



JOBGING UTEN MOBBING

**Ståle Einarsen  
Helge Hoel  
Morten Birkeland Nielsen**

# **Mobbing i arbeidslivet**

Ståle Einarsen  
Helge Hoel  
Morten Birkeland Nielsen

# **Mobbing i arbeidslivet**



**GYLDENDAL**  
AKADEMISK



# Innhold

Innledning	5
Hva er mobbing? – Kjennetegn	6
Ulik opplevelse av situasjonen	8
Intensjon bak mobbing?	9
Kan alt kalles mobbing?	9
En definisjon av mobbebegrepet	10
Forekomst og utbredelse	11
Kjønn og mobbing	12
Mobbing og bransje/yrke	13
Mobbing er en prosess	14
Ulike typer mobbing	16
Hvorfor forekommer mobbing?	18
Mobbing i et samfunnsperspektiv	18
Psykososialt arbeidsmiljø og mobbing	19
Lederes betydning for forekomst av mobbing	20
Varsling	21
Mobbing og personlighet	22
De som mobber	23
Konsekvenser av mobbing	25
Individuelle konsekvenser	25
Senvirkninger og ettervirkninger hos ofrene	26
Konsekvenser for organisasjoner og storsamfunnet	27
Sykefravær og mobbing	27
Turnover og mobbing	28
Effekten av mobbing på produktivitet	28
Konsekvenser for storsamfunnet	29
Konklusjon og oppsummering	29

© Jobbing uten mobbing 2005  
1. utgave, 1. opplag 2005

Omslagsdesign og layout: HS-Repro A/S  
Trykk: HS-Repro A/S

[www.jobbingutenmobbing.no](http://www.jobbingutenmobbing.no)

# Innledning

Statsminister Kjell Magne Bondevik lanserte i sin nyttårstale i 2004 en kampanje mot mobbing på arbeidsplassen som en del av avtalen om det inkluderende arbeidsliv. Bondeviks tale utløste en stor interesse og offentlig diskusjon, noe som ikke minst viste seg i en rekke avisoppslag, kronikker og leserbrev i riksavisene våren 2004. Bondeviks initiativ førte også til at det ble satt i gang en nasjonal satsing over tre år i samarbeid med partene i arbeidslivet. Satsingen er en del av avtalen om det inkluderende arbeidsliv, og har til hensikt å sette aktørene i arbeidslivet i stand til å forebygge og håndtere mobbing i arbeidslivet. Det fenomenet at noen blir systematisk ertet, plaget, trakassert eller sosialt utstøtt på arbeidsplassen, er selvsagt ikke nytt, men er noe som nok har forekommet til alle tider. Det er imidlertid kun de siste 15–20 årene at dette har vært i fokus i arbeidslivet. I arbeidssammenheng ble begrepet mobbing introdusert rundt midten av 1980-tallet, da svenske og norske organisasjonspsykologer begynte å kartlegge fenomenets omfang, årsaker og konsekvenser (se for eksempel Leymann, 1986; Matthiesen, Raknes & Røkkum, 1989; Kile, 1990). Den internasjonale forskningen på feltet er imidlertid av ny dato, da slik forskning først kom i gang fra slutten av 1990-tallet (se Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003; Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Zapf & Leymann, 1996; Zapf & Einarsen, 2001; Sheehan, Barker & Rayner, 1999).

Som faglig begrep er begrepet «mobbing» noe problematisk. For det første har ordet et engelsk opphav uten at det brukes på engelsk, der man heller bruker begrepene «bullying» eller «harassment». For det andre benyttes begrepet i dagligtalen både til å beskrive mer vennskapelig og uskyldig erting og fleiping, og som synonym til det klart mer alvorlig ladede begrepet «trakassering». I sistnevnte betydning refererer begrepet til alvorlige personmotsetninger der en medarbeider systematisk utsettes for nedvurderende handlinger og lite respektfull behandling. For det tredje brukes begrepet i dagligtalen både om enkeltstående handlinger og mer langvarige og pågående prosesser der en person gradvis blir mer og mer stigmatisert på arbeidsplassen. Selv om begrepet således har sine begrensninger, er det likevel et begrep som er innarbeidet både som faglig begrep og i norsk dagligtale. På tross av sine mangler er begrepet «mobbing» kommet for å bli.

Det foreliggende dokumentet presenterer begrepet mobbing som faglig begrep. Formålet er å gi en oversikt over den forskningsmessige og faglige kunnskapen på området; hva vi mener med begrepet mobbing, hvilke årsaker det har, dets ytringsformer, forekomst og konsekvenser.

## Til tross for svakheter – begrepet mobbing er kommet for å bli.

- Begrepet 'mobbing på arbeidsplassen' ble først brukt i Sverige på midten av 1980-tallet
- I Norge har begrepet vært i bruk siden slutten av 1980-tallet, da organisasjonspsykologer og andre samfunnsvitere begynte å kartlegge problemets omfang, årsaker og konsekvenser
- I dag er mobbing ('bullying' på engelsk) et internasjonalt akseptert begrep med aktive forskningsmiljøer i en rekke europeiske land, USA, Australia og Sør-Afrika
- En rekke land, blant dem Sverige, Finland, Belgia og Frankrike, har innført særskilt lovgivning for å bekjempe mobbing

# Hva er mobbing? – Kjennetegn

Mobbing i arbeidslivet dreier seg om situasjoner på arbeidsplassen der en person *over lengre tid* føler seg utsatt for *negativ behandling* av en eller flere andre personer på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot disse handlingene (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994). Mobbing dreier seg altså ikke om enkeltstående konfliktepisoder på jobben, men om vedvarende negative handlinger mot ett eller flere individer som reelt eller opplevd er underlegen i den aktuelle situasjonen. De aller fleste arbeidstakere har sannsynligvis opplevd en eller annen form for negative hendelser i en arbeidssituasjon. Mange kan for eksempel ha opplevd å bli utskjelt, vært offer for ryktespredning eller erfart å bli oversett eller overhørt i en sosial situasjon på jobben. De handlingene som inngår i mobbing kan nok ramme de fleste arbeidstakere fra tid til annen. Som enkeltstående handlinger kan derfor mobbehandlingene være ufarlige. I den grad slike handlinger systematisk og vedvarende rettes mot én og samme person, og i den grad denne personen føler seg forsvarsløs overfor handlingene eller dem som utfører dem, tar dette form av mobbing. Å være offer for mobbing ser ut til å være en situasjon som kan true både folks fysiske og psykiske helse. I en studie blant mannlige industriarbeidere fant for eksempel

Einarsen & Raknes (1997) at hele 88 % av et utvalg på 450 industriarbeidere hadde opplevd minst én negativ handling typisk for mobbing i løpet av det siste halvåret. Personer som systematisk opplevde å bli utsatt for slike handlinger, hadde imidlertid en klart sterkere svekket psykisk helse enn de som kun ble utsatt for dem i ny og ne (Einarsen & Raknes, 1997). I en studie undersøkte Mikkelsen og Einarsen (2002) forskjellen mellom 214 danske mobbeofre og en kontrollgruppe på 214 arbeidstakere som ikke var mobbet. Begge gruppene hadde samme kjønn, alder og yrke. Mange i kontrollgruppen hadde også opplevd negativ behandling på jobben. Likevel var det ingen av dem som opplevde slike handlinger så ofte som ukentlig. Samtlige av de 214 mobbeofrene oppga imidlertid at de opplevde slike negative handlinger ukentlig eller oftere, og at dette hadde pågått over lang tid. For noen dreide det seg om år.

Mobbing kan bli utført på mange måter, ofte er handlingene indirekte og skjulte. Med *direkte* mobbing refereres det til aggressive handlinger som utføres direkte overfor offeret, slik som utskjelling, fleiping, trusler eller underkjenning av faglig innsats og kvalifikasjoner. Med *indirekte* mobbing menes utfrysing og sosial isolering eller det å la være å gi infor-

masjon, ta kontakt osv. I sistnevnte tilfeller dreier det seg altså om «ikke-handlinger», dvs. at man unnlater å gjøre noe man ellers ville ha gjort. Mobbing kan også foregå *skjult*, f.eks. gjennom baksnakking og rykter, eller *åpent* ved at handlingene er synlige for den som rammes. Mobbing kan selvsagt også foregå verbalt eller fysisk, selv om det siste ser ut til å være unntaket (Einarsen, 1999). Vi kan også skille mellom arbeidsrelaterte handlinger og personrelaterte handlinger.

Arbeidsrelaterte handlinger er handlinger som gjør det vanskelig for arbeidstakeren å utføre sitt arbeid, eller handlinger der man tar fra offeret noen eller samtlige av hans eller hennes oppgaver. Personrelaterte handlinger er negative handlinger rettet mot en som person. Eksempler på denne type handlinger er ryktespredning, baksnakkelser, neglisjering av meninger, fleiping/erting og uønskede seksuelle tilnærmelser (Einarsen, 2000). Det er her viktig å understreke at handlingene vil kunne være mange, samtidig som type handlinger vil variere fra sak til sak og fra en organisasjon til en annen.

Den svenske arbeidslivsforskeren Heinz Leymann (1990) mente at mobbing kjenne-tegnes ved at det forekommer handlinger:

- som gjør det vanskelig for personen å opprettholde sitt gode navn og rykte på arbeidsplassen
- som gjør det vanskelig for personen å opprettholde gode sosiale kontakter med andre
- som gjør det vanskelig for personen å kommunisere trygt, godt og effektivt med andre
- som gjør personens arbeidssituasjon eller livssituasjon vanskelig
- som kan true personens psykiske helse og selvbilde

I en undersøkelse blant 138 norske mobbeofre viste det seg at ofrene opplevde fire hovedtyper handlinger (Einarsen et al., 1994):

- sosial utfrysing eller isolering
- organisatorisk utstøtelse
- beskyldninger om dårlig utført arbeid
- sårende erting, fleiping og latterliggjøring

Å bli sosialt utstøtt vil si at man blir oversett, utfrosset eller utestengt fra det sosiale fellesskapet. Organisatorisk utstøtelse vil si at man føler seg overflødiggjort, forbigått eller degradert i organisasjonen. Noen av disse handlingene, for eksempel det å bli fratatt arbeidsoppgaver eller det å bli flyttet og omplassert, er normalt engangshandlinger. Konsekvensene av handlingene kan imidlertid vise seg hver eneste dag i lang tid. Beskyldninger om dårlig utført arbeid kan forekomme på ulike måter, enten ved at man blir urettferdig kritisert for sitt arbeid, ved at ens faglige dyktighet blir trukket i tvil, at ens arbeidsinnsats blir latterliggjort eller på annen måte nedvurdert. En annen variant er at offeret blir kontrollert og overvåket mens han/hun arbeider. Sårende erting og fleiping dreier seg både om humor som kan oppleves som ubehagelig og krenkende for den som rammes, og om mer direkte latterliggjøring og uthengig av en person i offentlighet.

Ren fysisk trakassering, eller forsøk på vold på arbeidsplassen, er forholdsvis lite utbredt i de fleste næringer og virksomhetsområder (Einarsen & Raknes, 1991; 1997). Ett unntak er fengselsvesenet, hvor det er blitt funnet at omtrent en tredjedel av arbeidstakerne har opplevd gjentatte fysiske overgrep over et lengre tidsrom (Hoel & Cooper, 2000; Ommedal & Wadseth, 2001). At fysisk trakassering er såpass lite utbredt, kan være et resultat av at de mest vanlige typer av arbeidsoppgaver i dagens arbeidsliv er lite «fysiske» i sin form. Derfor vil fysisk trakassering forekomme i større grad blant for eksempel spedisjonsarbeidere og personer i fengselsvesenet enn blant kontoransatte. En annen årsak kan være at slik atferd har større sannsynlighet for å bli fordømt av andre, da denne type handlinger er lettere å observere og i



større grad setter spor enn det som er tilfelle for indirekte handlinger. Det kan også argumenteres for at fysisk vold i mange tilfeller er en type handling som ikke dekkes av mobbebegrepet, da det ofte er snakk om enkeltstående, men også alvorlige handlinger.

