOV 2005 – 06 – 17 nr. 62 Lov om arbeidsmiljølov, arbeidstid og stillingsvern, har arbeidstaker plikt å si fra til arbeidsgiver dersom, han eller hun mener at det er oppstått et arbeidsmiljøproblem. Dette betyr at enhver arbeidstaker har en plikt til å varsle dersom han for eksempel ser at en kollega blir mobbet eller trakassert. Enkelte av prosjektdeltagerne har prøvd å fortelle leder om sine opplevelser muntlig, men ikke skriftlig etter de retningslinjer som gjelder for organisasjonen. Observasjonene kan tyde på at både arbeidsgiver og ansatte har en plikt som ikke blir brukt konsekvent.

Arbeidsgiver har både styringsrett og omsorgsplikt. Viser til kapittel 2.7. side 10. Oppsummering av de observasjoner jeg gjorde under rettsaken. Her beskrives også de lovbrudd som saksøker fikk medhold i.

På side 8 i kapittel 2.5 beskrives spesifikke resultater fra AMUS, Jeg nevner noen aktuelle forhold som angår Arbeidsmiljølovens regler. Eksempelvis hadde 27 % av de ansatte opplevd at andre ble mobbet. I min undersøkelse hadde ingen sett andre bli mobbet. I arbeidsundersøkelsen er 56 % av de ansatte enig i at det er trygt å varsle om konflikter, mine prosjektdeltagere opplevde det vanskelig å melde konflikter. Da jeg har få prosjektdeltagere er det vanskelig og ikke troverdig å sammenligne med 11.428 deltagerne i arbeidsmiljøundersøkelsen med mitt utvalg på 3. Arbeidsgiver har i oppgave å sørge for at de ansatte opplever et arbeidsmiljø som er i tråd med det norske lovverk.

Konflikthåndtering i arbeidslivet er regulert av samfunnets lover og av bindende avtaler mellom partene på en helt annen måte enn det andre konflikter er. Derfor må de og skal de håndteres på andre måter. Det finnes ikke regelverk eller strukturer som pålegger de involverte å opptre på en bestemt måte. Det finnes ingen regler om at en skal opptre løsningsorientert, fornuftig og rimelig i en slik situasjon. Ingen mulighet for uavhengige eller støttende personer som kan bistå aktøren med å håndtere konflikten på en god måte. Det eneste man kan gjøre er å bringe saken fram for domstolen evt. tilkalle politi i alvorlige situasjoner. Domstolene må akseptere at saken kan gå i rettsystemet. For aktørene kan dette bety en økonomisk risiko. Konflikthåndtering i arbeidslivet gir en mulighet for håndtering av konflikter utenfor rettssystemet.

Arbeidsgiver har både styringsrett og omsorgsplikt. Styringsrett innebærer: Som beskrevet så har arbeidsgiver innenfor sin styringsrett en plikt til å løse konflikten på en god måte. Arbeidsgiver kan legge føringer for hvordan partene skal oppføre seg og innordne seg de løsninger en er kommet fram til. Arbeidsgiver kan tvinge, innenfor noen begrensninger, fram en løsning. Omsorgsplikten innebærer: Arbeidsgiver har en klar plikt til å beskytte ansattes helse, trivsel og verdighet til enhver tid. Dette omfatter både fysiske og psykiske forhold. Vi ser at konflikthåndtering vil foregå i skjæringspunktet mellom arbeidsgivers styringsrett og arbeidsgivers omsorgsplikt. Arbeidsmiljøloven beskytter ikke arbeidstakere mot konflikter, men beskytter arbeidstakere for negative konsekvenser av en konflikt.

Arbeidstaker plikter å si fra til arbeidsgiver dersom han eller hun mener at det er oppstått et arbeidsmiljøproblem. Dette betyr at enhver arbeidstaker har en plikt til å varsle dersom han for eksempel opplever at en kollega blir mobbet eller trakassert. Dette gjøres i praksis i slik: Varsling kan både skje av ansatte og ledere. Det er ønsket at varsling skjer skriftlig og ved underskrift. Dette for at arbeidsgiver kan ta kontakt og innhente informasjon om saken. Arbeidstakere kan velge å varsle anonymt. Skjema finnes tilgjengelig på organisasjonens intranett. (Vedlegg 1)

4.3.3.2. Subkategori 2. Hvordan oppleves ledelse og utføring av ledelse på arbeidsplassen.

Prosjektdeltager opplever at lederen ikke tar kontakt når prosjektdeltager var sykemeldt og får lite systematisk oppfølging fra nærmeste leder. Dette på tross av at han hadde snakket med ham om sine utfordringer i hverdagen. Det oppleves vanskelig å få til en samtale med leder, blir ikke hørt og det mangler oppklaringer i uenigheter. Leder baksnakker andre, når de andre ikke er til stede. Det er vanskelig å få kommunisert ut budskap til leder og andre. Leder brøt taushetsplikten. Når det oppstår konflikter, blir det mye baksnakking, uro og ”hakking” på de som støttet prosjektdeltageren. Ikke vanlig å drive konfliktløsning mellom involverte parter. Leder tok ikke initiativ.

Prosjektdeltagere fikk nytt arbeidssted, og det ble bra. Den som er ”offer” ligger nede og har verken kraft eller mot til konfrontasjoner og møter, og klarer ikke selv å ta tak i situasjonen

Prosjektdeltager lurer på om utydelige roller og manglende rolleavklaringer kan være en av årsakene til mobbing og trakassering.

Utsagn:

PD1_ *Jeg tok opp saken med min leder og tillitsvalgte. Fikk støtte og hjelp derfra. Uenighetene førte til en konflikt med øverste leder. Leder brøt taushetsplikten sin og snakket med andre om saken uten at jeg fikk være med.*

PD1_ *Jeg savner at konflikten ble tatt tak i på en grundig måte så tidlig som mulig. Leder burde skjønt at en konflikt var i utvikling.*

PD2_ *Min leder baksnakket andre ofte, også når mange er til stede.*

PD3_ *Jeg ba om kurs og opplæring i oppgaver jeg ikke hadde utført før. Dette fikk jeg ikke.*

Drøfting av funn.

Prosjektdeltagerne hadde mange historier som omhandlet leders utøvelse av lederskap. Det er en tydelig misnøye med lederskapet blant utvalget. Utsagnene som beskrevet over, viser at flere av arbeidsgivers plikter er oversett. Det gjelder eksempelvis taushetsplikt og det å baksnakke folk. Behov for nødvendig opplæring og kontakt i sykemeldingsperioden er heller ikke ivaretatt. Effekten av disse opplevelsene kan føre til at de som opplever dette, får mindre tillit til sin leder. Det er til sist medarbeiderens opplevelse av ledelse som teller – ikke hvordan lederen fremstiller seg selv og sin lederstil.

Tillit er selve bærebjelken i en relasjon. I en relasjon bør enhver som er involvert i relasjonen inneha denne kompetansen: ferdigheter, kunnskaper, evner, holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Enhver leder bør ha denne kompetansen (Spurkeland 2006).

For ledere er tillit helt avgjørende for innflytelse og påvirkning. Evne til å bygge tillit er en sentral del av relasjonskompetansen (Spurkeland 2006 s.24). Lederen bidrar til å styrke helse, trivsel og miljøfaktorer. Lederen er med på å skape et godt grunnlag for et prestasjonsmiljø. Tillit utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende handlinger. I en demokratisk kultur må en leder skaffe seg respekt og autoritet i situasjon, og ikke gjennom posisjon. Det å bygge tillit, er en sentral del av relasjonskompetansen. Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri, og ikke sabotere personlige opplevelser i en relasjon. Tillit kan splittes i fem dimensjoner.

1. Integritet: samsvar mellom tale og handling
2. Kompetanse: faglig og mellommenneskelig kunnskap
3. Konsistens: Forutsigbarhet. Enhetlig opptreden og konsekvens
4. Lojalitet: Villighet til å stille opp for en person og støtte vedkommende
5. Åpenhet: Ærlighet og sannhetstro opptreden (Schindler og Thomas 1993 side 24 i Spurkeland 2006).

Når jeg sammenfatter de opplevelsene prosjektdeltagerne har opplevd, reflekterer over disse opp mot de dimensjonene som er beskrevet, ser jeg at tilliten mellom leder og ansatte ikke er tilfredsstillende. Tidligere har det i helsevesenet (og også i andre kunnskapsbedrifter) vært en regel om at den som skal være leder, er den som er faglig dyktigst. Et paradoks er at for å få nok integritet til å lede, må han være faglig dyktig. Dersom det ansettes en annen som er mindre faglig dyktig, men god på de menneskelige faktorer, er jeg av den oppfatning at vedkommende nærmest blir "frosset" ut av jobben. I tillegg til de 5 dimensjonene kan også moral tas med som en dimensjon, som er med på å sikre leders opptjening av tillit (Spurkeland 2006 side 25). Basert på disse dimensjoner så kan det hevdes at uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen. Helsevesenet kan se nærmere på konsekvensen av dette og vurdere å ansette ledere som har, eller kan tilegne seg den relasjonskompetansen som er beskrevet. Helsevesenet har en hierarkisk kultur, noe som kan vanskeliggjøre denne prosessen.

Konfliktperspektivet og makt. Makt i organisasjoner er ikke noe som dukker opp når det er en strid om hva som er riktig forståelse og handling (eksempel i konflikter), men også når samhandling fungerer godt. Makten kan være vanskelig å se, den trenger ikke å ta form som menneskelig styring, men det gjør den ikke mindre eksisterende eller mindre interessant – kanskje tvert om. Et perspektiv på makt knyttes til et mekanisk syn på organisering og endring. Maktbegrepet er uløselig knyttet til interesser, til åpne eller latente konflikter og deres utfall (Levin & Klev 2006). Å ha makt over en annen vil bety og kunne bruke et sosialt trykk som former den andres handlinger. Mange konflikter

kommer ikke til syne pga maktforhold. Mange mennesker har opplevd å avstå fra å komme med synspunkt, der en vet det kommer motforestillinger.

Det finnes 3 dimensjoner av makt og konflikt: Å seire i åpne konflikter, å seire gjennom at andre ikke tør legge fram ømtåelige tema eller sine egne interesser, det å få folk til å ønske noe som ikke er i deres egen interesse (men i makthaverens). Dette synet på makt kan oppsummeres med å si at det handler om å se makt som et samspill mellom aktører, interessekonflikter, beslutninger og utfall. I konflikter kan vi se at folk har ulike ressurser og ulik strategisk dyktighet til å vinne fram i de konflikter som utspiller seg (Levin & Klev 2006). Dette kan være årsak til at både ansatte og ledere ikke tar tak i konflikten. Jeg antar at de underordnede har mindre strategisk dyktighet og dermed tør de ikke å ta opp konflikter. Prosjektdeltagerne sier at de ikke orker å ta opp konflikter, mange mener at lederen skal ta initiativ til å rydde opp. I helsevesenet er det mange som har underordnede stillinger. Det er et hierarki og de frykter ledelsens makt. Dette kan være årsak til at de ikke melder konflikter (eventuell mobbing) og de synes det er vanskelig å ta opp ting med leder. Hierarkiet som organisasjonsmåte bidrar til og ”trykke” ansatte ned og bidrar til at ansatte på en måte blir nøytralisert og passiv. Viser til utsagnet fra PD1 der lederen overkjørte den ansatte som hadde synspunkt på saken og trakk inn andre i stedet.

Tillit og konfliktutvikling. Når tillit er etablert er det vanskeligere å gå ut i konflikt. Mange vil unngå å skade relasjonen ved å påpeke irritasjon. Dette kan føre til unnskyldende og overbærende adferd for å unngå å skade relasjonen. Dette kan tære på tilliten. Tillit er under press og vil gradvis reduseres.

Konfliktsituasjonen kan utsettes og føre til unnvikende og feig adferd. Prosjektdeltagerne har vært tydelig på at lederen må ta initiativ til konfliktløsning så snart som mulig og i tillegg sørge for å lage en plan og ha dialoger tidlig. Ansatte ønsker ikke å skade relasjonen og konflikten utsettes og eskaleres. Viser til fig. 3. Glasl's modell side 31, der det tydelig beskrives hvordan en konflikt kan utvikle seg. Prosjektdeltagerne mener at det tar altfor lang tid fra konflikten starter til at noen tar tak i den. Prosjektdeltagerne beskriver også lederens adferd i konflikter som unnvikende, feig og passiv i vanskelige situasjoner. Ansatte frykter sanksjoner fra ledelsen, dersom en påpeker for eksempel leders adferd i konflikter. Dette kan erfaringsmessig føre til at ansatte blir forbigått i ansettelse, forfremmelser og utestengning fra miljøet. Tillit må baseres på gjensidige avtaler om åpen kommunikasjon mellom de mennesker det gjelder. Det betyr at tillitssvikt og brudd blir håndtert i relasjonen. Dette kan medføre at konflikter ikke oppstår, fordi bevisstheten og beredskapsvevnen ved tillitssvikt er høy (Spurkeland 2006). Sannsynligvis er en av de viktigste egenskaper i ledelsessammenheng, evnen til å bygge opp tillit (Ekman 2004).