Mange av de handlingene som mobbeofre opplever, kan også ramme andre arbeidstakere fra tid til annen. Det er imidlertid tre viktige kjennetegn som skiller mobbing fra andre negative hendelser i arbeidslivet. For det første må handlingene finne sted gjentatte ganger for at det skal være snakk om mobbing, det vil si at engangsfenomener normalt ikke regnes som mobbing. For det andre må de negative handlingene finne sted over en lengre tidsperiode. For eksempel hevder Leymann (1996) at kriteriet for å betegne en konflikt som mobbing bør være at offeret opplever minst én negativ hendelse i uken over en periode på minimum seks måneder, noe som må sies å være et meget strengt kriterium. Det siste kjennetegnet ved mobbing er at det er en reell eller opplevd ubalanse i styrkeforholdet mellom mobber og offer, hvilket betyr at den som utsettes for mobbingen, offeret, ikke makter å forsvare seg eller å ta igjen mot den eller dem som mobber (Björkqvist, Österman & Hjeltbäck, 1994; Einarsen et al., 1994). Det vil med andre ord ikke være snakk om mobbing hvis de involverte parter i en konflikt på jobben er like «sterke». Det er viktig å påpeke at forskjeller i styrkeforhold ofte har et subjektivt utgangspunkt, der offeret har en *følelse* av underlegenhet og av en manglende evne til å forsvare seg mot de handlingene vedkommende opplever. Ubalanse i maktforhold har imidlertid ikke nødvendigvis sin bakgrunn i formelle posisjoner, da andre forhold slik som kunnskap, erfaring, og mulighet for støtte fra andre i en konfliktsituasjon også har innvirkning. Denne ubalansen i maktforholdet mellom partene kan derfor ha vært der i utgangspunktet, for eksempel ved en konflikt mellom en leder og en underordnet eller mellom en nytilsatt og en «gammel ringrev», eller det er noe

som utvikler seg gradvis over tid, for eksempel ved at den ene parten får stadig flere av kollegene på sin side. En annen variant kan være at den som føler seg mobbet er i en vanskelig livssituasjon som gjør at han eller hun har større problemer med å forsvare seg enn det vedkommende ellers ville ha hatt.

## Ulik opplevelse av situasjonen

Ifølge Ekeland (1991) bør man bruke betegnelsen jobbmobbing når en person (offeret) over lengre tid opplever en psykisk og sosial belastning i jobben som fortolkes som forårsaket av andres atferd. Dette subjektive elementet i mobbing medfører også at folk kan ha ulike oppfatninger av når en mobbesituasjon foreligger. Det person A opplever som mobbing, vil av person B kanskje bli oppfattet som fleip eller som en relativt uskyldig spøk. Det er med andre ord ofte snakk om et manglende samsvar mellom A og B sine fortolkninger av situasjonen, noe som altså kan medføre at de involverte personene vil ha ulike syn på (mobbe-)handlingenes alvorlighetsgrad. Det kan også tenkes at noen reagerer tidligere på visse uønskede handlinger enn andre, og at det dermed eksisterer et skille i tid mellom når ulike personer opplever noe som mobbing. Det noen tåler fem ganger, tåler kanskje andre å bli utsatt for hele 10 ganger før de opplever at «det går over streken».

Et hensiktsmessig skille kan derfor være mellom subjektiv mobbing, som er en situasjon hvor en person selv opplever seg som offer for andres systematiske aggresjon, og objektiv mobbing som refererer til en situasjon hvor det er ytre beviser for mobbingen, for eksempel ved at kolleger bekrefter at offeret mobbes, eller ved at annen dokumentasjon foreligger (Brodsky, 1976). Det er imidlertid viktig å påpeke at kolleger eller andre som observerer eller ikke observerer en hendelse, ikke har noen «objektiv» vurdering av situasjonen eller kjenner til alle detaljer i forholdet

mellom de impliserte parter, inkludert tidligere episoder. Heller ikke vet de nødvendigvis hvordan handlingene virker på den som rammes. De observerer kanskje bare noe av det som skjer. Ofte vil også miljøets opplevelse av den som mobbes endres i retning av at man mener at «personen fortjener den behandlingen han får». I den grad offerets opplevelser støttes av andre, vil dette være en styrke. At personen ikke får støtte i sitt syn forandrer imidlertid ikke på det faktum at personen lider under de handlingene han eller hun utsettes for. Ifølge arbeidsmiljøloven er arbeidsgiver pålagt å gjøre noe i en slik situasjon. Fra et organisatorisk perspektiv vil offerets subjektive opplevelse av ubehag som følge av mobbing måtte ha stor og avgjørende betydning. Gir en arbeidstaker uttrykk for at han eller hun føler seg utsatt for mobbing, er dette grunnlag for å ta personen på alvor og sette i gang tiltak for å påse at handlingene (eller mobbingen dersom dette kan påvises) opphører, og at situasjonen ikke får utvikle seg videre i negativ retning.

At samme sak kan tolkes så forskjellig, vil likevel alltid gjøre det noe mer vanskelig med hensyn til intervensjoner og håndtering av en mobbekonflikt. Sett fra et juridisk perspektiv er selvsagt objektive kriterier, i betydningen at den påståtte atferden kan sannsynliggjøres, nødvendig. Hvis en advokat påstår at klienten er mobbet i forbindelse med arbeidet, må klienten ha vært utsatt for en eller annen form for identifiserbar og målbar skade som følge av mobbing for å nå frem i rettssystemet. I tillegg må belastningen kunne relateres til de handlinger som har funnet sted på vedkommendes arbeidsplass. Har offeret en subjektiv oppfatning av å være mobbet, uten at andre kan bekrefte dette eller ved at det på annen måte kan godtgjøres, blir det selvsagt vanskeligere å få gjennomslag juridisk i en gitt sak.

## Intensjon bak mobbing?

Nært relatert til spørsmålet om subjektiv og objektiv opplevelse av mobbing er debatten om intensjonen eller hensikten til den som står bak de negative handlingene. I forhold til mobbing er intensjon knyttet til både om hvorvidt det faktisk var en hensikt med den negative handlingen i utgangspunktet, og i tillegg om denne handlingen var ment å skade målpersonen. Man må her se på sammenhengen mellom intensjon og motivasjon. Selv om en handling var ment å skade en person, kan motivet for å skade være atskilt fra handlingen. Neuman & Baron (1997) skiller mellom reaktive (misnøye-/sinnerelaterte) og instrumentelle (motivrelaterte) handlinger. Med førstnevnte er hensikten å skade en person, og det er skaden i seg selv som er motivasjonen. Med instrumentelle handlinger er det å skade en person et middel for å oppnå et mål eller noe av verdi, for eksempel forfremmelse eller forbedret selvbilde. Ut ifra et aggresjonsteoretisk perspektiv vurderes intensjonen som et hovedelement i mobbing (Björkqvist et al., 1994), hvilket innebærer at hvis det ikke er en intensjon om å skade, så er det heller ikke mobbing. Et problem med en slik tilnærming er imidlertid at det vanligvis er umulig å bekrefte tilstedeværelsen av en intensjon (Hoel, Rayner & Cooper, 1999). Betydningen av intensjon er derfor et omdiskutert område innenfor mobbeforskningen. Det er imidlertid hevet over tvil at for den som føler seg mobbet, er opplevelsen av intensjonen bak handlingen helt sentral. I praktisk arbeid er det viktigst at handlingene oppleves som ubehagelige av personen de rettes mot, og ikke hvorvidt noen innrømmer at de hadde til hensikt å skade den andre. Tankeløshet kan også volde skade.

## Kan alt kalles mobbing?

Selvsagt kan det forekomme at noen personer urettmessig anklager andre for mobbing. Dette kan for eksempel forekomme i en alvor-

lig personkonflikt der man kanskje tyr til en løgn for å ramme en motpart man misliker sterkt. Dersom arbeidsgiveren håndterer en mobbeanklage på en god måte, er slike uberegtigede anklager imidlertid noe som etter hvert vil bli oppdaget. Om man ikke gjør noe med saken, vil anklagene derimot stå uimotsagt eller være grunnlag for videre opptrapping av konflikten, med det resultat at man kan bli sittende med to reelle ofre etter hvert som konflikten utvikler seg.

Noen ganger hender det også at arbeidstakere ikke finner seg i handlinger som andre vil hevde er noe en strengt tatt må kunne regne med i et gitt arbeidsforhold. Spørsmålet er jo om alt som oppleves som negativt og som gjentas kan kalles for mobbing? Selvsagt kan det her finnes grensetilfeller. Spørsmålet er hvorvidt handlingene det er tale om, kan sies å være *påregnelige* eller ikke. Med påregnelighet mener vi noe man med rimelighet må regne med å finne seg i i et arbeidsforhold. I så fall må det som skjer være noe som er vanlig forekommende, som ligger innenfor de legitime rettighetene som ledere og virksomheter har overfor ansatte i vår kultur og innen vårt lov- og avtaleverk, som egentlig kan hende alle norske arbeidstakere innen samme type jobb, og som er noe som man med rimelighet visste kunne komme til å hende da man tok jobben. I Sverige kaller man for eksempel mobbing for «krenkende særbehandling». Mobbing er altså når man behandles annerledes enn andre og/eller at man behandles på en krenkende måte. Å oppleve noe ubehagelig én gang er gjerne påregnelig, at det skjer gjentatte ganger over lang tid, er imidlertid sjelden påregnelig. Det er jo også det som menes med begrepet mobbing.

Ingen mobbesak skal imidlertid avvises før den er undersøkt og fulgt opp. I den grad en arbeidsgiver undersøker en mobbeanklage på en grundig og god måte, og i den grad man da etter hvert konkluderer med at det som skjer

med den aktuelle ansatte nettopp er påregnelig, må dette i så fall gjøres klart for den som opplever seg mobbet på en ordentlig og ryddig måte, og helst skriftlig. Etterpå kan en slik konklusjon selvsagt bestrides av både tillitsvalgte, verneombud og helse- og vernepersonale, eller for eksempel av Arbeidstilsynet. I så fall må arbeidsgiveren se på saken en gang til. I tillegg kan det jo godt tenkes at arbeidsgiveren uansett realitetene kan gjøre tiltak som endrer på den uheldige situasjonen for den som mener seg mobbet. Det som imidlertid er viktig i alle mobbesaker er at det gjøres noe med saken på en ryddig måte, og at det som oppleves som belastende, opphører.

## En definisjon av mobbebegrepet

Med bakgrunn i kjennetegnene som er gitt over, kan mobbing i arbeidslivet defineres på følgende måte: Mobbing forekommer når en person *over lengre tid* føler seg utsatt for *negativ behandling* av en eller flere andre personer på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot disse handlingene. Mobbing dreier seg altså ikke om enkeltstående konfliktepisoder på jobben, men om vedvarende utilbørlig og krenkende atferd mot ett eller flere individer som reelt eller opplevd er underlegen i situasjonen. Det typiske i mobbesaker til forskjell fra andre harde personkonflikter er at:

- Offeret opplever det vanskelig å forsvare seg i situasjonen
- Handlingene oppleves som dypt urettferdige og krenkende av den som rammes
- De negative handlingene gjentas over lengre tid, eller at konsekvensene av en gitt handling vedvarer over tid
- Handlingene kan ikke sies å være noe arbeidstakere med rimelighet må kunne finne seg i, og at handlingene dermed ikke er en påregnelig del av arbeidsforholdet

## Hva er mobbing? – Sentrale kjennetegn

- Man utsettes for arbeidsrelaterte eller personrelaterte mobbebehandlinger
- Handlingene finner sted gjentatte ganger
- Handlingene pågår i lang tid
- Den som blir angrepet har vanskelig for å forsvare seg
- Intensjonen bak handlingene er ofte viktig for offerets forståelse, men vanskelig å påvise, og behøver dermed ikke være til stede for at noe skal kunne kalles mobbing
- Det som en person opplever som mobbing kan bli sett på som en fleip av andre
- Subjektiv mobbing refererer til egenopplevelsen, men objektiv mobbing er mobbing bekreftet av andre
- I et arbeidsmiljøperspektiv er den subjektive, opplevde mobbingen tilstrekkelig for at tiltak skal iverksettes
- Det viktigste er ikke hva man kaller det, men at det som oppleves som krenkende og utilbørlig atferd opphører