4.3.3.3. Subkategori 3. Hvordan oppleves kulturen og samholdet på arbeidsplassen.

Ansatte er, når de møtes, opptatt av å snakke om de statussymboler de har og vil skaffe seg. Prosjektdeltager er ikke opptatt av dette og synes ikke noe om det. Det ble sagt at kulturen hos oss var ikke å tenke nytt. Slik hadde det alltid vært. Ukulturen som her blir beskrevet av en prosjektdeltager, blir påstått å være annerledes i Norge, enn i andre nordiske land. Enkelte blir behandlet som luft, blir ikke sett og ikke snakket til. Andre er uredelige og planlegger konflikter, ønsker og ” ta rotta på han” for å skvise noen ut. Det oppleves støtte fra enkeltpersoner, men ikke fra andre.

Utsagn:

PD1 _ *Alt jeg sa ble vridd på og misforstått, baksnakking fortsatte. Det meste av det jeg sa og gjorde ble feiltolket.*

PD1_ *Det var ingen kultur for å løse konflikter ved hjelp av samtaler eks. mellom meg, tillitsvalgte og øverste leder. Fikk nytt arbeidssted. Da gikk det bedre.*

PD1_ *Noen må ta fatt i saken. Savner rutiner. Den som er mobbet, er ikke i stand til å ta tak i dette*

PD1_ *Maktkultur – forskjellig kultur i nordiske land. Ingen kultur for å løse konflikter.*

PD2_ *Jeg hører ofte nedsettende og devaluerende kommentarer. Folk tar skikken dit de kommer og viderefører dette. Jeg liker ikke det.*

PD3_ *Jeg hørte en kollega sa” Noen ønsker han ut av bedriften – de har rotta seg sammen”*

PD3 _ *Jeg påstår at det var en kultur i bedriften at en ikke skulle tenke nytt.*

PD2_ *Jeg er frittalende og følger ikke det ” godkjente” mønster og adferd.*

Drøfting av funn.

Organisasjonskulturen preger måten folk føler, tenker og vurderer meninger og ideer på, og hvordan de reagerer på dem. I helsevesenet har jeg opplevd at det er stor forskjell på kulturen innenfor ulike avdelinger. Dette kan skape vanskeligheter når to avdelinger må flytte sammen, eller må samarbeide om en oppgave. Scheins definisjon av organisasjonskultur beskrives slik:

”Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antagelser oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en viss gruppe etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon – som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldig, og

som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”(Schein 1985 side 63 i Ekmann 2004).

Kulturen er bygd opp av normer. Normene har en viktig funksjon i samspillet mellom mennesker. De hjelper oss til å forstå hvordan vi skal opptre i ulike situasjoner. Kulturen bidrar på denne måten med å lette samspillet mellom mennesker. Normer kan være tekster, men mange normer er uformaliserte, implisitte og uskrevne. De kan til og med være ubevisste for dem det gjelder. For en nyansatt i avdelingen kan ofte få høre: ” Slik gjør vi det alltid her”, ” du må ta skikken dit du kommer”. Dette kalles normative forventninger og de beskriver hvordan en bør te seg. Normer og forventninger er knyttet til sanksjoner. For eksempel baksnakking, utfrysing, og mindre mulighet til forfremmelser. Jeg har opplevd i helsevesenet at brudd på de gjeldende normer har ført til konflikter og mobbing. Kulturen i helsevesenet, da kanskje spesielt i sykehus der hierarkiet er framtrødende, er det viktig for ansatte å holde seg til normene og ikke utfordre disse. Kunnskapsarbeidere har en forestilling om at de skal bestemme selv. Kunnskapsarbeideren har sin kunnskap som en garanti for at han eller hun vet best.

Det meste av det som bedriften produserer krever høy kompetanse fra de ansatte. Hos majoriteten av de ansatte kreves høy utdanning. Oppgavenes kompleksitet vil være det bestemende for hvilken kompetanse som kreves. Den høye kompetansen fører til utstrakt spesialisering.

W. R. Scott mener at i kunnskapsorganisasjoner må det tas hensyn til følgende forhold:

- profesjonelles motstand mot byråkratiske regler
- profesjonelles forkastning av byråkratiske standarder
- profesjonelles motstand mot byråkratisk overvåking
- profesjonelles begrensede lojalitet til organisasjon

Man mener at kunnskapsarbeidere er mennesker med stor grad av autonomi, mennesker som ikke kan styres helt gjennom direktiv. Et stort antall profesjonelle i en organisasjon kan gi styringsproblem i organisasjonen (Scott s. 94 i Jakobsen & Thorsvik 2005).

Ansatte i helsevesenet tror at de har autonomi i forholdet til lederne. Dette uttrykkes gjennom mengder av prat, for eksempel i lunsjen med kolleger (Ekmann 2004). Brudd på uskrevne normer dominerer og gir også sanksjoner. Et eksempel fra egne erfaringer: Jeg jobbet nattevakt. I 5 tida på morgenen ønsket pasienten å stå opp. Jeg ville hjelpe han med det. Da sa de andre: Det kan du ikke – det vil bety at kanskje andre også vil stå opp på natta, og da blir det så mye å gjøre når vi er på jobb”.

Baksnakking, brøling og ufine kommentarer er en del kulturen. Årsaken kan være at det er så dårlig arbeidsmiljø, at de ansatte er aggressive og frustrerte på grunn av dette. I helsevesenet der hierarkiet er fremtredende, kan konflikter oppstå når posisjoner skal fordeles. Høyt oppe i hierarkiet er det få posisjoner som blir tilgjengelige. Ledere sitter i samme posisjon lenge og vil blokkerer opprykksmuligheter for andre. Konflikter kan oppstå når nyansattes muligheter for avansement blir minimale. De blir frustrerte og synes de snart kan få slippe til. I slike organisasjoner blir belønning gitt ut fra posisjon, alder og utdanning. Dette skaper frustrasjon.

I virkeligheten bidrar dette til dårlig arbeidsmiljø og dermed også frustrasjoner og konflikter. Frustrasjonen omfatter også opplevelser der de nyansatte med fersk kunnskap ikke får drøfte faglige saker med sin sjef, fordi sjefen vil gjøre ting som de har gjort før, og har liten tro på nyvinninger. Mange forskningsprosjekter blir lagt i en skuff og knapt registrert, og ikke tatt til følge i behandlingen av pasienter. Sjefene bør delta i det daglige småpratet og delta i uformelle møter med ansatte. Sjefene må forstå at det er de gjeldende normene som styrer hverdagspraksisen (Ekman 2004). Småpratet styrer hverdagen, ikke tekster i styrende dokument, virksomhetsplaner og de retningslinjer som finnes for melding om mobbing og konflikter. Når arbeidsmiljøet føles bra for de aller fleste, så er også samholdet mellom ansatte og sjefer også preget av åpenhet, tillit, respekt og medfølelse.

4.3.3.4. Subkategori 4. Hvordan oppleves kommunikasjonen mellom aktørene?

Det er opplevelser av at noen ønsker at de skal fjernes fra arbeidsplassen og trues med oppsigelse. Det som sies blir feiltolket, vridd på og misforstått. Baksnakking oppleves ofte.

Det er flere utsagn omkring det at enkelte snakker nedsettende og devaluerende om kolleger og til kolleger. Dette er en trend som går i arv til de nyansatte. Denne trenden blir også pasientene utsatt for. Det er sjeldent at dette blir tatt tak i. Den verbale kommunikasjonen blir ofte utskjelling og brøling til hverandre. Noen mente at dette var slik kulturen var og at den alltid hadde vært slik. Ofte kommuniseres det pr. brev.

Utsagn:

PD1_ *Alt jeg sa ble vridd og misforstått, baksnakking fortsatte. Det meste av det jeg sa og gjorde ble feiltolket.*

PD1 _ *Jeg opplevde at det på bakgrunn av dette ble gjennomført en omorganisering. Øverste sjef tok ikke meg med på råd og besluttet omorganiseringen i samråd med de ansatte på avdelingen.*

PD1 _ *Jeg savner at konflikten ble tatt tak i på en grundig måte så tidlig som mulig. Leder burde skjønt at en konflikt var i utvikling.*

PD2 *Jeg synes ofte det kan være vanskelig å få kommunisert ut mitt budskap. Jeg har den siste tida hatt en coach, som har hjulpet meg i dette.*

PD3 Den verbale kommunikasjonen ble ofte utskjelling og brøling til hverandre. Noen mente at dette var slik kulturen var og at den alltid hadde vært slik.

Drøfting av funn

Kommunikasjon er en prosess der personer eller grupper sender meldinger til hverandre, og dermed overfører informasjon til hverandre.

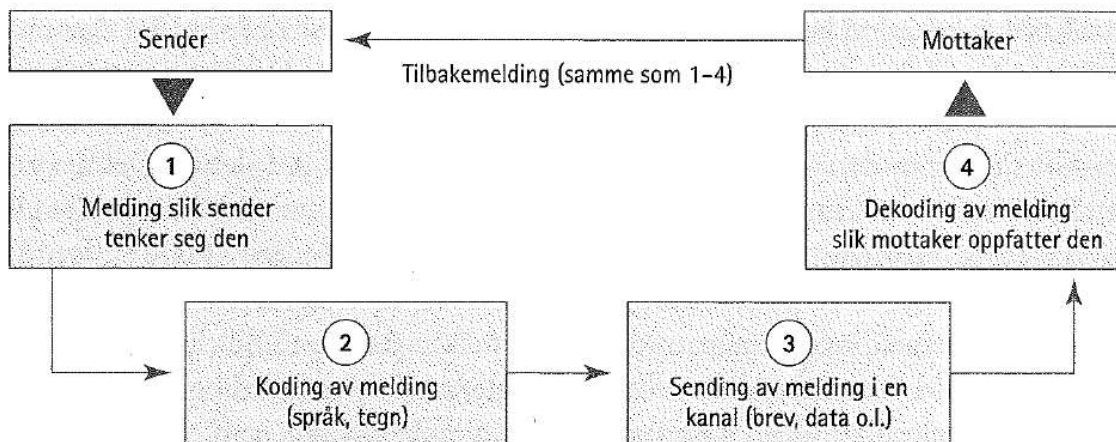


Fig 3. Kommunikasjonsprosessen (fig.8.1 Kommunikasjonsprosessen i Jakobsen og Thorsvik s. 267. 2005).

Kommunikasjonsprosessen består av en "sender" og en "mottaker". Sender starter prosessen ved å sende en melding slik han tenker seg at også andre oppfatter den. Senderen må deretter velge kode for sin melding (budskapet). Sender velger på hvilken måte han skal sende budskapet. Eksempelvis via brev, e-post, telefon, eventuelt snakke med mottaker. Han må vurdere om han skal bruke verbale eller nonverbale koder. Når mottaker mottar budskapet, må mottaker tolke innholdet. Budskapet må dekodes av mottaker for å forstå budskapet. Mottager vil ofte gi tilbakemelding på innholdet (Jakobsen & Thorsvik 2005).

I organisasjoner er kommunikasjon limet som holder organisasjonen sammen. Hvordan folk oppfatter beskjeder fra leder kan være årsak til frustrasjon. Når en ansatt ikke hører etter, vil lederen bli frustrert. Det å få kjeft og når kjeften blir overhørt av andre, vil føles nedverdiggende og ubehagelig for de fleste. Slike situasjoner kan eskaleres dersom ikke de blir tatt tak i fort. Partene må sørge for å få snakket sammen og sikre at mottaker har forstått det som sender mener han har kommunisert ut. Eventuelle misforståelser hos de aktuelle må avklares.

Prosjektdeltagerne har flere utsagn på hvordan kommunikasjon kan oppleves. Det å skrive brev i stedet for å snakke sammen, kan skape frustrasjoner. Mange vil oppleve at når er brev skrives er budskapet allerede bestemt og vedtatt, uten at mottaker kan påvirke innholdet.

Viser også i denne sammenheng til fig. 3. side 32 Eskalerende konflikt. (Glasl 1980)

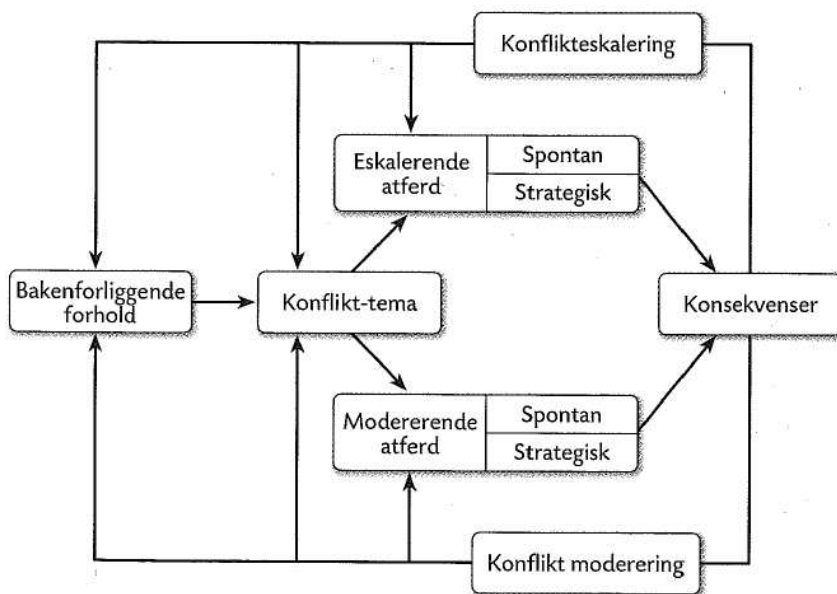


Fig.4 Hvordan konflikter oppstår og utvikles (Van de Vliert 1968 sin modell fig.3 side 76 i Einarsen og Pedersen 2009).