## Forekomst og utbredelse

Mobbing er gjennom de siste 15 årene dokumentert som et utbredt og alvorlig problem i arbeidslivet. Selvrapporteringsstudier på 1990-tallet viste at rundt 5 % eller én av tyve norske arbeidstakere utsettes for alvorlig mobbing på jobben, dvs. at de mobbes én eller flere ganger i uken. Av disse mobbes rundt 50 % av sine ledere, mens 50 % mobbes av kolleger (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994). Noenlunde tilsvarende resultater er funnet i de øvrige nordiske land. I Sverige er det funnet at ca. 3,5 % mobbes på sine arbeidsplasser (Leymann, 1996), mens estimatet for Danmark er på 2–4 % (Mikkelsen & Einarsen, 2001). I Finland har resultatene variert fra 4 til hele 24 %, avhengig av hvilken metode som er benyttet for å måle mobbingen (Kivimäki, Elovaioni & Vahtera, 2000; Salin, 2001; Vartia, 2001). I tillegg til dette ser det ut til at nye 5–10 % av den yrkesaktive befolkning opplever alvorlige konflikter og sosiale vanskeligheter på jobben. Selv om dette ikke kan kalles alvorlig mobbing ut fra den strenge definisjonen presentert ovenfor, viser forskningen at også slike opplevelser utgjør en belastning og stressfaktor for dem som rammes

(Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003). Holdt opp mot funnene fra Skandinavia/Norden viser forskningsresultater at forekomsten av mobbing er høyere i en del andre europeiske land. I en undersøkelse fra Storbritannia, hvor 5288 ansatte i 70 ulike organisasjoner deltok, ble det funnet at 10,6 % hadde opplevd å bli mobbet i løpet av de siste seks månedene (Hoel, Cooper & Faragher, 2001). Disse dataene viser til ofre som opplevde minimum én negativ handling minst én gang per uke. I Nederland har resultatene variert mellom 1 % og 12,4 %, avhengig av yrkesgruppe som er studert (Hubert & Van Veldhoven, 2001). Fra Østerrike har det blitt rapportert resultater fra 7,8 % til 26 % (Niedl, 1996). Mobbing viser seg også å være et problem for flere enn de som selv mobbes. Eksempelvis ble det i en undersøkelse blant 2200 norske arbeidstakere funnet at 14 % opplevde mobbing av andre som en daglig belastning, mens hele 21 % hevdet at mobbing reduserte deres jobbtrivsel (Einarsen & Raknes, 1991). Også andre studier har vist at observatørene til mobbing på arbeidsplassen trives dårligere enn andre arbeidstakere (Vartia-Väänänen, 2003).

Variasjonen i forekomst mellom ulike land og ulike studier kan til dels forklares ut fra forskjeller i målemetoder og definisjoner. Noen studier definerer mobbing strengere enn andre studier, for eksempel hvor lenge situasjonen skal ha vart eller hvor hyppige handlinger det er tale om. Heinz Leymann mente for eksempel at mobbing oppsto når man ble utsatt for handlinger minst én gang i uken i mer enn seks måneder, mens andre spør om man har blitt mobbet noen gang i arbeidskarrieren. En annen mulig forklaring på variasjonen i utbredelse av mobbing mellom skandinaviske land og sentraleuropeiske land kan være kulturelle ulikheter og forskjeller i maktstruktur landene imellom. Kulturelle og samfunnsmessige særegenheter kan for eksempel påvirke holdningene til mobbing, slik at en og samme atferd kan sees på som uholdbar i ett land, mens den er akseptert i et annet (Cassitto, 2000). Norge beskrives ofte som en kultur preget av «feminine verdier», der livskvalitet, omsorg for andre, samarbeid til felles beste og gode arbeidsforhold mellom kolleger gjerne er rådende verdier. I slike kulturer vil nok toleransegrensen for aggressiv og krenkende atferd være relativt lav, og gjerne lavere enn det man finner i land preget av mer «maskuline» kulturer der særlig menn og ledere forventes å være selvhevdende, konkurranseorienterte, aggressive, pågående og opptatt av materiell suksess og status. I tillegg er vi i Skandinavia preget av en forholdsvis flat struktur, med små forskjeller i makt og innflytelse (Einarsen, 2000), noe som gir mer likeverdige forhold mellom mennesker.

At maktforskjeller påvirker mobbing tydelig gjøres av en undersøkelse i Forsvaret, som måsies å være en mer hierarkisk organisasjon. Der mente rundt 12 % at de var utsatt for mobbing (Østvik & Rudmin, 2001), noe som er en klart høyere frekvens enn det man finner ellers i det norske samfunnet. På den annen side kan den egalitære siden ved norsk kultur, kombinert med et fokus på individets frihet og rettigheter, også føre til at mange ansatte

lett bryter med vanlige sosiale normer for atferd på arbeidsplassen og dermed utsettes for mobbing fra kolleger som en indirekte måte å straffe og korrigere slike normbrudd på. Det likeverdige i norsk kultur gjør det heller ikke nødvendigvis lettere å være leder, og det kan føre til at vi overser at det faktisk er forskjeller når det gjelder makt og innflytelse på en arbeidsplass.

## Kjønn og mobbing

Mobbing kan i utgangspunktet ramme både menn og kvinner, både unge og eldre, og både medarbeidere og ledere. Funn fra flere studier tyder for eksempel på at like mange menn som kvinner blir utsatt for mobbing (Einarsen et al., 1994; Hoel, Cooper & Faragher, 2001; Rayner, Hoel & Cooper, 2002). En mulig forskjell er likevel at kvinner mobbes med hyppige angrep, mens menn i større grad mobbes med sjeldnere angrep (Einarsen et al., 1994). Også stilling i organisasjonen ser ut til å skape forskjeller mellom kjønnene med hensyn til mobbing. For eksempel viste en studie blant finske arbeidstakere at selv om andelen av menn og kvinner som ble mobbet var tilnærmet lik, ble kvinnelige ledere mobbet vesentlig mer enn mannlige (Salin, 2001), noe som også ble funnet i en britisk studie (Hoel, Cooper & Faragher, 2001). Med hensyn til hvem som står bak de negative handlingene, viser de fleste studier at menn er overrepresentert som mobbere (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003). I tillegg viser det seg at kvinner mobbes av både menn og kvinner, men at menn i hovedsak mobbes av andre menn (Einarsen et al., 1994), noe som selvsagt også skyldes at arbeidslivet fortsatt i stor grad er kjønnsdelt, og at det er færre kvinner enn menn som er ledere. Studier viser for eksempel at 50 % mobbes av sine ledere og 50 % av kolleger. Siden ledere er i mindretall på en arbeidsplass, kan man altså anta at mannlige ledere er overrepresentert blant de som rapporteres som mobbere.

## Alder og mobbing

Alder synes å ha en viss sammenheng med mobbing. I Norge viser forskning at særlig eldre arbeidstakere føler seg rammet. Tall fra Einarsen og medarbeidere (1994) viser at mens rundt 7 % av arbeidstakere i alderen 25–35 år mobbes i større eller mindre grad, er det hele 16,3 % av arbeidstakerne over 60 år som følte seg utsatt for en slik behandling. Samtidig viser undersøkelser at yngre arbeidstakere i større grad enn eldre rapporterer at de utsettes for konkrete negative handlinger, men at de eldre i større grad føler seg mobbet. Det ser med andre ord ut til at eldre arbeidstakere lettere vil oppleve negative handlinger som mobbing. Sammenhengen mellom mobbing og alder kan imidlertid være kulturelt betinget, da motsatte resultater er funnet i Storbritannia. Der oppgir yngre arbeidstakere å være mest utsatt for mobbing, samtidig som den laveste sannsynligheten for at en person blir mobbet, er i aldersgruppen over 55 år (Hoel & Cooper, 2001). Ulik nasjonal praksis når det gjelder unge arbeidstakers inngang på eller eldre arbeidstakers avgang fra arbeidsmarkedet, kan ha en innvirkning her. I tråd med prinsippene i et 'inkluderende arbeidsliv', er det imidlertid viktig å forhindre at eldre arbeidstakere blir utstøtt fra arbeidslivet som følge av mobbing. Når man passerer 50, vil man også kunne ha færre muligheter til å få seg ny jobb dersom man opplever mobbing, noe som kan gjøre en mer sårbar.

Kommentarer om at man ikke duger, eller at man bør slippe yngre krefter til, kan også oppleves sårende og vanskelig å håndtere.

## Mobbing og bransje/yrke

Mobbing synes videre å være noe mer utbredt i privat enn i offentlig sektor. I en undersøkelse blant norske arbeidstakere (Einarsen & Skogstad, 1996) ble det funnet at mens 8,2 % av ansatte i offentlige etater oppga å ha vært utsatt for en viss grad av mobbing i løpet av de siste seks månedene, var den tilsvarende rate for private bedrifter 10,7 %. Samme undersøkelse viste at også størrelsen på organisasjonen har betydning, da det ble funnet en signifikant høyere forekomst av mobbing i større organisasjoner enn i små. Endelig ser forekomst av mobbing ut til å variere mellom ulike yrkesgrupper. Lavest forekomst av arbeidslivsmobbing synes å være blant psykologer, mens omsorgsarbeidere og industriarbeidere er mest plaget (Einarsen & Skogstad, 1996). Det er imidlertid viktig å påpeke at det ennå ikke er gjennomført en landsrepresentativ studie av mobbing i norsk arbeidsliv der anerkjente målemetoder er benyttet. I tillegg er flere av de omtalte studiene fra 10 til 15 år gamle, noe som selv sagt gjør estimatene og funnene usikre. På den annen side er tallene i overensstemmelse med nyere studier fra andre europeiske land (Einarsen et al., 2003).

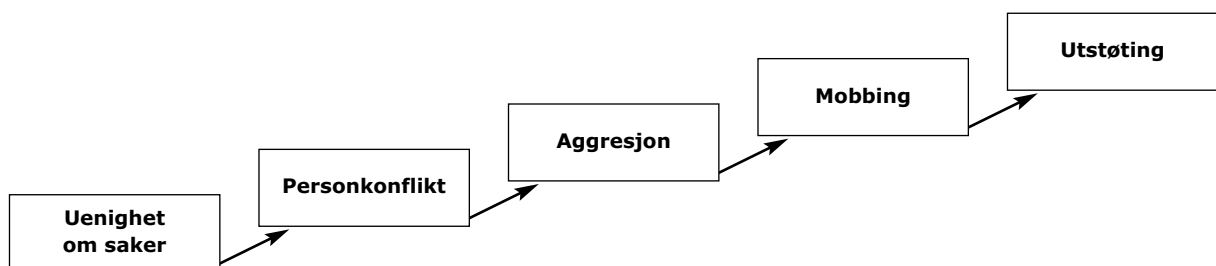
## Forekomst og utbredelse – hva norsk og internasjonal forskning forteller oss

- 5–10 % opplever alvorlige konflikter og samarbeidsproblemer på jobben
- 5 % eller én av tyve arbeidstakere opplevde på 1990-tallet å bli utsatt for alvorlig mobbing på jobben
- Mobbing rammer både kvinner og menn og både ledere og medarbeidere
- Menn er overrepresentert blant dem som anklages for å mobbe
- Eldre arbeidstakere føler seg mer utsatt enn unge
- Mobbing forekommer i alle bransjer og i alle yrkesgrupper
- Mobbing er noe mer utbredt i privat enn i offentlig sektor
- De mest langvarige og vanskelige sakene kommer ofte fra arbeidsmiljøer innen helse, skole og administrasjon

# Mobbing er en prosess

Mobbing bør ikke betraktes som et enten-eller-fenomen, men heller som en gradvis opptrappende prosess (Björkqvist, 1992; Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf & Gross, 2001). Mange ofre opplever at problemene gradvis intensiveres ved at angrepene blir hyppigere og mer intense, eller ved at stadig flere kolleger deltar i det som skjer, eller ved at kolleger «vender dem ryggen». En norsk studie viste for eksempel at de som var blitt mobbet over kort tid, opplevde sjeldnere angrep enn de som var blitt mobbet over lang tid (Einarsen & Skogstad, 1996). Fra at handlingene forekom en sjelden gang, endte saken med at de forekom ukentlig eller daglig. Handlingene ble også stadig mer direkte og åpne. Grafisk kan en slik prosess fremstilles som i figur 1 under.