Van de Vlierts modell fokuserer på hvordan konflikter oppstår, utvikles og hva konflikten egentlig handler om. Den fokuserer også på hvordan folk håndterer sine konflikter. Modellen beskriver 6 hovedelementer i en konflikt (Einarsen & Pedersen 2009). Jeg avgrensner dette temaet til å beskrive kommunikasjon ved håndtering av konflikten. Mennesker handler ut fra en ubevisst tape - vinn tankegang. De ønsker at andre oppfatter dem strategisk på en samarbeidende måte. Det betyr at en gjør noe annet enn det man tror man gjør. Det viser seg at man tror en opptrer på en samarbeidsvillig måte, mens andre opplever for eksempel konkurranse. Dette er konfliktskapende. Noen ganger endres temaet fra *hva* som er problemet over mot *hvem* som er problemet. Vi opptrer spontant på en måte som lett trapper opp konflikter og hindrer læring, mens en tror at en har bidratt til samarbeid og læring. Strategisk adferd finner sted når en ønsker å utvikle forståelse og felles strategi for konstruktiv håndtering av vanskelig situasjoner. Den ønskede adferden er en del av den overordnede strategiske kulturutviklingen i organisasjonen (Einarsen & Pedersen 2009).

Det er hva partene gjør med konflikten og med hverandre, som bidrar enten til vanskeligheter og destruktive resultater eller til læring og utvikling. Ved å bruke coachingteknikker i konflikthåndtering kan en bidra til partenes læring og utvikling, og dermed være bedre forberedt dersom en ny konfliktsituasjon skulle oppstå.

Coaching som metode er beskrevet i kapitel 3.4. Side 18. I forbindelse med konfliktløsning er metoden god å bruke. En får en mulighet til å lære av seg selv, forstå mer av egne ressurser. Ikke minst en økt forståelse for egen adferd og handlinger.

Youngs modell som tilnærming til coachingprosesser og relasjoner.

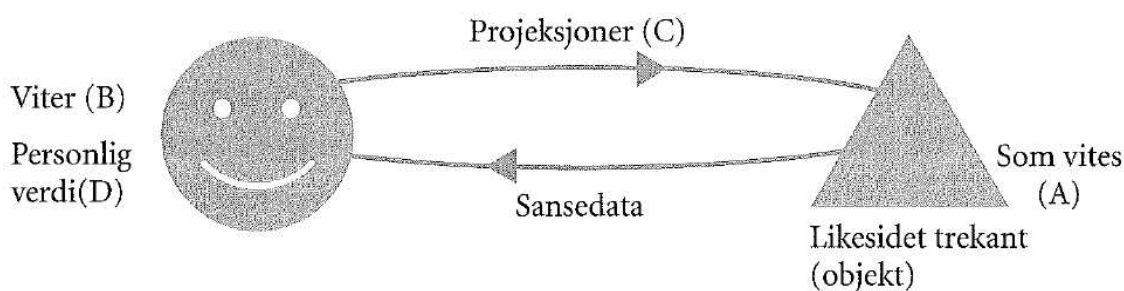


Fig.1 fra Arthur M Youngs ” Geometry of meaning” (Kvalsund 2005. s 55).

Jeg velger å bruke denne modellen på nytt for å beskrive prosessen i coaching. Modellen gir en god metodisk ramme i forhold til coaching og konfliktløsning. Viser til kapitel 3.3.2. Beskrivelse av fenomenologisk forskningsmetode. s.14. I en relasjon (for eksempel i en konfliktløsning) vil coach registrere hva han faktisk ser og hører. En skal prøve å unngå å skape mening. Dette er vanskelig å unngå, men ved trening går det lettere. I neste fase så presenterer coach hva hun tenker og forestiller seg, og sjekker dette ut med samtalepartner. Det handler i en konfliktsituasjon om og være så objektiv som mulig og se saken isolert, og hvordan den er sammensatt av de ulike delene som danner en helhet. Sammen studerer en fenomenet som det er og fremstår. I en konflikt vil det å bli enig om situasjonen være et godt utgangspunkt for videre behandling og evt. en endelig løsning. Prosjektdeltagerne savner muligheten for å drøfte saker grundig med lederen. Dette skjer sjelden, og frustrasjonene og konfliktene eskalerer. Dette kan holde på over flere år og en blir sliten og trett og orker ikke mer – og sykemeldes.

Kan den utbredte brevskrivningen være erstatning for den gode dialogen? I mangel på noen å gå i dialog med, så skriver en seg ”ut” av hendelsen for å bli ferdig med den og glemme de negative opplevelsene. De store utbruddene og de negative dialogene er preget av innestengt (ofte langvarig)

frustrasjon over og ikke få ”skværet opp”, og ikke få begynt på nytt. Brevskrivningen kan være et symptom på manglende kunnskap om kommunikasjon, dialog og hva disse manglene kan gi av konsekvenser for den enkelte, men ikke minst for organisasjonen. Ved å ta en samtale vil det være tidsbesparende og mer effektivt enn å skrive brev, roe situasjonen og avholde store og mange krisemøter. Kunnskapen og erfaringen en tilegner seg gjennom dette, vil være gull verd for organisasjonen som helhet. Såfremt at den deles med andre. Mange ledere skylder på at tidspresset gjør det uaktuelt å avholde slike samtaler med de ansatte. Når en ser på det totale ”tidsbudsjettet” under ett, vil dette trolig kunne påvirkes positivt dersom den gode samtale blir innført.

4.3.4. Hovedkategori 4. Bidrag som kan påvirke framtidens opplevelser positivt.

Dette kapittel bygger på utsagn prosjektdeltagerne hadde ang. endringer innenfor arbeidsmiljø, kommunikasjon, kultur og ledelse, som kan bedre arbeidssituasjonen for alle ansatte og pasienter. Prosjektdeltagerne beskrev opplevelse der dialoger og samtaler var fraværende. Leders adferd i situasjoner ble oppfattet som uhøflig trenering av saken. Konflikter som ble taklet dårlig, og der arbeidsgiver ikke hadde satt seg godt nok inn i saken og i lovverket. Det opplevdes som om lederne fraskrev seg sitt ansvar. De medmenneskelige forhold ble ikke drøftet, og det kunne ta lang tid før en samtale ble avholdt. Det ble påstått av det var uklare roller og manglende avklaringer rundt dette. Utsagn:

PD1_ Det må settes inn tiltak for å løse konflikter. Dette må inn på et tidlig tidspunkt. Det må lages en plan på hvordan en skal løse konflikten. Ta med alle involverte, da også alle ansatte i den avdelingen dette har skjedd. Uten dette blir det mye snakk og konflikten eskalerer fort, og gjør sitt til at alt blir mye verre.