Mange mobbesaker har sitt opphav i konflikter på arbeidsplassen. I de første stadiene av en konflikt er partene interessert i en fornuftig løsning i forhold til sakens grunnlag. Selv om partene vil oppleve og kunne erkjenne at det forekommer en viss frustrasjon mellom dem, vil de fremdeles fokusere på å løse problemene på en kontrollert og rasjonell måte (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Dette blir imidlertid vanskeligere etter som uenigheten mellom partene øker. Etter hvert som konflikter utvides og intensiveres, vil innholdet eller temaet endres, og konflikter som har pågått i en årrekke vil dermed kunne handle om flere eller kanskje helt andre forhold enn de gjorde i utgangspunktet. I langvarige konflikter vil en stadig større del av problemene knyttes til partenes personlige motsetninger, deres sam-



Figur 1: Mobbing som en optrappende prosess

arbeidsproblemer og deres negative følelser overfor hverandre, heller enn den saken som gjerne utgjorde utgangspunktet. Fokus endres altså fra sak til person, og spørsmålet blir heller *hvem* som er problemet fremfor *hva* som er problemet (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994). En konflikt går over til mobbing når minst en av partene systematisk utsettes for krenkende og utilbørlig atferd som de finner det vanskelig å forsvare seg mot. Etter hvert som konflikten utvikler seg, går sakene ofte gjennom følgende faser: *aggressive handlinger, mobbing, stigmatisering og utstøting* (Einarsen, 1999; Leymann, 1990). I denne prosessens tidlige faser vil de negative handlingene ofte være indirekte og diskrete, og det vil være vanskelig for ofrene å forstå hva de utsettes for. I neste fase oppleves gjerne mer direkte og tydelige aggressive handlinger, som at man blir isolert og unngått, ydmyket, kritisert offentlig og latterliggjort. Det er gjerne nå at man selv begynner å føle seg virkelig mobbet. Som et resultat føler ofrene seg gjerne stigmatisert i arbeidsgruppen eller på arbeidsplassen, og de finner det stadig vanskeligere å forsvare seg selv. En mulig konsekvens er at ofrene utvikler en rekke stress-symptomer som i neste omgang gjør det vanskelig for personen som rammes å mestre egen jobb og øvrige livssituasjon. Dette vil så kunne føre til at personen opptrer på en måte som bekrefter arbeidsmiljøets negative forestillinger om ham eller henne. Stressede personer vil også kunne oppføre på en slik måte at de skaper frustrasjon og irritasjon hos andre, noe som også vil kunne forsterke miljøets motforestillinger overfor personen (Hoel, Zapf & Cooper, 2002). I noen tilfeller utvikler saken seg til et traume for den det gjelder, der man føler at både ens helse, ens selvbilde og ens totale livssituasjon er truet. I sakens siste fase, utstøting, blir gjerne resultatet at offeret sykemeldes, uføretrygdes, sies opp eller omplasseres til en mer eller mindre tilfeldig jobb og til en ny vanskelig jobbsituasjon.

Ovenfor har vi beskrevet utviklingen av mobbing når starten er en konflikt. I andre saker

starter det mer tilfeldig ved at det oppstår fordommer på arbeidsplassen overfor en medarbeider. Ifølge Allport (1954) starter slike prosesser ved at:

- En mindre «inn-gruppe» begynner å baktale personen i «lukkede fora».
- Etter hvert utvikler det seg stadig mer negative forestillinger om personen, både hos dem som kjenner personen, men ikke minst hos gruppemedlemmer som ikke nødvendigvis kjenner personen så godt.
- Dette etterfølges av en fase hvor man bevisst unngår offeret.
- I neste fase blir offeret åpenlyst trakassert og diskriminert ved at han eller hun blir fremmedgjort og ekskludert, eller ved å utsettes for fornærmende bemerkninger og vitser.
- I siste fase finner det kanskje til og med sted fysiske angrep som i sin tur kan føre til det siste stadiet «tilintetgjørelse», hvilket innebærer at offeret fordrives fra organisasjonen eller fra arbeidslivet, eller at han eller hun i verste fall tar sitt eget liv.

Utsøting av mennesker fra fellesskapet er et urgammelt, men fortsatt livskraftig fenomen (Thylefors, 1987). Gjennom hele historien finner vi eksempler på grupper eller enkeltpersoner som er blitt utstøtt, forfulgt eller undertrykt. Felles for disse syndebukkfenomenene er at de bygger på tanken om at man kan unngå vanskeligheter ved å skremme «problemet» bort, eller ved å overføre det til et objekt (syndebukken) som så utstøtes eller drepes (Thylefors, 1987). Syndebukkprosessen forandrer noe som i utgangspunktet er vanskelig, sammensatt og kanskje uangripelig, til en kontrollerbar, forutsigbar og håndterlig situasjon. Prosessen kan dermed betraktes som en kollektiv forsvarsmekanisme rettet mot et mer eller mindre uskyldig gruppemedlem. Således kan det å ha en syndebukk lette en vanskelig arbeidssituasjon for resten av personalet. Så vet man i hvert fall hvem som er skyld i problemene.



I en slik prosess vil det kunne dannes negative feiloppfatninger og stereotypier av personen, der vedkommendes handlinger stadig fortolkes i lys av forenklete og forhånds-skapte forventninger. Når en person først har havnet i en posisjon der vedkommende føler seg mobbet, vil det være vanskelig for personen å komme seg ut av denne posisjonen. Har man først blitt merket som «avvikler», må man oppføre seg *mer* normalt enn «den normale» for at ens normalitet skal bli lagt merke til. Jo mer man protesterer mot «avvikene», desto mer bekrefter man dem.

En motreaksjon på en slik situasjon kan være at man svarer med sosial tilbaketrekking. Man holder seg unna lunsjer eller møter, og man unngår å ta ordet på møter, noe som igjen kan

bekreftede de andres negative opplevelse av personen. Samtidig vil det også øke personens egen opplevelse av å være «satt utenfor». Denne situasjonen er ofte kjennetegnet av hjelpeløshet og fortvilelse, og for en del vil langvarige sykefravær oppleves som nødvendig for å mestre situasjonen (Einarsen et al., 1994). En konsekvens av slik isolering kan være at man forsterker opplevelsen av hjelpeløshet, og at man reduserer sannsynligheten for at man gjør seg positive (og korrigerende) sosiale erfaringer. Det vil dermed i seg selv kunne forsterke følelsen av å være mobbet. Ens evne til å mestre jobben og livet vil også kunne svekkes, mens sårbarheten økes, noe som kan gjøre at de negative hendelsene som den mobbede blir utsatt for vil kunne virke ekstra belastende.

### **Mobbing som prosess**

- Mobbing er en prosess der konflikter ofte hardner til, intensiveres og blir personlige
- Hva saken i utgangspunktet dreide seg om blir lett glemt
- Fra fokus på sak til fokus på person er det typiske mønsteret i konflikter som kan utvikle seg til mobbing
- De fire mobbefasene er: aggressive handlinger – mobbing – stigmatisering og utstøting
- Fordommer og negative stereotypier kan også utvikle seg gradvis gjennom stadier der offeret til slutt ender opp som en «vanskelig og udugelig» person i andres øyne, og som den som selv er skyld i problemene

## Ulike typer mobbing

Mobbing kan ha mange uttrykksformer og opphav. Det finnes imidlertid to hovedkategorier eller situasjoner der mobbing oppstår (Einarsen, 1999). Disse to hovedtypene mobbing kalles:

- Stridsmobbing
- Rovmobbing

*Stridsmobbing* oppstår i forbindelse med en sosial strid eller en konflikt, for eksempel slik det er beskrevet ovenfor. Mobbingens hensikt

er da gjerne å straffe offeret for misgjerninger eller provokasjoner man mener offeret har utført. Mange ofre oppgir for eksempel at mobbesaken startet ved at de tok opp et problem på arbeidsplassen, eller ved at de sto for et annet syn enn lederen eller viktige kolleger på arbeidsplassen. Disse konfliktene blir etter hvert så intense at de tar form av mobbing og trakassering av den «svakeste» parten i konflikten. Ved stridsmobbing begynner sakene ofte med en eller annen mindre saklig uenighet eller personlige frustrasjoner. Etter hvert

som frustrasjonen og irritasjonen hos partene stiger, endrer gjerne konflikten seg, og stadig mer vil saken handle om partenes negative følelser overfor hverandre og deres personlige fiendskap. Konflikter der partenes personlige prestisje og anerkjennelse blir truet, involverer stadig dypere og sterkere følelser. I slike harde personkonflikter vil man ty til de «våpnene» man har, og aggresjon vil oppstå hos en eller hos begge parter. Etter hvert vil det oppstå både skjulte og åpne konfrontasjoner og trusler, sabotasje, ekskludering, latterliggjøring eller annen krenkende oppførsel eller verbale angrep som en av partene ikke klarer å forsvare seg mot. Mobbing er her altså resultatet av en hard konflikt der alle maktmidler tas i bruk. Den som etter hvert utkrystalliseres som offer kan enten ha vært i en underlegen eller sosialt vanskelig posisjon, eller personen er gjennom den forutgående konflikten kommet i en slik posisjon at det dermed blir vanskelig for personen å forsvare seg mot de angrepene som kommer. Alternativt kan motparten underveis ha kommet i en posisjon med større makt og innflytelse, for eksempel gjennom en forfremmelse eller ved å få støtte fra viktige personer i arbeidsmiljøet.

*Rovmobbing* kjennetegnes ved at offeret tilfeldigvis er i en situasjon der noen utfører makt- overgrep overfor vedkommende, eller der noen bruker aggresjon for egen vinnings skyld, for eksempel ved å baktale en kollega for selv å få mer interessante arbeidsoppgaver. Mobbingen har da gjerne til hensikt å demonstrere makt, å tvinge noen til å adlyde, å utnytte noen (et tilfeldig offer) til egen vinning, eller å skaffe seg egne fordeler på andres bekostning. I andre tilfeller bruker man noen som syndebukk eller som tidsfordriv og «underholdning». Sistnevnte skjer ved at man utsetter offeret for fleip og erting, eller at man baktaler og gjør seg morsom på vedkommendes bekostning. Ved rovmobbing kan det være «tilfeldig» hvem som rammes. Det kan for eksempel være at man er første kvinne på en mannsdominert arbeidsplass, den eneste små-

barnsmoren eller den eneste mannen i et sterkt kvinnedominert miljø. Med tilfeldig mener vi altså at en hvilken som helst person som tilfeldigvis var i den aktuelle rollen i den aktuelle virksomheten på det aktuelle tidspunktet med stor sannsynlighet kunne ha opplevd det samme. «Offeret» har altså ikke personlig gjort noe som med rimelighet kan forklare hvorfor akkurat denne personen ble utsatt for mobbing. Samtidig vil det nok være situasjoner der de anklagende vil hevde at deres atferd kun er et uttrykk for eller en reaksjon på offerets uvilje til å la seg lede og adlyde ordre. Dette kan i noen sammenhenger sikkert være korrekt, mens det i andre tilfeller kan bli brukt som en unnskyldning for «rov-mobbing» der lederen demonstrerer sin makt. Vanlige årsaker til slik rovmobbing kan være:

- En generelt destruktiv og aggressiv lederstil
- Bruk av syndebukker
- Fordommer (angående rasisme, kjønn osv.) som utspiller seg på arbeidsplassen
- Seksuell trakassering
- Mobbing som følge av et generelt dårlig og forsuret arbeidsmiljø eller et miljø der grov fleip og erting er en del av arbeidsmiljøet

I mannsdominerte industriorganisasjoner er for eksempel mobbelignende atferd en innarbeidet del av kulturen og omgangsformen mellom kolleger. Blant «gutta på golvet» er fleiping, grov humor og «kødding», sammen med innvielsesritualer for nykommere, en del av den daglige omgangsformen. Man ertes hverandre, fleiper, forteller grove historier, minner hverandre på pinlige tabber, utsetter hverandre for «morsomme overraskelser», osv. Lignende atferd kan en til en viss grad også finne i de uniformerte yrkene, dvs. i militæret, politiet og i fengselsvesenet. Denne måten å omgås på kan nok være utviklet både som en måte å overvinne til tider kjedelige og slitsomme jobber på, og som en sosialt akseptabel måte å teste hverandres styrke og manndighet på (se også Collinson, 1988; Sjøtveit,

1992). Denne evige testingen av mandighet, fleipingen og latterliggjøringen kan imidlertid være slitsom for mange i lengden. På den typen mannsdominerte arbeidsplasser som er beskrevet over, utsettes de fleste for en eller annen form for slik negativ behandling i ny og ne. I en norsk undersøkelse på en slik arbeidsplass oppga som tidligere nevnt hele 88 % at de til tider opplevde slike enkeltstående «mobbebehandlinger» (Einarsen & Raknes, 1997). I den grad atferden systematisk rettes mot samme person, kan regelrett mobbing

oppstå. Personer som er avvikende på en eller annen måte, personer som har vanskelig for å ta igjen, personer som ikke takler denne relativt tøffe behandlingen, eller personer som blir syndebukker i gruppen, kan i denne kulturen lett bli utsatt for røff og respektløs behandling. Det er ofte et uklart skille mellom den positive humoren og den sårende fleipen. Det gode kameratskapet og den sterke solidariteten i slike arbeidsgrupper blir tilsvarende negativ for den som settes utenfor (se også Matthiesen & Einarsen, 2001; Sjøtveit, 1992).