PD1_ Det brukes mye tid blant de ansatte på dette. Tida skulle vært brukt til behandling og pleie. Dette går utover effektiviteten i avdelingen. Noe som igjen har betydning for budsjett.

PD1_ Jeg mener det bør være lav terskel for alle parter og be om unnskyldning og sørge for å roe ned situasjonen.

PD1_ Det må legges til rette for at alle får mer kunnskap om konfliktløsning og om mobbing og trakassering. Dette gjelder både kolleger og ledere, men i første rekke ledere. Det må legges til rette for at avdelingens ansatte føler trygghet, har tillitt og respekt for hverandre.

PD2_ Utøvelse av ledelse må bedres. Det må jobbes med holdninger overfor pasienter og ansatte, og måten å kommunisere på bør endres. Mobbing og trakassering kan være resultat av manglende rolleavklaringer og tydelighet.

PD2_ Jeg visste ikke at retningslinjer for melding fantes. Hvor er de tilgjengelig?

Drøfting av funn.

Opplevelsene beskriver situasjoner som viser at det finnes ledere med mangelfull innsikt i konfliktløsning og ledelse generelt. Det kan synes som om tilliten mellom leder, ansatte og kolleger er mangelfull. Det og ikke ha tillit til hverandre, vil påvirke arbeidsmiljøet og bidra til ytterligere konflikter og frustrasjoner. En stoler ikke på hverandre (Spurkeland 2006). Leder har ansvar for å tilrettelegge for at trygghet, mangfold, åpenhet, god kommunikasjon, tillit, lov å feile og sørge for at ulike meninger kommer fram og drøftes i gode dialoger. Når det er etablert tillit i en organisasjon, er det vanskelig å gå ut i en konflikt, eventuelt utsette konflikten. I en organisasjon må temaet tillit på dagsorden. Temaet tillit må være obligatorisk i lederopplæring. Da må en også ha fokus på hva manglende tillit kan gi av konsekvenser for organisasjonen.

Prosjektdeltagerne opplever at det er manglende rolleavklaringer og utydelig ledelse. Når det blir usikkerhet om hvem som skal inneha en bestemt rolle, kan dette føre til frustrasjon fra andre som har ulike meninger og forventninger. Folk bruker mye tid og frustrasjon på dette. Leder må sørge for at alle vet hva de skal gjøre og hvordan. Dette må skrives ned og formidles til de ansatte. Prosessen bør skje i samhandling med de ansatte. Lojaliteten til rolleavklaringene må være tilstede, og må følges opp ute i organisasjonen, da ved hjelp av at leder er der arbeidsoppgavene utføres, og ser og hører hvordan ansatte forholder seg til sine roller. Synlig ledelse er en konsekvens av relasjonsledelse. Ved synlig ledelse legges det vekt på tilgjengelighet, oppsøkende kontakt og tid til samtale. Dette kan også gi en pekepinn på at lederen er verdsatt av andre. Ledelse er en forpliktelse til å være sammen med de som skal ledes. Ved å utøve synlig ledelse kan det gi positive effekter på frustrasjoner og konflikter. En kan fort se og høre når konflikter og frustrasjoner er i gang.

Måling av tillit som relasjonskompetanse viser at norske ledere oppnår høy score på denne dimensjonen. Vi tolker dette som at norske ledere får tillit som en konsekvens av deres kunnskap og kompetansestyrke som følge av god moral, demokratisk sans og god personalpolitikk (Spurkeland 2006 side 43). De uformelle lederne er de som får mest tillit hos medarbeiderne. Disse har lov til å delta i og påvirke samtale på arbeidsplassen. Ved synlig og tilstedeværende ledelse, kan det oppdages når noen viser dårlige holdninger og adferd. Dette kan da tas opp umiddelbart i situasjonen (Ekman 2004). Dersom leder ikke bryr seg om dette, har han egentlig godkjent at dårlige holdninger får leve videre. Det gir et dårlig signal til de ansatte, og den negative adferden fortsetter.

Det utarbeides nye virksomhetsplaner, strategidokument og funksjons beskrivelser i stor skala. Det brukes mye tid, penger og engasjement i disse prosessene. Det er vanskelig å styre adferd med tekster. Organisasjoner flyter over av tekster og mange tror tekster kan styre organisasjoner. Tekster er et enkelt redskap å formidle. Ofte er disse tekstene det lederen tror på, men som medarbeideren

ser lite til, og bryr seg lite om dem. Årsaken kan nok være en overdreven tro på teksten, kombinert med dårlig informasjon og gjennomføring, og lav deltagelse i utformingen. I kunnskapsorganisasjoner styrer arbeidet i stor grad av tekster som gir direktiver, og som styres av sjefen. I praksis er det umulig å kjenne til alle tekster.

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes av autonomi, og vil ikke bli styrt av tekster. Profesjonsarbeid kjennetegnes av at de møter mange og ulike problem, noe som gir rom for betydelige grad av autonomi. Dette betyr at vedkommendes adferd ikke blir så ofte styrt av tekster, men for eksempel av legens oppfatning av problemet, adferd og løsning av oppgaven. Autonomien kan komme i konflikt med tekster, og kan da ende opp i frustrasjoner og konflikter (Ekmann 2004). Ekmann påstår at direktiver tolkes og kollektive tolkninger blir til. Gjennom småpratet skjer en slags kollektiv enighet om tolking av tekster. Organisasjonens ønske er å kartlegge konflikter og har ønsker om å bidra til å løse disse. Det finnes tekster som beskriver hvordan de som opplever negative hendelser kan melde disse skriftlig. Årsaken kan være at meldeskjemaet ikke er godt nok publisert og tilgjengelig, men ikke fungerer i alle situasjoner. Ansatte mener dette skjemaet ikke fungerer slik det skal, og bryr seg ikke om å melde konflikter og mobbe situasjoner. Årsaken til dette er ofte at lederen er den som mobber, og dette kan bety sanksjoner for melder. Disse utsagnene kan tyde på at skjemaet kan korrigeres. Kanskje kan skjemaet utarbeides i samarbeid med ansatte som har opplevd konflikter? I denne sammenheng er det viktig å minne ansatte på at de ifølge Arbeidsmiljøloven har en plikt til å melde om sin og andres konflikter.

Mange bruker brevskrivning som kommunikasjon. Brev er også en tekst. Dette kan være et utslag av helsevesenets mulighet til å benytte autonomi og der budskapet går til den det gjelder. Brevskrivningene er en effektiv løsning, også slik ledelsens direktiver er. ”Store organisasjoner trenger tekster, og det har ikke vært min hensikt å påstå at de ikke trengs tekster. Men det som også trengs, er at tekster kombineres med godt lederskap. Sjefer må bygge tillit gjennom å delta i det uformelle småpratet (Ekmann 2004. s.83).