### **To hovedtyper: stridsmobbing og rovmobbing**

- Rovmobbing refererer til situasjoner der offeret strengt tatt tilfeldig opplever andres aggresjon og maktovergrep
- Rovmobbing kan dreie seg om destruktive ledere og ledelsesformer, et generelt dårlig arbeidsmiljø, fordommer og utpeking av syndebukker
- Stridsmobbing har sitt opphav i en konfliktsituasjon på arbeidsplassen
- Mange saker har elementer av begge typer i seg eller de skifter karakter underveis i prosessen

## Hvorfor forekommer mobbing?

Mobbing kan ha mange ulike utgangspunkter og årsaker. Forskning har vist at både faktorer i arbeidsmiljøet, personlighet hos offer og mobber, lederstil hos nærmeste overordnede og organisasjonens kultur kan ha betydning (Einarsen et al., 1994; Rayner, Hoel & Cooper, 2001; Dofradottir & Høgh, 2002). For å forstå hvorfor mobbing forekommer, må man se på fenomenet fra ulike perspektiver der både samfunnsendringer, arbeidsmiljø og personfaktorer synes å ha vesentlig betydning for utbredelsen av mobbing. Ofte er det imidlertid et sammenfall av en rekke uheldige omstendigheter både på arbeidsplassen og hos den enkelte som sammen forårsaker det som skjer. Hovedforklaringen på at konflikter, samarbeidsproblemer eller et dårlig arbeidsmiljø får utvikle seg til mobbing, skyldes imidlertid

i all hovedsak manglende konflikthåndtering og manglende fokus på arbeidsmiljøet hos virksomhetens ledelse. At mobbing oppstår, er én ting. At det får fortsette, er noe annet.

### **Mobbing i et samfunnsperspektiv**

Mens mye av den tidlige forskningen på årsaker til mobbing har konsentrert seg om individ og organisasjonsnivå, har man de siste årene lagt stadig større vekt på et bredere perspektiv, der det argumenteres for at man også må ta hensyn til endringer i samfunnet generelt og den innvirkning dette har på arbeidets struktur og organisering (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2005). Press fra stadig sterkere global konkurranse har bidratt til omfattende

## Noen forklaringer på mobbing

- Både samfunnsendringer, arbeidsforhold og organisatoriske endringer kan utløse konflikter og mobbing
- Samfunnsendringer som fører til større konkurranse, nedskjæringer og omlegginger kan gi næring til mobbeprosesser
- Arbeidsmiljøforhold er ofte en viktig årsak til konflikter og mobbing
- Den viktigste faktoren er imidlertid manglende eller dårlig utført konflikthåndtering

restruktureringsprosesser med følger som nedbemanning og stort trykk på og økt ansvar for både ledere og ansatte (Hoel & Cooper, 2001). Som en konsekvens av dette har forholdet mellom ledere og ansatte endret seg, ofte i retning av en mer autokratisk utøvelse av ledergjerningen. Også i offentlig sektor er endringene store, med økende fokus på måloppnåelse, ressursutnyttelser og profesjonell ledelse, gjerne uten at lederne har tilstrekkelige midler og ressurser tilgjengelig. Lewis & Sheehan (2003) hevder at en kultur der oppnåelse av organisasjonens mål rettferdiggjør midlene som benyttes, kan bidra til å skape og opprettholde mobbing. I et stadig mer presset arbeidsliv og et arbeidsliv i stadig omstilling vil det også oppstå flere konflikter. Stadig flere vil også oppleve at kravene til dem på jobben økes, med mer eller mindre legitime virkemidler fra ledelsens side. Med samfunnets satsing på et inkluderende arbeidsliv vil også stadig flere mennesker som tidligere var satt utenfor arbeidslivet av helsemessige eller sosiale grunner, forhåpentlig kunne bli værende eller kunne komme tilbake i arbeid. Spørsmålet er hvordan arbeidsmiljøet, kollegene og lederen forholder seg til, tar imot dem og behandler dem i denne atferdingsprosessen.

## Psykososialt arbeidsmiljø og mobbing

En av de mest populære forklaringene på mobbing i arbeidslivet har vært at mobbing er forårsaket av et dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Et arbeidsmiljø preget av mistrivsel, stress og uklare arbeidsforhold antas å utløse aggresjon og konflikter som så kan utvikle seg til mobbing. Flere studier har for eksempel vist en klar sammenheng mellom et hektisk og monotont arbeid og opplevelsen av mellommenneskelige konflikter i arbeidsfellesskapet (Einarsen et al., 1994; Hoel & Salin, 2003). I forhold til mobbing viste Zapf (1999) at personer som var eller hadde vært utsatt for mobbing opplevde arbeidsmiljøet som mer negativt enn andre. Også i en studie på norske arbeidsplasser ble det funnet at både ofrene for mobbing og de som var vitne til mobbing, var mer misfornøyde enn andre arbeidstakere med en lang rekke negative psykososiale forhold ved arbeidsmiljøet (Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994). Særlig viktige i denne forbindelse var spørsmål knyttet til mangelfull ledelse eller destruktiv ledelse, opplevelse av rollekonflikt og opplevelse av lav egenkontroll. En høy grad av rollekonflikt så ut til å være fellesnevneren for de fleste arbeidsmiljøene hvor mobbing forekom. Det er mulig at manglende avklaring av krav og forventninger rundt roller, oppgaver og ansvar skaper konflikter i arbeidsfellesskapet knyttet til rettigheter, plikter, privilegier og posisjoner. Høy grad av konflikter er vanligvis sett på som et forstadium til mobbing (Leymann, 1992; Einarsen et al., 1994). I en finsk

## Risikofaktorer for mobbing:

- Mangelfull eller dårlig organisering og tilrettelegging av arbeidet
- Inkompetent eller fraværende ledelse
- Et generelt negativt sosialt klima preget av mistillit og konflikter
- Personer i sosialt utsatte posisjoner
- En kultur som belønner eller tillater at mobbing forekommer

studie ble det funnet at mobbing særlig forekom på arbeidsplasser med dårlig informasjonsflyt, på arbeidsplasser der medarbeiderne hadde liten innflytelse over egen arbeidssituasjon, og på arbeidsplasser der man i liten grad diskuterte felles oppgaver og felles mål (Vartia, 1996). Ofte oppstår mobbing som følge av en uheldig organisering og tilrettelegging av arbeidet, kombinert med en inkompetent eller fraværende ledelse som ikke evner eller ikke tar problemene på alvor. I tillegg er det gjerne et generelt forsuret arbeidsmiljø preget av mistillit, stress og konflikter i kombinasjon med en kultur som belønner eller tillater at slik mobbing forekommer (Leymann, 1992; Einarsen, 1999; Hoel, Zapf & Cooper, 2002).

Mobbing oppstår ofte i organisasjoner med en uhensiktsmessig tilrettelegging og organisering av arbeidet kombinert med dårlig ledelse eller ledere som ikke håndterer frustrasjoner og konflikter i arbeidsstokken (Leymann, 1993). Er miljøet generelt dårlig, blir klimaet lett «surt» og små problemer «blåses» opp. Hvem som etter hvert utkrystalliseres som offer, kan være noe tilfeldig, men vil ofte være forårsaket av at vedkommende i utgangspunktet var i en sosialt utsatt posisjon der personen var et synlig og lett offer for frustrasjoner, eller der personen var mer sårbar for kritikk og stress enn andre. Ved å rette frus-

trasjoner og irritasjoner mot personer med liten makt og lav status i gruppen eller personer som er sårbare, kan sistnevnte utsettes for aggresjon uten at de som er aggressive selv utsettes for «fare», for eksempel gjengjeldelse eller sanksjoner fra observatører. For å rettferdiggjøre de aggressive utbruddene vil gruppen selv tro at det er offeret som faktisk er skyld i problemene. Offeret kan dermed være en «tilfeldig» syndebukk i et generelt dårlig arbeidsmiljø. Personens sårbarhet, og dermed egnethet som offer, kan både være sosialt bestemt med utgangspunkt i arbeidsplassen, eller det kan handle om en individuell sårbarhet, for eksempel med bakgrunn i ens private liv. Flere studier viser at ofre for mobbing allerede hadde andre stressfaktorer i livet sitt da mobbingen startet.

## Lederes betydning for forekomst av mobbing

En ujevn maktbalanse mellom offer og mobber er ofte med i definisjoner av mobbing, da negative handlinger i slike situasjoner vil kunne ha enda større virkning på den som rammes. I en irsk studie (O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998) oppga ofrene at deres mobbere rett før mobbingen tok til, var kommet i en ny posisjon med økt makt. Innenfor norsk arbeidsliv er 'styringsretten' regnet som en av grunnpillarene. I tråd med styringsret-

## Mobbing som syndebukk- og utstøtingsprosess

- Når gruppen retter egne frustrasjoner mot en uheldig plassert kollega
- Mobbing som straff mot «illojalitet» mot gruppen (se også punktet om ledere og mobbing)

ten har ledere gjennom sin stilling både en rett og en plikt til å utøve makt, dvs. at de kan endre hendelsesforløp, påvirke underordnede og deres arbeidssituasjon, de kan og skal fordele goder, gi tilbakemelding, og de skal holde seg til medarbeidere som ikke yter det som er forventet (Kile, 1990). Dermed er det også gitt at ledere kan misbruke sin makt, eller de kan utøve disse funksjonene på en respektløs og utilbørlig måte. Ifølge Skogstad (1997) innbefatter slik destruktiv ledelse de elementene av lederens handlinger eller atferd som provoserer, skremmer, truer eller på andre måter frembringer ubehag for de ansatte. Betegnelsen destruktiv ledelse kan imidlertid også brukes for å beskrive en lederstil som rammer organisasjonen som sådan, for eksempel gjennom handlinger som underslag, manglende oppfølging av arbeidsoppgaver og lignende. Destruktiv ledelse kan derfor defineres som de handlinger en leder kan utføre i sin lederposisjon, og som over tid vil kunne ha alvorlig negativ innvirkning på medarbeiderne og på virksomheten som helhet (Einarsen et al., 2002). Resultatene fra forskning på mobbing viser at det ofte er ledere som oppleves som den mobbende part, og at mobbing fra ledere kan ha særlig store negative konsekvenser for dem som rammes. I en større norsk studie ble det blant annet vist at 54 % av ofrene hevdet at de hadde vært mobbet av en eller flere ledere (Einarsen & Skogstad, 1996). Et enda høyere tall ble funnet i en undersøkelse blant en gruppe ofre der resultatene viste at hele 81 % oppga lederen som mobber (Einarsen, Matthiesen & Mikkelsen, 1999). Mobbing fra ledere synes

også å ha en tydelig effekt på ofrenes helse. Med utgangspunkt i intervjuer med personer utsatt for «helsefarlige ledere» observerte Kile (1990) at ofrene opplevde flere alvorlige fysiske og psykosomatiske symptomer slik som angst, depresjon, rastløshet, irritasjon, kvalme og ulike former for hjerteproblemer. Ofrene i Kiles studie fortolket lederens atferd som den direkte årsaken til problemene, samtidig som de mente at de hadde vært både sunne og friske før konflikten med lederen.