5. Oppsummering

Ved å ha fokus på respekt, samhandling og opparbeiding av tillit og relasjoner, kan organisasjonen oppnå at ansatte i helsevesenet tørr å stå fram i konflikter uten å frykte sanksjoner. Det å få negative sanksjoner var det som prosjektdeltagerne fryktet mest, kanskje var det årsaken til at så få ville delta i prosjektet. Frykten for sanksjoner kan også være en av flere årsaker til at få melder fra om mobbing og konflikter. Det sies at ledere oppfattes i stor grad som de som mobber. Dette kan bety at den som mobbes ikke melder saken i frykt for sanksjon fra sin leder.

I en artikkel i Dagens Næringsliv 23-04-2010, beskrives hvordan mobbeproblemet ble løst hos Utenriksdepartementet. De hadde omtrent det samme mobbeomfanget som organisasjonen denne oppgaven tar utgangspunkt i. Ledelsen i UD tror at offentliggjøring av arbeidsmiljøundersøkelsene, har satt mobbing på dagsorden. Resultatene fra undersøkelsene er blitt bedre. De har drevet systematisk arbeid for å forbedre arbeidsmiljøet, og resultatet påvirker motivasjonen for fortsatt å ha fokus på arbeidsmiljøet. Et bedre samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har bidratt til et bedre resultat. Utenriksdepartementet har rett og slett blitt bedre på ledelse.

I Adresseavisen 22-04-2010, finner vi en artikkel som beskriver en situasjon der tillitsvalgte mener at det er arbeidspresset som skaper mobbing. Men samtidig hevdes det at ledelsen ikke gjør nok for å bedre arbeidsmiljøet. Artikkelen beskriver en situasjon i en organisasjon innenfor helsevesenet. Kort sagt: disse organisasjonene ser at dårlig arbeidsmiljø og hardt arbeidspress er årsak til mobbing og trakassering. Men hva kom først; ”høna eller egget”?

Jeg tror ut fra den erfaring jeg nå har, at begge faktorene er viktige å ha fokus på når en jobber med forebyggende arbeid for å hindre mobbing. Jeg vil allikevel fremheve arbeidsmiljøet som den viktigste. Dersom arbeidsmiljøet og god utøvelse av ledelse er ivaretatt, så kan det tåles et hardt arbeidspress. En arbeidsplass der en trives, der en får utfordringer, der en har tillit til hverandre og der en respekterer hverandre som person og som yrkesuttøver, bidrar til en positiv kultur og et godt samhold. I denne situasjonen kan arbeidstakerne tåle arbeidspresset på en mye bedre måte, enn der det er kaos, ineffektivt og der det er mangelfull styring og kompetanse på ledernivå.

En virkelighet der arbeidspresset er høyt over tid, og der arbeidsmiljøet er elendig og samhandling uteblir, er grobunnen for mobbing og trakassering svært god. I mange tilfeller blir den som utsettes for mobbing sykemeldt over lang tid. Både psykiske og fysiske helseplager blir gjeldende. Det høye sykefraværet i en organisasjon kan ha årsak i mobbing. Mye sykefravær gir lite effektiv drift og økonomisk tap for organisasjonen. Kundetilfredsheten reduseres. En kan tenke at ingen organisasjon har råd til ikke å ha fokus på mobbing og trakassering.

Helseforetaket har utarbeidet tydelige holdnings og verdidokument som skal tas i bruk av alle ansatte. Før disse ordene får en mening for den enkelte, må ordene forstås i sammenheng med den situasjon den enkelte er i til enhver tid. Ledere bør legge vekt på sin egen adferd i de ulike situasjoner, men også gi de ansatte mulighet til å drøfte og forstå hvordan de skal handle riktig. Leder må være tydelig når en ansattes adferd er i strid med organisasjonens verdier. Jeg viser til kapittel 2.2. Utdrag fra Helse Midt – Norges verdier” Trygghet, respekt og kvalitet” side 6. I prosjektet har jeg hørt om, og beskrevet situasjoner der disse verdier ikke ble ivaretatt. Jeg ser at

adferd hos leder og ansatt, ikke er i samsvar med organisasjonens verdier. Da slik jeg oppfatter ordene. Mennesker har ulike oppfatninger av ord, og det må tas hensyn til i innføring av strategier.

I kapitel 2.4. Side 7 beskrives utdrag fra organisasjonens mer detaljerte handlingsplaner. Her beskrives gode planer, med innhold som beskriver en organisasjon som har intensjoner om å framstå som en arbeidsplass som har et godt arbeidsmiljø, ansatte og ledere som har kompetanse, evner, ferdigheter og holdninger som ivaretar definerte krav og mål. I prosjektets innhold og gjennom de utsagn som er gitt, kan en se at det må settes i gang forbedringstiltak på flere områder.

I denne sammenhengen nevner jeg også kunnskapsarbeidernes sterke autonomi som en faktor når de vedtatte strategier og planer, foreligger fra ledelsen. Jeg viser til kapitel 4.3.3.4 subkategori 4 side 42. Kunnskapsarbeidere er ikke alltid tro mot det som er sagt og skrevet. De kan overse ulike typer instruksjoner, strategier, mål og beslutninger. Dette kan føre til konflikter. Det er viktig at tekstene kombineres med godt lederskap. Da nevner jeg spesielt tillitt og deltagelse som faktorer. Leder må ta seg tid til å drøfte strategier og planer med de ansatte. Gjennom arbeidet med prosjektet og den innsikt som jeg har nå, kan jeg se at organisasjonen har en utfordring i å ivareta Arbeidsmiljøloven på enkelte områder. Spesielt er det arbeidsgiveransvaret som bør ivaretas bedre.

Arbeidstakeren varsler sjelden om mobbing eller andre konflikter. Her har arbeidstakeren et ansvar som er pålagt i Arbeidsmiljøloven. Dette synes ikke ivaretatt ut fra at få saker er meldt inn, og de mange utsagn som er kommet fram i prosjektet.

Når jeg sammenligner utsagnene fra de 3 deltagerne, kan jeg ikke se noen store avvik mellom dem. Utsagnene har alle et stort innslag av opplevelse av dårlig ledelse. Likeså opplever alle i større eller mindre grad at taushetsplikten brytes og at baksnakking og dårlig behandling opplever. De rettslige krav om at ansatte skal føle at det utvises tillitt og respekt på arbeidsplassen, er ikke ivaretatt. Utsagnene er sterke når det gjelder manglende evne til å ta tak i konfliktene. I rettsaken fikk saksøker medhold i henhold til saksøktets brudd på Arbeidsmiljøloven.