Ledere kan også forårsake mobbing ved at de ikke håndterer de konfliktene som oppstår i arbeidsmiljøet på en god måte, ved at de ikke har fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet, eller de kan legge til rette for frustrasjoner og maktkamper ved å la være å lede og gjennom en «la det skure og gå»-holdning. Flere studier har vist at mobbing oppstår lettere i arbeidsmiljøer med dårlige eller fraværende ledere (Einarsen et al., 1994). Studier har også vist at mange ledere ikke føler seg tilstrekkelig kompetente når det gjelder det å håndtere konflikter i arbeidsmiljøet (Haukedal, 2002).

## Varsling

Gjennom intervjuer og samtaler med personer som har vært utsatt for mobbing, gir mange ofre uttrykk for at en viktig årsak til at de blir mobbet er at de har gitt beskjed om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen, og at mobbingen dermed er en «hevnaksjon» mot denne varslingen. Slik varsling, ofte betegnet som «whistleblowing», skjer når et organisasjonsmedlem har vært vitne til en uetisk, ulovlig

### **Lederstiler som ofte er assosiert med mobbing**

- Ledere som styrer ved hjelp av provokasjoner, trusler eller skremsler
- Utydelige eller uklare ledere
- Ledere som løper fra sitt ansvar
- Ledere som unngår å håndtere konflikter
- Ledere som lar varsling om kritikkverdige forhold bli møtt med hevnaksjoner
- Ledere som misbruker makt

eller klanderverdig handling på arbeidsplassen og åpent varsler om dette til en person eller instans som har mulighet til å gripe inn eller endre på forholdet (Near & Miceli, 1985; Nielsen, 2003). I en studie blant 192 ofre for jobbmobbing oppga hele 85 % at en viktig medvirkende årsak til at de ble mobbet, var at de hadde gitt beskjed om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (Nielsen, 2003). I undersøkelser der man i ettertid ser på hvordan det gikk med folk som varslet, finner man også at mange etterpå blir utsatt for mobbing ved at de opplever å bli frosset ut fra arbeidsgruppen og det sosiale fellesskapet (Miethe, 1999).

Selv om det, ut ifra et samfunnsperspektiv, er moralsk riktig å gi beskjed om kritikkverdige forhold, opplever mange varslere at de blir ansett som angivere og svikere på sin egen arbeidsplass som følge av varslingen. Dette kan forklares ved at personer som varsler bryter med de rådende normene som eksisterer i en arbeidsgruppe. En norm kan beskrives som en verdiskala som gir uttrykk for hva som er akseptabel atferd, og hva som ikke er akseptabel atferd for personer som fungerer sammen i en sosial enhet. Altså spesifiserer normer hvordan medlemmene i en gruppe skal oppføre seg i bestemte situasjoner, og de blir dermed grunnlaget for gjensidige forventninger til atferd i bestemte situasjoner blant gruppemedlemmene. Et eksempel på en slik norm kan være at det forventes av gruppe-medlemmene at de ikke skal involvere utenforstående i gruppens aktiviteter eller i et internt anliggende. Hvis et gruppemedlem så varsler utad om at det forekommer uetiske og kritikkverdige aktiviteter i gruppen, vil dette gjerne bli oppfattet som et brudd på de uttalte regler og forventninger, og vedkommende vil kunne bli stempelt som illojal og utsatt for sanksjoner av de øvrige medlemmene. Slik gjengjeldelse har to formål. For det første kan den betraktes som straff for å ha brutt normer, og for det andre vil den kunne fungere som en advarsel til medlemmer av gruppen om at varsling ikke er akseptert (Miceli, Regh, Near

& Ryan, 1999). Lignende prosesser kan finne sted der en enkelt ansatt påpeker eller retter oppmerksomheten mot avvik eller brudd på rutiner, interne standarder osv. Dette kan så gi opphav til sydebukkprosesser der gruppen eller gruppemedlemmer retter sin frustrasjon mot den som satte søkelyset på problemet, og som derved selv blir sett på som et problem.

Det å varsle om kritikkverdige hendelser på arbeidsplassen vil dermed kunne utgjøre en risiko for det å bli mobbet på arbeidsplassen. Mobbing vil da benyttes som en taktikk for å vinne en konflikt, som et middel for å straffe den andre parten, som en måte å statuere et eksempel på, eller som et middel for å hevne en opplevd urettferdighet.

## Mobbing og personlighet

Å hevde at mobbing også kan ha sammenheng med offerets personlighet, er et kontroversielt standpunkt i den faglige debatten. En av pionerene i mobbeforskningen, Heinz Leymann fra Sverige, mente på grunnlag av sitt møte med hundrevis av ofre at det ikke finnes personlighetsforskjeller mellom ofre og andre arbeidstakere, og avviste dermed at offerets personlige egenskaper kan spille noen rolle i utviklingen av mobbing (1990). Det er likevel en grunnforutsetning i store deler av mobbeforskningen at offerets opplevelse av å være mobbet må tas på alvor, uavhengig av hvordan utenforstående observatører eller kolleger ser på saken (Einarsen et al., 1994; Niedl, 1995). Så lenge mobbing i de fleste studier sees på som en subjektiv opplevelse av å være utsatt for en negativ behandling som man ikke klarer å forsvare seg mot, er det klart at både offerets personlighet og helsetilstand, hans/hennes tidligere livserfaringer og totale livssituasjon, selvsagt vil influere på hvordan han eller hun opplever og fortolker hendelser på jobben og sine egne muligheter til mestring av de problemer man opplever. Selv om opplevelsen av å være

utsatt for negative og respektløse handlinger har sitt utgangspunkt i en reell situasjon, representerer ikke en slik opplevelse en objektiv beskrivelse av miljøet uavhengig av personen selv. Det vil alltid være elementer av «øyet som ser» i mobbesaker, og særlig i tidlige faser der handlingene ofte er mer indirekte og subtile.

Gjennom en rekke tidligere studier er det dokumentert klare sammenhenger mellom personlighetsfaktorer og det å bli utsatt for mobbing på arbeidsplassen (se også Zapf & Einarsen, 2003 for en gjennomgang). Man har imidlertid ennå ikke kunnet fastslå årsaksforholdene når det gjelder denne sammenhengen. Studier viser gjerne at mobbeofre har lavere selvaktelse og høyere sosial angst enn andre, og at de ofte er kjennetegnet ved høye skårer på nevrotisme (Einarsen et al., 1994). Mange ofre er også naturlig nok deprimert og mistenksomme (Matthiesen & Einarsen, 2001). Andre mobbeofre beskrives som overdrevent selvsikre, og som personer som ikke har et realistisk forhold til egne begrensninger og dermed lett kritiserer andre. Forskningen avspeiler imidlertid her det problemet man også møter i praksis. Er de personlige trekkene man kan observere hos ofrene, en konsekvens av mobbingen eller en medvirkende årsak til denne mobbingen?

- Har personen forandret seg som følge av det å bli mobbet?
- Oppførte personen seg på samme vis også før mobbingen startet?
- Kan i så fall denne atferden forklare hvorfor personen ble mobbet i utgangspunktet?

Både manglende selvtillit, engstelighet, psykosomatiske problemer og depresjon er forhold ved vår personlighet som i stor grad kan være forårsaket av vanskelige mellommenneskelige forhold.

Flere studier viser da også at mobbing kan innebære store personlighetsendringer hos

dem som rammes. Vanlige symptomer er en overdreven fiendtlighet og mistenksomhet, en kronisk følelse av nervøsitet og av å være i fare, en overdreven fokusering på egen skjebne, en hypersensitivitet i forhold til urettferdighet, og en konstant og overdreven identifisering med andres lidelser (Leymann & Gustafsson, 1996). Symptomene overstiger ofte omgivelsenes toleransegrense og bidrar gjerne til at personen isoleres og blir ensom. Ifølge Leymann & Gustafsson må slike symptomer ikke forveksles med symptomer på personens generelle funksjonsnivå før mobbingen startet. Symptomene er heller et utslag av en personlighet i oppløsning, noe som igjen er et resultat av mobbingen og dens ettervirkninger. Således kan man si at de personlige kjennetegn som mange ofre viser, må sees på som en naturlig reaksjon på en vanskelig livssituasjon. Selv om en person skulle være noe annerledes enn andre, rettferdiggjør jo ikke det at han eller hun blir behandlet på en krenkende og respektløs måte?

## De som mobber

Det kan være mange grunner til at man opptrer på en måte som gjør at andre med rette eller urette føler seg mobbet. Noen ganger er det tankeløshet, andre ganger er det et bevisst forsøk på å straffe eller hevne seg på andre. I noen tilfeller mobber man for å fremme seg selv eller for å skaffe seg fordeler. Eventuelt har man en væremåte som virker støtende på andre. I Norden har spørsmålet om eventuelle personlighetstrekk hos mobberne i liten grad vært diskutert, selv om psykologisk litteratur inneholder en rekke begreper knyttet til overgripere og mobbere, så som den autoritære personlighet, skolegårdsbøllen, psykopaten og den stakkarslige tyrannen (Ashforth, 1994). Selv om vi ikke vet mye om de som mobber, viste en studie at personer som innrømmet å ha mobbet andre, beskrev seg selv som dårlig fungerende sosialt og som usikre i sosiale sammenhenger med et noe lavere selvbylde enn andre



(Einarsen et al., 1994). De beskrev seg også som personer som var mer aggressive enn andre folk. De ble lett sinte på sine arbeidskamerater, og de ble mer aggressive enn andre når de følte seg provosert. Bildet av mobberne som gjennomgående aggressive personer passer godt overens med det man finner blant barn som mobber. Mens barn som mobber vanligvis er selvsikre og lite engstelige (Olweus, 1993), er imidlertid voksne selvrapporterte mobbere usikre og engstelige i sitt forhold til andre mennesker, og har et mer negativt selvbilde enn andre. Resultatene er dermed i overensstemmelse med det bildet folk flest gjerne har av mobberne, nemlig personer som selv er redde og usikre og som mobber andre for å hevde seg. På den annen side opptre voksne mobbere ikke nødvendigvis aggressivt fordi de egentlig er usikre og engstelige. Kanskje er de blitt sosialt usikre og har et negativt selvbilde som en følge av at deres sinne til stadighet bringer dem i konflikter og problemer i forhold til andre mennesker.

Resultatene omkring mobbernes personlighet må imidlertid tolkes med forsiktighet. Vi vet ikke om disse personene er representative for alle dem som oppleves som mobbere. Mange mobbere er nok ikke villige til å innrømme at de oppleves slik av andre, eller de er ikke klar over hvordan andre opplever dem. Det er ikke urimelig å anta at det vil være personer som oppleves som mobbere, men som slett ikke vurderer sine egne handlinger på denne måten selv. Blant disse finnes helt sikkert personer som er både selvsikre og som har et positivt selvbilde. Vi må derfor konkludere med å si at vi strengt tatt vet for lite om dem som oppleves som mobbere. Det vi har funnet, er kun noen personlighetstrekk som kjennetegner de personene som i en spørreskjemaundersøkelse er villige til å innrømme at de kan ha mobbet andre på jobben. Det er imidlertid viktig å understreke at de som mobber også kan være stresset og frustrert, og av den grunn opptre på uhensiktsmessige måter overfor andre. Under stress kan mange av oss reagere med å bli mer aggressive overfor andre.

## **Mobbing og personlighet**

- Sammenhengen mellom personlighetsfaktorer og mobbing er fortsatt uavklart
- Personlighetsfaktorer kan nok påvirke mobbingsprosessen, opplevelsen av det som skjer, og hvor godt man mestrer det som skjer, men mobbing kan sjelden ensidig forklares av personlighetsfaktorer
- Langvarig mobbing kan føre til store personlighetsendringer hos ofre
- Personlighets- og atferdsforandringer kan sees som en normal reaksjon på en ekstrem opplevelse
- Offerets opplevelse av mobbing må alltid tas alvorlig

## **Hva vet vi om dem som mobber?**

- Vi vet lite om dem som mobber utover at det er noen flere menn enn kvinner
- Det er relativt sett flere ledere enn kolleger som oppleves som mobbere
- De mobberne som selv vedkjenner seg sine handlinger, beskriver seg som usikre og engstelige personer som lett blir aggressive når de føler seg provosert
- Mobbere som er uvillige til innrømme eller vurdere sine handlinger som mobbing, er nok langt mer selvsikre
- Mange vet nok ikke at de opptre på en utilbørlig og krenkende måte
- Noen gjør det nok med vitende og vilje for å fremme egne interesser på arbeidsplassen

# Konsekvenser av mobbing

Mobbing har en rekke negative konsekvenser både for den som rammes, for kollegene som observerer det hele, for samfunnet og for den enkelte virksomhet der mobbingen forekommer. Først og fremst opplever selvsagt de som selv rammes av mobbing en rekke negative og skadelige konsekvenser. Virksomheten vil også kunne påvirkes negativt da mobbing kan skape et lite konstruktivt arbeidsmiljø, redusere produktiviteten, hindre at man oppnår fastsatte mål og begrense den økonomiske gevinsten. Mobbing kan dermed også få konsekvenser for samfunnet gjennom belastninger for helsevesenet, svekket nasjonal produksjon og redusert konkurranseevne (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003).

## Individuelle konsekvenser

Å oppleve mobbing er forbundet med en betydelig reduksjon i jobbtilfredsheten. Resultater fra en rekke undersøkelser viser også at mobbeofre gjennomgående rapporterer flere helseproblemer og helseplager enn andre arbeidstakere (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Einarsen et al., 1994; Hoel, Faragher & Cooper, 2004; Kivimäki, Elovainio & Vathera, 2001; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). Mange sliter også med skamfølelse, dårlig selvaktelse og manglende selvtillit. Selvmordstanker ser også ut til å være utbredt (Einarsen et al., 1994).

I forhold til de helsemessige konsekvensene av mobbing kan det være fruktbart å skille mellom *akutte reaksjoner*, *reaksjoner etter langvarige opplevelser* og eventuelle *ettervirkninger* av mobbingen. Akutte reaksjoner er

ofte forbundet med uro, engstelse, fortvilelse og forvirring. Psykiske plager som søvnløshet, anspenhet, depresjoner og lav selvrespekt er vanlig. I tilfeller der mobbingen har foregått over lengre tid, vil en rekke psykosomatiske forstyrrelser og plager kunne oppstå. Psykosomatiske sykdommer er sykdommer av fysisk karakter som man antar har sin årsak i, eller i alle fall blir påvirket av, psykiske prosesser (Ursin & Zahl-Begnum, 1993). I en gjennomgang av en rekke intervjuundersøkelser som har betonet de negative konsekvensene av langvarig mobbing for offerets fysiske og psykiske helse, ble det funnet at psykosomatiske symptomer som hodepine, mageproblemer, søvnløshet, angst, depresjon, diaré, kvalme, allergiske reaksjoner og selvmordstanker forekommer i større eller mindre grad (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1996). I en studie blant danske arbeidstakere ble det påvist at spesielt depresjoner synes å være relatert til det å være utsatt for mobbing (Mikkelsen & Einarsen, 2001), mens Rayner, Hoel og Cooper (2002) viste at ansatte som var utsatt for vedvarende mobbing hadde større sannsynlighet for å være plaget av stress, angst og depresjoner enn arbeidstakere som ikke var blitt mobbet. Tilsvarende funn er gjort av Zapf og medarbeidere (1996), som i tillegg avdekket at 54 % av mobbeofrene fikk medisinsk behandling, mens 55 % hadde tre eller flere fraværperioder i løpet av de siste 12 månedene.

I hovedsak kan plagene som er beskrevet over relateres til tre helseindikatorer: psykiske plager, psykosomatiske symptomer og muskel/skjelett-problemer, der den sterkeste sammen-

### Konsekvenser av mobbing

- Mobbing får store negative konsekvenser for både den som mobbes og for kolleger
- Mobbing har også negative organisasjonsmessige og samfunnsmessige konsekvenser

Tabell 1. Vanlige helseplager som er relatert til mobbing

Helseindikator	Vanlige plager
<i>Psykiske plager</i>	Depresjoner Søvnproblemer Irritabilitet Frykt/angst Konsentrasjonsproblemer
<i>Muskel/skjelett-plager</i>	Stiv nakke Vonde skuldrer Verk og smerter i rygg Verk og smerte i armer og bein
<i>Psykosomatiske plager</i>	Magesmerter Diaré Forstoppelse Kvalme Hodeverk Hjerteklapp

hengen er funnet mellom mobbing og psykiske plager (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1996). For en oversikt over vanlige plager som er forbundet med mobbing, se tabell 1.

## Senvirkninger og ettervirkninger hos ofrene

I de senere år har leger og psykologer som har behandlet ofre for mobbing, oppdaget at deres helseplager til forveksling er lik de senvirkninger man ofte finner hos for eksempel voldsofre eller krigsofre (Leymann & Gustafsson, 1996). Mange har derfor argumentert for at diagnosen posttraumatisk stressforstyrrelse (PTSD) også bør brukes på de symptomer og etterreaksjoner mange ofre for mobbing viser (Dofradottir & Høgh, 2002; Einarsen & Mikkelsen, 2003; Einarsen et al., 1999; Hoel, Rayner & Cooper, 1999; Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Tehrani, 2004). Posttraumatisk stressforstyrrelse er en diagnose som betegner senskader etter svært traumatiske opplevelser og som ofte rammer krigsfanger, overlevende fra

alvorlige ulykker og katastrofer, voldsofre, voldtektsofre og lignende. Det er tre symptomer som kjennetegner posttraumatisk stressforstyrrelse, nemlig *hyperaktivering*, *påtrengende tanker/følelser* og *unngåelsesatferd* (American Psychiatric Association, 2000). Hyperaktivering innebærer en generell økt aktivering som ikke var til stede før den traumatiske hendelsen inntraff. Hyperaktivering kommer blant annet til uttrykk ved at den traumatiserte personen har søvnproblemer, opplever irritabilitet eller sinneutbrudd, har konsentrasjonsproblemer samt at vedkommende fremviser overdreven vaksomhet. Med påtrengende tanker/følelser, som er det oftest forekommende symptomet på PTSD, menes det at den traumatiske opplevelsen stadig gjenopplevs i form av påtrengende minner, plagsomme drømmer og mareritt, flashbacks samt andre psykologiske og fysiologiske reaksjoner som finner sted når man utsettes for stimuli som assosieres med den traumatiske hendelsen. Unngåelsesatferd innebærer vedvarende unngåelse av stimuli forbundet med traumet. Dette viser seg blant annet ved at man forsøker å unngå tanker, følelser eller samtaler som er forbundet med traumet, at

man har manglende evne til å huske viktige deler av den traumatiske hendelsen, en følelse av å være fjern og fremmed i forhold til andre, et begrenset følelsesregister samt en opplevelse av en fremtid uten muligheter.

En rekke undersøkelser har påpekt at personer som er utsatt for langvarig mobbing har tydelige symptomer på posttraumatisk stressforstyrrelse. I en undersøkelse blant 102 norske ofre for mobbing ble det blant annet funnet at hele 75 % av utvalget viste klare tegn på forstyrrelsen. Videre ble det funnet at posttraumatiske helseproblemer synes å vedvare selv mange år etter at ofrene var ute av jobbsituasjonen der mobbingen foregikk (Einarsen et al., 1999). Tilsvarende resultater ble gjort i en

studie av 118 tidligere eller nåværende danske ofre for mobbing, der 62 % viste moderate eller alvorlige symptomer på PTSD (Mikkelsen & Einarsen, 2002). Også i denne undersøkelsen kom det frem at symptomene vedvarte til tross for at mobbingen var avsluttet flere år tilbake. Ifølge Leymann & Gustafsson (1996) kan graden av intensitet i mobbeofrenes helseplager forklares ved at det å ha vært utsatt for «menneskeskapte» belastninger oppleves som mer belastende enn det er å bli rammet av naturkatastrofer eller ulykker, hvor ofrenes forståelse av seg selv og verden omkring seg rakner og faller i grus. Det er imidlertid viktig å påpeke at få ofre formelt kan få diagnosen PTSD, da dette krever at man skal ha opplevd en situasjon som truet ens fysiske integritet.

## Konsekvenser for organisasjoner og storsamfunnet

Mye forskning har hatt fokus på mobbingens mulige negative effekter på dem som rammes. Langt mindre oppmerksomhet har vært gitt til mulige konsekvenser for de organisasjonene hvor mobbing forekommer og for storsamfunnet rundt (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003). Så lenge mobbing finner sted innenfor rammene av en organisasjon, vil virksomheten neppe være upåvirket av dette, og man kan, som en følge av de helsemessige effektene av mobbing på enkeltpersoner, forvente at det er en sammenheng mellom mobbing og organisatoriske konsekvenser som økt sykefravær og turnover samt redusert produktivitet.

### Sykefravær og mobbing

Med hensyn til sykefravær viser imidlertid forskning at det ikke eksisterer en entydig sammenheng med mobbing. I en norsk studie blant medlemmer av 14 fagforeninger ble det for eksempel konkludert med at mobbing kun

sto for 1 % av variasjonen i sykefravær (Einarsen & Raknes, 1991). En noe sterkere sammenheng ble funnet i en nyere finsk studie blant sykehusansatte, der det viste seg at personer som hadde vært utsatt for mobbing hadde 26 % større sannsynlighet for fravær. Totalt forklarte mobbing 2 % av det totale sykefraværet for de involverte sykehusene, noe som utgjorde en kostnad på omtrent 1,5 millioner norske kroner (Kivimäki, Elovainio & Vartia, 2000). Betydelige kostnader forbundet med sykefravær som følge av mobbing ble også påvist i en nasjonal undersøkelse om mobbing i Storbritannia, der resultatene viste at ofre for mobbing i gjennomsnitt hadde syv flere fraværsdager som følge av sykdom enn arbeidstakere som verken hadde vært mobbet eller vært vitne til mobbing (Hoel & Cooper, 2000). Med utgangspunkt i en forekomst av mobbing på 10 % vil dette alene for Storbritannia utgjøre 18 millioner tapte arbeidsdager årlig (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003).

En mulig forklaring på den relativt svake sammenhengen mellom mobbing og sykefravær kan være at mange ofre stiller på arbeid for å unngå å bli mistenkt for unnaluring og illojalitet, selv om de fra et medisinsk synspunkt hadde tjent på å holde seg hjemme (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003). Andre kan velge ikke å bli sykemeldt for å unngå å bli ansett som enda mer «unormale». De kan også unngå sykefravær for å forhindre at de støtes enda mer ut av fellesskapet eller for å forhindre at de selv bidrar til å isolere seg fra arbeidsplassen.

## Turnover og mobbing

Flere studier har rapportert at mobbing er forbundet med planer om å forlate arbeidsplassen (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003). I en finsk studie fant Vartia (1993) blant annet at 46 % av de personene som hadde vært utsatt for mobbing vurderte å slutte i arbeidet, mens Rayner (1997) påviste at én av fire tidligere ofre for mobbing hadde sluttet i jobben på grunn av handlingene de hadde vært utsatt for. Det kan være flere mulige forklaringer på sammenhengen mellom mobbing og turnover. Først og fremst kan det for enkelte være en positiv mestringsstrategi å forlate organisasjonen, da dette er en måte å fjerne seg fra kilden til problemet på (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003). Andre slutter gjerne i fortvilelse, mest sannsynlig som en følge av langvarige helseproblemer (Einarsen et al., 1994). Som tidligere nevnt er sosial utfrysing en ofte forekommende mobbebehandling. En konsekvens av dette kan være at offeret opplever seg ekskludert fra organisasjonen og dermed føler seg tvunget til å slutte. Det finnes også eksempler på at organisasjoner bruker mobbing som taktikk for å kvitte seg med ansatte som vurderes som uproduktive eller upassende for arbeidsplassen (Di Martino et al., 2003; Einarsen et al., 1994). Mange ofre er imidlertid motvillige til å forlate arbeidsplassen før de opplever at rettferdighet har funnet sted (Kile, 1990). For andre kan det være vanskelig å slutte på

grunn av mangel på alternativt arbeid og mulighet til å flytte på seg. I tilfeller der mobbingen foregår noe sporadisk med ujevne mellomrom, kan det også tenkes at ofrene lever i et håp om at mobbingen skal opphøre (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003).

## Effekten av mobbing på produktivitet

Effekten av mobbing på en organisasjons produktivitet er vanskelig å fastslå direkte, da den gjerne vil være et utslag av en dynamikk mellom faktorer som helse, mistriivsel, sykefravær og turnover. I en studie av norske fagforeningsmedlemmer ble det imidlertid funnet at til sammen 27 % av deltakerne sa seg helt eller delvis enige i påstanden om at «mobbing på min arbeidsplass reduserer vår effektivitet» (Einarsen et al., 1994). Resultater fra en tilsvarende britisk studie viste at 32,5 % mente at mobbing på egen arbeidsplass reduserte virksomhetens effektivitet (Hoel & Cooper, 2000). Slike funn er ikke overraskende. Enhver mobbesak representerer et uromoment som vil kunne skade samarbeidsforholdene innen arbeidsgruppen. I mobbesaker er det også vanskelig for andre gruppemedlemmer å holde seg nøytrale, noe som etter hvert kan føre til at stadig flere bruker stadig mer tid på det som skjer. Der det foreligger en klage, vil også mye tid og arbeid gå med til å undersøke sakens bakgrunn i tillegg til å prøve å finne organisatoriske løsninger på problemet. Ofte er løsningen å flytte på en eller flere av partene. Dette vil imidlertid ofte ha ringvirkninger i form av krav til opplæring, tilpasning til ny jobb osv. Det er hevet over tvil at slike konsekvenser kan medføre store kostnader for organisasjonen.

## Organisasjonsmessige konsekvenser

- Økt sykefravær
- Økt turnover med påfølgende økte rekrutterings- og ansettelseskostnader
- Redusert produktivitet
- Dårligere samarbeidsforhold
- Utgifter i forbindelse med klager og interne tiltak
- Utgifter i forbindelse med eventuell retts sak
- Redusert offentlig anseelse dersom saken blir allment kjent

## Konsekvenser for storsamfunnet

Til syvende og sist er det samfunnet som må betale kostnadene som følger av mobbing i form av ekstra utgifter til langtidssykefravær, medisinsk behandling, arbeidsløshet og førtidspensjonering. Dette fører til et ytterligere press på ressursene i et allerede hardt presset

helse- og sosialvesen. Ikke sjelden må pårørende selv ta seg fri for å ta seg av et offer i krise og personlig oppløsning. Tap av forventet samfunnsmessig produktivitet er derfor et alvorlig utslag av mobbing på arbeidsplassen. I tillegg vil mobbing ofte ramme offerets nærmeste familie, venner og andre pårørende som direkte eller indirekte blir involvert i konflikten.

## Samfunnsmessige konsekvenser av mobbing

- Langtidssykefravær
- Medisinsk behandling og legetilsyn
- Arbeidsløshet, ofte permanent
- Førtidspensjonering
- Konsekvenser for familie og pårørende

## Konklusjon og oppsummering

Mobbing er et alvorlig arbeidsmiljøproblem med store negative konsekvenser både for dem som rammes og for virksomheten det forekommer i. Mobbing er et vanskelig begrep å definere entydig og kanskje heller ikke et godt begrep å bruke i praktisk arbeid, da det lett kan føre til ørkesløse diskusjoner om noe er eller ikke er mobbing. Det som er viktig er at mennesker ikke utsettes for krenkende og utilbørlig atferd på arbeidsplassen. Der dette blir en vedvarende situasjon, er det ekstremt alvorlig for den som rammes. Det viktige er at vi alle forstår hvilke enorme negative virkninger det har

på ansatte dersom de systematisk utsettes for slik negativ behandling på jobben over lang tid. Hva vi kaller problemet er faktisk det minst viktige, bare vi vet hva det er. Det som betyr noe er at det den svake parten opplever som krenkende og utilbørlig behandling, opphører.

Mobbing er noe alle typer virksomheter må være forberedt på å håndtere og forebygge. Så lenge man har mennesker ansatt, må man som arbeidsgiver og leder være beredt til å håndtere konflikter og mobbing mellom ansatte eller mellom ansatte og ledere. For å

kunne forebygge mobbing på en god måte må vi arbeide for å utvikle gode ledere og arbeidsfellesskap kjennetegnet av raushet, inkludering og åpenhet for uenigheter og konflikter på den ene siden og klare grenser for hva som regnes som uakseptabel atferd på den andre. I denne sammenhengen er det viktig å se til at lov og avtaleverk blir fulgt, og at det forebyggende HMS-arbeidet ivaretas på en god måte. Å utvikle lokale retningslinjer eller spilleregler for samhandling mellom ansatte og mellom ansatte og ledere kan også være nyttig for å synliggjøre hva man mener er uønsket atferd. Både ledere og vernepersonalet må også kontinuerlig vurdere om det oppstår særlige risikosituasjoner i arbeidsmiljøet som kan lede til en mobbesituasjon på et senere tidspunkt.

Likevel er det aller viktigste at ledere og arbeidsgivere har prosedyrer eller arbeidsmåter som setter en effektiv stopper når en mobbesak kommer til syne. I dette ligger det også at man arbeider slik at det ikke oppstår videre skadevirkninger for den som opplever seg rammet. Har man utviklet spilleregler eller mener at vanlige normer for god takt og tone mellom kolleger bør gjelde, må ledere også etterse at slike «spilleregler» blir fulgt i det daglige. Brytes de vanlige spillereglene for høvisk samhandling, må dette påpekes og stoppes. På en måte er dette med mobbing enkelt: Ingen skal måtte oppleve å bli behandlet på en respektløs, krenkende og utilbørlig måte i et arbeidsforhold. Det er vårt felles ansvar.

# Referanser

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Fourth Edition (Text Revision). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Björkqvist, K. (1992) Trakassering forekommer bland anställda vid ÅA. *Meddelanda från Åbo Akademi*, 9, 14–17.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjeltbäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggression Behaviour*, 20, 173–184.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Cassitto, M.G. (2000). Antisocial behaviors at work: Definition, processes, conditions, characteristics and consequences. *Homeostasis*, 40, 7–13.
- Collinson, D.L. (1988). «Engineering humour»: Masculinity, joking and conflict in shopfloor relations. *Organization Studies*, 9, 181–199.
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dofradottir, A. & Høgh, A. (2002). *Mobning på arbejdspladsen. En kritisk gennemgang af dansk og international forskningslitteratur*. København: Arbejdsmiljøinstituttet.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16–27.
- Einarsen, S. (2000). Mobbing i arbeidslivet: Hva, hvem, hvordan og hvorfor? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (ss. 167–182). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 3–30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2005). Workplace bullying: Individual pathology or organisational culture? (Under utgivelse).
- Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Mikkelsen, E.G. (1999). *Tiden leger alle sår? Senvirkninger av mobbing i arbeidslivet*. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 127–144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet. En undersøkelse av forekomst og helsemessige konsekvenser av mobbing på norske arbeidsplasser*. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. I S. Einarsen, *Bullying and harassment at work: Epidemiologi-*



- cal and psychosocial aspects*. Bergen: University of Bergen.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 185–201.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S. & Løseth, A.M.S.B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (ss. 233–254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekeland, T.-J. (1991). *Mobbing i arbeidslivet: refleksjoner fra et attribusjonsteoretisk perspektiv*. Møre og Romsdal: Distriktshøgskolen Volda.
- Haukedal, W. (2002). Norske ledere i det nye årtusenet: Hvordan oppfatter de sin lederrolle? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (ss. 61–77). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Upublisert rapport, UMIST.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2001). Origins of Bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. I N. Tehrani (red.) *Building a culture of respect: Managing Bullying at Work*. London: Taylor and Francis.
- Hoel, H., Cooper, C.L. & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 443–465.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C.L. (2003). Organisational effects of bullying. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 145–162). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling, 32*(3), 368–387.
- Hoel, H., Rayner, C. & Cooper, C.L. (1999). Workplace Bullying. I C.L. Cooper & I.T. Robertson (red.). *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 195–230). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. I S. Einarsen & H. Hoel & D. Zapf & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (ss. 203–218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2002) Workplace bullying and stress. I P.L. Perrewe & D.C. Ganster (red.) *Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Research in Occupational Stress and Well-being Volume 2*, (293–233). New York: Jai, Elsevier Science Ltd.
- Hubert, A.B. & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 415–424.
- Kile, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere – og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2001). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine, 57*, 656–660.
- Lewis, D. & Sheehan, M. (2003). Workplace bullying: Theoretical and practical approaches to a management challenge. *International Journal of Management and Decision Making, 4*(1), 1–10.
- Leymann, H. (1986) *Vuxenmobbing – om psykisktvåld i arbetslivet*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*, 119–126.
- Leymann, H. (1992). *Från mobbing till utslagning i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1993). The Silencing of a Skilled Technician. *Working Environment, 28–30*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 165–184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 251–275.
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*, 335–356.

- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I. & Røkkum, O. (1989). Mobbing på arbeidsplassen. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 26, 761–774.
- Miceli, M.P., Rehg, M., Near, J.P. & Ryan, K.C. (1999). Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and occupations*, 26, 129–151.
- Miethe, T.D. (1999). *Whistleblowing at work. Tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job*. Colorado: Westview Press.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish worklife: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393–414.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87–111.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2–3), 345–357.
- Near, J.P. & Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1–16.
- Neuman, J.H. & Baron, R.A. (1997). Aggression in the workplace. I R. Giacalone & J. Greenberg (red.), *Antisocial behavior in organizations* (ss. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. (Mobbing/Bullying at work. An empirical analysis of the phenomenon and of the effects of systematic harassment on human resource management.)* Munich: Hampp.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personell development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239–249.
- Nielsen, M.B. (2003). *Når mobberer er leder. En studie av sammenhengen mellom lederstiler og psykiske traumereaksjoner hos et utvalg mobbeofre*. Hovedfagsoppgave i psykologi: NTNU.
- Olweus, (1993). *Bullying at school: what we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- Ommedal, S. & Wadseth, J.P. (2001). *Arbeidsmiljø i et toppsikret fengsel. Konfrontasjoner, utbrent-het og mestrings*. Hovedoppgave i psykologi: Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- Rayner, C. (1997) The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199–208.
- Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals. A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 425–442.
- Sheehan, M., Barker, M. & Rayner, C. (1999). Bullying at the workplaces: Theoretical and applied issues. *International Journal of Manpower*, 20(1/2).
- Sjøtveit, J. (1992). *Når Veven Rakner: Om Samhold og Mobbing på Arbeidsplassen*. Folkets Brevskole, Oslo.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency*. Bergen: University of Bergen.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A source of chronic post traumatic stress? *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 357–366.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ursin, H. & Zahl-Begnum, O.H. (1993). *Biologisk psykologi*. Oslo: Tano.
- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. I K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), *Panel group on women, work and health, National report*. Finland, The ministry of social affairs and health, The Institute of Occupational Health, Publications 1993, 6 (ss. 149–152).
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203–214.

- Vartia, M.A.L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 63–69.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying – a study on the work environment, well-being and health*. Helsinki: University of Helsinki.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43(1), 1–25.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 165–184). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 103–126). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.
- Zapf, D. & Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work – Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 161–164.
- Østvik, K. & Rudmin, F. (2001). Bullying and hazing among Norwegian army soldiers: Two studies of prevalence, context, and cognition. *Military Psychology*, 13, 17–39.

  
JOBGING UTEN MOBBING



Postadresse: JOBBING UTEN MOBBING, Postboks 386, 1502 Moss. Besøksadresse Lillestrøm: Torvet 5.  
Telefon 69 24 03 30. Telefax: 63 89 26 31. [www.jobbingutenmobbing.no](http://www.jobbingutenmobbing.no)

JOBGING UTEN MOBBING er en del av inkluderende arbeidsliv, som er et samarbeid mellom myndighetene og partene i norsk arbeidsliv.