Nedenfor har jeg listet opp noen områder som prosjektdeltagerne foreslo som tiltak for å redusere mobbing og trakassering:

- Vis alminnelig høflig adferd mot alle, både ansatte og kolleger og andre. Ta en uformell prat innimellom. Vis ved handling at det er likeverd mellom kolleger og ansatte. Ingen er bedre enn andre!
- Det bør oppnevnes et slags kriseteam der den som blir mobbet, kan få snakket med noen så kjapt som mulig. Har jeg vært utsatt for mobbing eller trakassering? Mange kan være usikre på dette. Et team er spesielt ønsket når det er ens egen leder som mobber, og samtidig må navnet på lederen skrives på meldeskjemaet.

- Meldeskjemaet bør markedsføres. Alle må vite om denne muligheten. Ta med de som har vært mobbet og evt. verneombud når skjemaet korrigeres. Skjemaet bør være lett tilgjengelig.
- Det må settes i gang tiltak så raskt som mulig, ikke vente med dette til konflikten eskalerer.
- Det må være et krav at alle ledere må gjennomgå opplæring i konflikthåndtering
- Det må være et krav at alle ledere må gjennomgå opplæring i det å bygge opp et godt arbeidsmiljø og ha fokus på vedlikehold av arbeidsmiljøet.
- Ansatte og ledere må ha klare roller og oppgaver, som også er kjent for kollegene.
- Leder må være synlig, tilgjengelig og tydelig for alle.

Veien videre for helseforetaket er å jobbe med arbeidsmiljøet, lederutvikling og opplæring. I følge undersøkelsen er arbeidsmiljøets innvirkning på mobbing og trakassering en vesentlig brikke for å løse utfordringene i strevet etter å få fjernet mobbing på arbeidsplassen.

Ledere som har personalansvar og jobber nærmest grasrota har spesielt behov for kunnskap i hvorfor arbeidsmiljø er viktig. Ledere oppe i hierarkiet må selvfølgelig også ha en forståelse for at ledere på grunnplanet trenger denne kunnskapen. Jeg vil også foreslå at det forskes mer på hvordan hierarkiets og de profesjonelles autonomi påvirker arbeidsmiljø, kommunikasjon, kultur, samhold og ledelse. Jeg tror at autonomi bidrar til å trenere intensjonene om å få til et godt arbeidsmiljø, verdi og holdningsarbeid og andre strategiske planer.

6. Konklusjon

Jeg har med dette prosjektet fått forske på hvordan ansatte opplever mobbing og trakassering i helsevesenet, årsaken til dette og i hvilke situasjoner det oppleves. I tillegg har jeg også fått forske på en annen organisasjon. De 3 prosjektdeltagerne hadde alle opplevd mobbing. Jeg har fått innblikk i hvorfor mange opplever mobbing og trakassering. Jeg har fått forståelse for i hvilke situasjoner mobbing oppstår. Jeg har fått forslag fra prosjektdeltagerne på tiltak som bør settes i gang for å unngå mobbing. Ut fra de data jeg har, så ser jeg også at årsakene til mobbing er like på de aktuelle arbeidsplassene. Jeg ser at det å unngå mobbing og trakassering er en utfordring for enhver leder, men også for de ansatte. Jeg oppfatter at det er enighet om at både ansatte og ledere alle har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø, men at ledere har hovedansvar for å sikre at så skjer. Ledere må innse at de har det rettslige ansvar for at Arbeidsmiljøloven ivaretas.

Jeg oppfatter at min antagelse om at kjernekategori 3, som omhandler opplevelse av arbeidsmiljø, kommunikasjon, kultur, samhold og ledelse er riktig valg som kjernekategori. Områdene som kategorien omhandler er vesentlige å ta tak i, og gjennomføre for å sikre at målet med å få mobbing og trakassering fjernet, oppnås. Tittelen for oppgaven inneholder et spørsmål om: Kan mer fokusering på arbeidsmiljøet og utøvelse av ledelse bidra til å redusere omfanget av negative opplevelse? Ut fra den kunnskap jeg nå sitter inne med, kan jeg med en god følelse svare ja på spørsmålet.

Litteraturhenvisninger:

- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2008). *Forelesninger i faget coaching og veiledning som ledelsesverktøy*. Upublisert.
- Arbeidsmiljøundersøkelse 2008. Hentet ut 22. 02. 2010.
[https://ekstranett.helse-midt.no/1001/Sakspapirer/sak%20132-08%20vedlegg%20Hovedrapport%20Helse%20Midt-Norge%20Finale%20\(2\).pdf](https://ekstranett.helse-midt.no/1001/Sakspapirer/sak%20132-08%20vedlegg%20Hovedrapport%20Helse%20Midt-Norge%20Finale%20(2).pdf)
- Ekmann, G.(2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag
- Einarson, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. & Hellesøy, O.H.(2004) *Mobbing og harde personkonflikter*. Oslo: Sigma Forlag.
- Einarsen, S. & Pedersen, H. (2009). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet – jus og psykologi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Einarsen, S., Glasø, L., Løkke Vie, T. & Pedersen, H.(2009). *Mobbing i arbeidslivet, en veiledning for arbeidsgivere og ledere*. Idebanken – inkluderende arbeidsliv. www.idebanken.org.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2007). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Bjørkelo, B., Glasø, L. & Hauge L. J.(2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Bergen Bullying Research Group. Det psykologiske fakultet. Universitetet i Bergen. ISBN 978-82-91713-41-0.
- Fennel, M.(2008). *Å bekjempe lav selvfølelse*. Trondheim: Taper Akademiske Forlag.
- Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J.(2005). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R.(2005). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Oslo Synergy Publishing

- Levin, M & Klev, R. (2006). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- LOV 2005 – 06 – 17 nr. 62 Lov om arbeidsmiljølov, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet ut 22. 02.2010.
<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>
- Postholm, M. B.(2005). *Kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regional handlingsplan for strategisk HR 2008-2013 Hentet ut 22. 02. 2010.
<http://www.helse-midt.no/templates/StandardMaster100385.aspx?epslanguage=NO>
- Rienecker, L., & Jørgensen Stray, P.(2007). *Den gode oppgaven – håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget
- Spurkeland, J.(2006). *Relasjonskompetanse – resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Strategiske dokument for Helse Midt-Norge: Helse Midt Norges Overordnet strategi 2008 – 2020 Hentet ut 22. 02. 2010.
<http://www.helse-midt.no/templates/StandardMaster100385.aspx?epslanguage=NO>
- Suul, L. (2008). Mellomoppgave i faget *Coaching og veiledning som ledelsesverktøy*. Trondheim NTNU. Upublisert.
- Suul, L. (2008). Eksamensbesvarelse i faget *Coaching og veiledning som ledelsesverktøy i organisasjoner og bedrifter*. Trondheim NTNU. Upublisert.

Vedlegg:

- Vedlegg 1 - Retningslinjer for intern varsling av kritikkverdige forhold (4 sider)
- Vedlegg 2 - Brev om informert samtykke.
- Vedlegg 3 - Intervjuguide
- Vedlegg 4 - Tilråding av behandling av personopplysninger Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD)