



# Einelti

*Aðferðir til að taka á einelti og koma í veg fyrir að það þrífist á vinnustað*



SAMTÖK  
STARFSMANNA  
FJÁRMÁLAFYRIRTÆKJA

## Efni

<b>Einelti</b>	3
<b>Yfirlit</b>	4
Hvað er einelti?	4
<b>Aðferðir</b>	6
Hvernig má greina einelti?	6
Hvernig veit yfirmaður að einelti sé til staðar?	7
Einelti: hverjir koma við sögu?	8
Hlutverk yfirmannsins gagnvart gerendum eineltis	9
Hvernig getur þú hjálpað starfsmanni sem er lagður í einelti?	11
Það sem yfirmaður getur gert á einstaka stigum eineltis og ágreinings	12
Myndun, samsetning og siðfræði hópa	15
Þegar yfirmaður leggur í einelti	16
<b>Stefna gegn einelti</b>	18
Form og inntak eineltisstefnu	18
Ferlið	20
<b>Ef þú vilt vita meira</b>	23

### Um bæklinginn

Sibreytilegar kröfur og áskoranir eru daglegir viðburðir á flestum vinnustöðum. Í erli vinnudagsins getur þetta valdið starfsmönnum miklu álagi. Þessi bæklingur tilheyrir röð hjálparrita sem gefin eru út af BAR FOKA, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor Et Administration (Starfs- umhverfisráð á sviði fjármála og opinberrar stjórnsýslu í Danmörku).

Markmið þessara rita er að skilgreina hvernig vinnustaðir geta styrkt mannauðinn og ættu þau bæði að gagnast stjórnendum og starfsmönnum vinnustaða.

Í framhaldi af könnun á liðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða sem gerð var að tilhlutan SÍB árið 2002 var ákveðið af stjórn SÍB að ráðast í að þýða þetta rit og gefa það út sem innlegg í umræðu um einelti á vinnustöðum og leiðir til að takast á við það.

SÍB væntir þess að sú aðferðafræði sem hér er sett fram megi verða til þess að opna frekar umræðu um hverskonar áreitni og einelti á vinnustöðum. Einnig væntir SÍB þess að til verði verklag sem gagnast bæði stjórnendum og almennum starfsmönnum í umfjöllun um einelti og við lausn á málum sem upp kunna að koma.

# Einelti

## Hvernig nýtist bæklingurinn?

Bæklingur þessi getur komið að þrenns konar notum, þ.e. við að:

- Greina einelti
- Hindra og stöðva einelti með því að taka á ágreiningi
- Móta, innleiða og framfylgja stefnu gegn einelti

Bæklingurinn tekur ekki á tengdum vandamálum, svo sem kynferðislegri áreitni og kynþáttamisrétti. Þá er ekki fjallað um líkamlegt ofbeldi eða hótanir um slíkt ofbeldi, sem þó getur flokkast undir einelti.

### Hugmyndir að bættem lausnum þegar um ágreining er að ræða

Bæklingurinn er ekki tæmandi leiðarvísir, en gefur hins vegar ýmsar útskýringar og hugmyndir um aðferðir sem yfirmenn geta nýtt sér og lagað að sínum aðstæðum.

Fjallað verður um einelti út frá sjónarhorni stjórnunar og samvinnu, frekar en út frá sálfræðilegu sjónarmiði.

Í bæklingnum eru gefin ráð um það hvernig yfirmenn, trúnaðarmenn og aðrir starfsmenn geta tekið á eða komið í veg fyrir einelti með árangursríkri stjórnun ágreinings. Þessi ráð ættu bæði að gagnast vinnustaðnum og þeim einstaklingum sem þar starfa.

# Yfirlit

## Hvað er einelti?

### Almenn skilgreining á einelti

Talað er um einelti þegar einn eða fleiri einstaklingar sýna sýna öðrum einstaklingi eða einstaklingum – ýmist reglubundið og yfir langt tímabil eða nokkrum sinnum og með grófum hætti – neikvæða framkomu sem hann eða þeir upplifa sem særandi eða niðurlægjandi.

Hin neikvæða framkoma eða hegðun telst þó aðeins til eineltis ef þeir einstaklingar sem hún beinist að geta ekki fyllilega varið sig. Stríðni flokkast ekki sem einelti ef báðir aðilar líta á hana sem góðlátlegt gaman og hið sama gildir um einstaka árekstra milli tveggja eða fleiri einstaklinga.

### Áhrif eineltis á vinnustaði

Einelti bitnar ekki einungis á þolendum heldur hefur það einnig neikvæð áhrif á vinnufélaga og starfið sjálft, þar sem:

- vinnustaðurinn missir starfsmenn sem ekki sætta sig við hið bágborna vinnuumhverfi sem eineltið skapar.
- Algengt er að þolendur eineltis segi upp störfum sínum og hafi þá áður verið mikið fjarverandi stökum veikinda.
- Starfsmenn sem leggja í einelti, eyða orku sem nýta mætti á uppbyggjandi hátt.
- Vandamál verða viðvarandi í stað þess að leysast
- Yfirmenn sem leggja í einelti, hafa hamlandi áhrif á vinnugleði, samskipti, þekkingarmiðlun og þróun – og hafa því slæm áhrif á afkomu fyrirtækisins.

#### Polendur og vitni

- Kannanir frá Danmörku og á öðrum Norðurlöndum sýna að 2-5% starfsmanna verða fyrir einelti.
- Könnun frá Noregi sýnir að einelti kemur bæði niður á þolendum og vitnum. Í könnuninni upplifðu 14% aðspurðra einelti sem daglegan streituvald og 21% taldi að einelti hefði neikvæð áhrif á heilsu þeirra og líðan. (Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000, sbr. heimildaskrá).

### Það sem einelti segir um vinnustaðinn

Ef einelti þrífst á vinnustað getur það verið merki um starfstengda annmarka, t.a.m. að:

- skipuleggja megi vinnuna betur
- samsetning starfshópa mætti vera betri
- bæta megi starfsanda og félagslegan stuðning
- stjórnendur skorti vitneskju um árekstra eða samskiptaerfiðleika
- stjórnendur geti lært meira um stjórnun ágreinings
- sá stjórnunarstill sem ríkir hafi neikvæð áhrif á starfsumhverfið

#### Tvenskonar einelti

Ágreiningseinelti nefnist sú tegund eineltis sem stafar af ágreiningi milli tveggja eða fleiri aðila á vinnustað. Sé ágreiningur ekki leystur á farsælan hátt fer hann með tímanum að snúast um einstaklinga frekar en það mál sem menn greinir á um. Annar aðilinn nær yfirtökum í valdabaráttunni (þ.e.a.s. vinnur) og eltir uppi og reynir að „tortíma“ þeim sem tapaði með einelti.

Talað er um árásareinelti þegar þolendur hafa ekkert gert sem gæti réttlætt athæfi þeirra sem standa að eineltinu. Þeir lenda í einelti vegna þess að:

- þeir eru sérstaklega berskjaldaðir
- þeir tilheyra minnihlutahóp sem sumir álíta óvelkominn
- drottandi einstaklingur vill sýna vald sitt
- þeir verða blóraböggjar í ferli þar sem hópur á vinnustað fær útrás fyrir gremju sína og vanmátt.

Dæmi um árásareinelti er þegar yfirmaður leggur undirmann í einelti.

Af þessum tveimur afbrigðum eineltis, þá er ágreiningseinelti algengara.

## Hverjir lenda í einelti?

Í heimi barnanna er ljóst að sérkennilegt útlit getur eitt og sér gefið tilefni til stríðni og jafnvel til eineltis. Félagsleg aðlögun, hópamyndun og valdabarátta getur vírst harðskeyttari hjá börnum en hjá fullorðnum. Í heimi hinna fullorðnu hafa þættir eins og aðlögun, hópamyndun og valdabarátta fleiri blæbrigði og eru ekki eins ljósir. Því er erfitt er að benda á eitt tiltekið atriði sem fyrirfram má segja að geri einstakling að hugsanlegum þolanda eineltis.

### Hverjar eru ástæður eineltis?

Einelti er flókið ferli þar sem gerandi meinar ekki endilega illt með athæfi sínu – jafnvel þó svo geti vírst. Ein hugsanleg skýring á einelti er sú að gerandinn vilji ná betri stöðu. Einelti kemur nefnilega þeim sem leggur í einelti í betri stöðu í óleystum ágreiningi eða í valdabaráttu. Einelti er aðferð – þó óásættanleg sé – til að ná markmiði. Markmiðin geta verið margbreytileg, dulin eða opinber, en snúast öll um stöðu eða völd.

### Dæmi um ástæður eineltis:

- Finni gerandinn að stöðu hans eða hlutverki sé ógnað, getur hann kosið að ráðast á samkeppnisaðila sinn, baktala hann og vera með í ráðabruggi gegn honum. Þetta má gera undir því yfirskini að um sé að ræða málefnaleg andmæli eða umhyggju fyrir velferð fyrirtækisins. Ef til vill hverfur þá ógnin og staða gerandans er tryggð.
- Nýr yfirmaður getur virkað sem ógn við hóp starfsmanna. Starfsmennirnir geta óttast að breytingar verði þegar nýi yfirmaðurinn hefur störf. Þeir standa saman og vinna gegn öllu sem hann reynir að gera, baktala hann og saka hann um dugleysi.
- Vilji einstaklingur vera óformlegur leiðtogi hóps, verður hann að láta bera á sér, taka frumkvæði og skapa samstöðu. Slíkt getur tekist með því að velja „fórnlamb“, sem verður þá sameiginlegt „verkefni“ hópsins og gefur gerandanum tilefni til að sinna sjálfskipuðu leiðtogahlutverki sínu.
- Vilji einstaklingur komast hjá því að vera sjálfur útskúfaður getur hann tekið þátt í einelti á öðrum einstaklingi og þannig verið meðtekinn í hópnum.
- Öfundir einstaklingur vinnufélaga sinn af því að sá er ef til vill myndarlegri, betur klæddur, gáfaðri eða skilvirkari í vinnunni þá getur einelti verið úrræði. Með því að leggja í einelti skapar einstaklingurinn sýn um að vera hafinn yfir þann einstakling sem hann í raun öfundar.
- Vilji yfirmaður losna við starfsmann en lendir í erfiðleikum með það getur hann reynt að gera starfsmanninum lífið leitt. Starfsmaðurinn gæti þá orðið vansæll og sjálfur valið að segja upp.

# Aðferðir

## Hvernig má greina einelti?

Einelti snýst um neikvæðar athafnir sem ítrekað er beint að einum eða fleiri einstaklingum. Vert er að nefna að einelti er oft óljóst og dulið. Því er talað um einelti, hvort sem þolandinn er meðvitaður eða ómeðvitaður um vandann. Þá er talað um einelti, hvort sem aðrir á vinnustaðnum kjósa að horfast í augu við vandann eða ekki.

Í töflunni hér fyrir neðan er að finna ýmis birtingarform

eineltis. Þessa töflu má nota á vinnustöðum í umræðum um það hvort og þá í hve miklum mæli einelti á sér stað.

Nánar tiltekið, þá nýtist taflan . . .

- sem verkfæri yfirmannsins til að skilja vandann
- til að kortleggja vandann
- sem verkfæri í umræðum
- sem innlegg í vinnustaðagreiðingu eða fræðslu meðal starfsmanna

Alls ekki	Stundum	Já, oft	Gerist þetta á okkar vinnustað?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Endurtekið baktal
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stríðni sem beinist að ákveðnum einstaklingi og hefur þann tilgang að gera viðkomandi að aðhláturfefni
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ítrekaðar neikvæðar athugasemdir við vinnu ákveðins einstaklings
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Útskúfun eða einangrun einstaklings - menn láta eins og hann sé ekki til, snúa sér aldrei að viðkomandi og spyrja ekki, heilsa ekki, tala ekki við og setjast ekki hjá honum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einstaklingur er settur út í kuldann og er einn á báti án nokkurs stuðnings
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sífelld eftirlit með vinnu einstaklings
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Úthlutun verkefna sem líkja má við refsingu, þegar hugað er að getu og hæfni einstaklingsins (verkefni of einföld eða of flókin).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einstaklingnum ýtt til hliðar þannig að viðkomandi stendur utan við starfshópinn.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Illgirni, þ. e. a. s. athafnir sem fyrst og fremst hafa þann tilgang að valda særindum.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einstaklingur er látinn afskiptur í vanlíðan sinni.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„Bann“ lagt á það að ákveðnir faghópar eða einstaklingar sjái um verkefni undir því yfirsýni að þá skorti nauðsynlega hæfni
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Menn veita hver öðrum mótspyrnu eða reyna að hindra árangur hvers annars án málefnalegra ástæðna.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ítrekuð áhersla um árangur og mikið og stöðugt vinnuálag, án þess að tillit sé tekið til þeirra sem eiga að sinna vinnunni.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kúgun sem felst í hæðni gagnvart undirmönnum og gagnrýni á samstarfsfélaga í áheyrn annarra.

## Hvernig veit yfirmaður að einelti er til staðar?

Á fundum og í samtölum við starfsmenn getur yfirmaður sagt frá athugunum sínum. Hafi hann ástæðu til að ætla að einelti sé til staðar getur hann t.d. rætt við „áhrifamikla“ einstaklinga, sýnt þeim dæmi um birtingarform eineltis (t.d. dæmi í töflu á bls. 6) og spurt: „Er eitthvað af þessu að gerast hér hjá okkur?“ „Ég sá um daginn að . . .“

Einnig getur hann notað dæmin á starfsmannafundi og sagt: „Það er mikilvægt fyrir vinnustað okkar að öllum líði vel og að við höfum gott vinnuumhverfi. Við skulum byrja á því að sjá hvort hægt er að útiloka nokkur „vandamál“. Ég er hér með lista yfir birtingarform eineltis. Þið eruð kannski til í að kíkja á hann, ræða saman og láta mig vita á eftir hvort eitthvað er þarna sem þið kannist við. Athugið líka hvort eitthvað sé til staðar hjá okkur sem gæti ýtt undir einelti . . .“

Finnist yfirmanninum að starfsmaður sé lagður í einelti getur hann fundið sér ástæðu til að tala við viðkomandi og jafnvel bjóða honum viðtal. Í viðtalinu segir yfirmaðurinn frá því sem hann hefur séð, nefnilega athafnir og atburði sem í eðli sínu eru særandi eða niðrandi. Yfirmanninum ber að forðast að nota orðið „einelti“ þar sem orðið eitt og sér getur virkað móðgandi – að verið sé að stimpla þolandann sem „fórnlamb“.

### Hefja má samtalið með eftirfarandi hætti:

„Takk fyrir að koma. Ég þarf á aðstoð þinni að halda til að finna út og skilja dálítið sem ég hef orðið var við . . .“

Mér finnst hinir ekki snúa sér mikið að þér og þegar þú kemur með tillögu þá fellur hún oft ekki í góðan jarðveg. Kannast þú við það sem ég er að tala um . . . ?

Hver heldur þú að ástæðan gæti verið? . . .

Hvernig gæti ég komið til aðstoðar? . . .“

### Góður yfirmaður

Góður yfirmaður er eins og góður kennari sem fylgist með öllum nemendum – sem tekur eftir því hverjir taka til máls og hverjir þegja og tekur eftir samspili milli nemenda, þ.e. hverjir það eru sem leika sér/vinna saman og hverjir lenda útundan, hverjir hafa sterka stöðu og hverjir ekki. Hann kemst að því hvar hann nýtur stuðnings meðal „sterkra“/sjálfstæðra nemenda.

### Möguleikar yfirmannsins

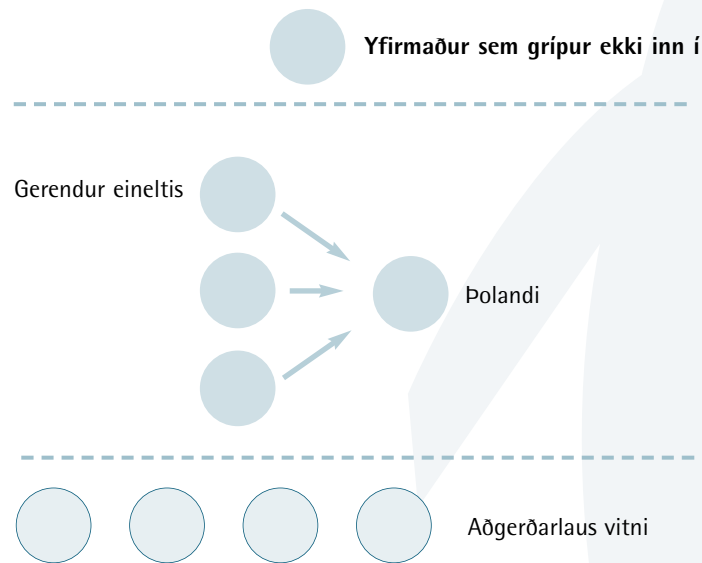
Yfirmaðurinn getur komist að því hvort einelti er til staðar með því að:

- Vita að hverju hann á að leita (nota t. d. töfluna með dæmum um einelti).
- Gera sínar eigin athuganir.
- Spyrja „sterka“/sjálfstæða einstaklinga út í málið.
- Ræða við þá sem virðast vera þolandur.
- Halda starfsmannafund um vinnuumhverfi, þar sem eitt umræðuefnið er einelti.

# Aðferðir

## Einelti: Hverjir koma við sögu?

Oftast koma nokkrir einstaklingar að einelti:



### Aðgerðarleysi yfirmanns

Erfitt getur verið fyrir yfirmanninn að tala við einstaklinga (meinta gerendur) sem hljóma neikvæðir og/eða sýna slæma framkomu. Snúi þolandi sér að yfirmanni er honum ef til vill sýnd samkennd, en ekki er víst að hann hljóti raunverulegan stuðning eða hjálp.

### Hlutverk þolanda

Hugsanlegt er að þolandi átti sig ekki strax á því sem er að gerast. Viðkomandi á erfitt með að trúa því að hann sé lagður í einelti. Ef til vill skammast hann sín fyrir það að vera fórnarlamb og ýtir þeirri staðreynd frá sér. Ef til vill reynir hann að ímynda sér að kvalarar hans séu í raun almennilegir og meini ekkert illt. Á þennan hátt getur hann réttlætt það gagnvart sjálfum sér að hann geri ekki gagnárás. Gagnvart kvölurum sínum lætur þolandi sig hafa eineltið en sýnir þó um leið að honum er ekki sama um það (verður leiður, roðnar, tárast).

### Hlutverk aðgerðarlausra vitna

Vinnufélagar eru til staðar og sjá það sem fram fer en gæta þó hlutleysis. Þeir grípa ekki inn í til að aðstoða þolandann og oft segja þeir heldur ekki yfirmanninum frá neinu. Á þennan hátt geta þeir óafvitandi stuðlað að einangrun þolandans og þar með eineltinu. Ef til vill óttast þeir að taka upp mál sem þeir telja að séu illleysanleg. Þá er mögulegt að þeir að fái samkennd með gerendum eða að þeir skilji sjónarmið þeirra. Með tímanum hefur eineltið neikvæð áhrif á þolandann og fer hann að sýna sínar neikvæðu hliðar. Þegar slíkt gerist finnst félögum kannski að þolandi hafi sjálfur kallað eineltið yfir sig. Ef til vill óttast líka vitnin að þau verði sjálf þolendur og finnst betra að vita af öðrum í því hlutverki.



## Hlutverk yfirmannsins gagnvart gerendum eineltisins

Yfirmaðurinn getur bætt hæfni sína í að hindra og taka á einelti með því að kynna sér (læra um) eftirfarandi viðfangsefni: Stjórnun ágreinings, „erfið samtöl“, málamiðlun (að koma á sáttum milli deiluaðila og bæta samskipti þeirra), teymisvinnu og stefnu gegn einelti.

Með því að efla hæfni sína á þessum sviðum er yfirmaðurinn betur í stakk búinn að:

- Sinna leiðtogahlutverkinu og taka á árekstrum og einelti
- Fá gerendur til að láta af athæfi sínu
- Koma þolandanum út úr fórnarlambshlutverkinu
- Gera ábyrgðarlaus vitni að virkum og ábyrgum vinnufélögum

### Að sinna leiðtogahlutverkinu og taka á árekstrum og einelti

Þú þarft að undirbúa þig sálrænt, að komast að því hvað þér sjálfum finnst um einelti. Ef til vill er það þín skoðun að einelti sé ekki til staðar eða að það sé eitthvað sem þig langar ekki til að skipta sér af. Ef til vill efast þú um hæfileika þína og úrræði til að leysa ágreining með árangursríkum hætti.

Þegar þú þekkir tilfinningar þínar veist þú við hvað þú ert að fást við innra með þér, segðu þá við sjálfa(n) þig að þú sért með alvarlegt vandamál í höndunum sem þarf að leysa, vinnustaðarins vegna – á sama fagmannlega hátt sem þú notar við lausn annarra vandamála.

### Að hindra einelti

Með því að vera meðvitaður um vandann, t.d. í gegnum skráningar og innleiðingu á eineltisstefnu er mögulegt að hindra viss eineltistilvik; Sjá nánar um eineltisstefnu á bls. 18-21.

Gott er að hafa ákveðna stefnu þegar og ef þú þarft að taka á eineltismálum. Ræddu við trúnaðarmann þinn um það hvernig best er að hefja stefnumótandi vinnu. Frumkvæðið að slíkri vinnu gæti líka komið frá trúnaðarmanninum sjálfum eða talsmanni stéttarfélags.

### Að vernda hugsanlega þolendur

Allir geta orðið þolendur eineltis. Til dæmis nýr starfsmaður sem kemur inn í gamlan og fastmótaðan starfshóp, nýr yfirmaður eða kona á karlavinnustað. Til að tryggja aðlögun nýja starfsmannsins og sporna við einelti má velja sérstakan leiðbeinanda fyrir hann. Viðkomandi leiðbeinandi þarf að njóta virðingar í starfshópnum og hafa sterkan persónuleika. Hann verður að þekkja menningu vinnustaðarins en um leið að geta litið hana gagnrýnum augum og vera meðvitaður um að henni þurfi e.t.v. að breyta. Hann þarf að þekkja vinnufélagana og vita hvar gætu mögulega skapast vandamál. Fyrsta mánuðinn þarf leiðbeinandinn að hitta nýja starfsmanninn a.m.k. vikulega, opna nýjar dyr fyrir honum, kynna hann fyrir starfsmönnum sem gagnlegt getur verið að þekkja o. sv. frv. Ef ekki er til stefna í nýliðamálum (þ.m.t. móttöku nýliða) er ástæða til að skoða vel kosti þess að innleiða slíka stefnu.

# Aðferðir

## Að fá gerendur til að láta af athæfi sínu

Hafir þú sjálf(ur) séð gerandann stunda athæfi sitt (hvort sem um er að ræða árársreinelti eða ágreiningseinelti) getur þú boðað hann á fund við þig.

### Undirbúningur fundar:

Ef ekki er til staðar stefna gegn einelti þá skaltu ræða við þinn yfirmann og trúnaðarmann á vinnustaðnum og fá þá til að styðja við þá ákvörðun þína að ræða við meintan geranda. Sjáir þú fram á að samtalið verði erfitt (t.d. að viðmælandinn verði grófur eða neiti öllu) skaltu æfa þig. En ekki sleppa því að halda samtalið.

Þannig ferð þú að:

- Þú kemur þér strax að málinu. Segðu frá því sem þú hefur tekið eftir og hvað þér finnst ámælisvert (ekki: „það eru sumir sem segja að . . .“).
- Þú ferð ekki að rökræða við starfsmanninn heldur ræðir aðeins það sem þú hefur séð.
- Þú spyrð starfsmanninn beint út hvernig hann ætli sér að láta af athæfinu.
- Þú undirstrikar að hann verði að láta af athæfinu og að hann muni fá skriflega viðvörðun eða vera færður til í starfi ef þú fréttir að ekkert gerist (sé vinnustaðurinn með stefnu í eineltismálum getur þú sagt frá ráðstöfunum sem gripið sé til þegar starfsmenn sýna óviðunandi hegðun).
- Þú spyrð gerandann hvað hann ætlar sér nákvæmlega að gera í málinu („Hvað gerir þú þá núna?“, „Hvað segirðu við hina?“, „Hvernig muntu haga þér gagnvart honum/henni í framtíðinni?“)
- Þú biður gerandann að álykta og taka saman það sem þið hafið rætt um.

## Að grípa inn í þegar margir standa að einelti

Þú skalt ekki fara í það að skamma þá alla saman á staðnum. Þú gætir lent í að kalla fram hópvarnarviðbrögð sem myndi gera stöðuna verri. Slík aðgerð gæti jafnframt verið auðmýkjandi fyrir þolandann þar sem það væri sama og að „auglýsa“ umkomuleysi hans. Þú ert ekki lengi að taka samtal við hvern einstakling í hópnum (einnig þolandann) þar sem þú...

- segir frá því sem þú hefur séð og telur vera óviðunandi
- deilir áhyggjum þínum af þolandanum og reynir að höfða til umhyggju starfsmannsins fyrir þolandanum.
- spyrð hvern og einn að því hvernig hann ætli sér að sporna við eineltinu.
- spyrð hvern og einn að því hvernig þú getur orðið að liði, hvort það sé eitthvað í starfsumhverfinu sem gæti hafa stuðlað að eineltinu og þyrfti eða mætti breyta.

Þú getur e. t. v. haft trúnaðarmanninn með í þessum samtölum.

## Hvernig getur þú hjálpað starfsmanni sem er lagður í einelti?

Þú ræðir sérstaklega við þolandann. Mikilvægt er að samtal ykkar stuðli ekki að því að viðkomandi festist í fórnarlambshlutverkinu. Með því móti værir þú að viðhalda ástandinu. Einstaklingurinn sem í hlut á, hefur ef til vill orð á sér að vera erfiður og virkar kannski ögrandi á þig. Einnig er mögulegt að þú skiljir ekki að einstaklingurinn hafi umborið eineltið og tjáir honum e.t.v. undrun þína og stráir þar með salti í sár hans. Þú skalt ekki ræða málið á fundi þar sem samstarfsfélagar þolandans eru viðstaddir. Aðferð þessi væri auðmýkjandi fyrir þolandann og að öllum líkindum gagnslaus. Til þess að árangur náist, þá þarftu ávallt að hafa í huga hver tilgangur inngripsins er: að fá þolandann til að

viðurkenna vandann og upplýsa þig um það hvernig þú getur komið að liði.

- Mæltu þér mót við viðkomandi – helst ekki á áberandi hátt og helst á stað þar sem hann finnur til öryggis.
- Útskýrðu vel hver tilgangur fundarins er. Segðu t. d.: „Mér finnst vinnustaður okkar ekki hafa sýnt þér tilhlýðilega virðingu, að þú hafir þess vegna ekki þrifist sem skyldi og að vinnustaðurinn hafi kannski ekki notið til fullst hæfileika þinna. Ég vil gjarnan leiðrétta þetta, en ég þarf á þinni hjálp að halda til að komast áfram . . .“.
- Hlustaðu á tillögur hans.
- Sýndu að þú takir hann alvarlega og að þú lítir málið alvarlegum augum.
- Hlustaðu einnig ef hann vill ræða ákveðnar persónur og fá útrás fyrir skapraunir sínar. Leyfðu honum að tala út. Taktu eftir öllu sem kemur fram þó þú vitir að þetta er einungis ein hlið málsins. Láttu vera að leiðrétta hann. Segðu aðeins frá þinni sýn á málið ef hann spyr.
- Greindu frá möguleikum sem þú sérð í stöðunni og hlustaðu á skoðun hans á þeim eða segðu honum að þú ætlir að fara heim og hugsa um lausn á málinu.
- Komdu á nýjum fundi þar sem þið ræðið og komist að samkomulagi um mögulega lausn á málinu.

### Að gera aðgerðarlaus vitni að virkum og ábyrgum samstarfsfélögum

Yfirmenn geta gert aðgerðarlaus vitni að virkum félögum með því að setja meðal þeirra „sterka“/vel liðna manneskju sem getur gefið gott fordæmi og sýnt hvernig grípa má inn í.

Þá geta vitni lært að sýna styrk sinn, t. d. í gegnum sjálfsstyrkingarnámskeið.

Stefna í eineltismálum eða samskiptareglur vinnustaðar geta einnig skapað ramma í kringum það sem starfsmenn eru sammála um að sé óviðunandi. Vitni geta þá vísað í slíkan ramma þegar þau grípa inn í . . .

. . . „Sko, við höfum jú rætt saman um og skráð í stefnu okkar að svona tölum við ekki/högum við okkur ekki gagnvart hvert öðru . . .“.

Fyrirtækið getur stutt við þolandur með því að tryggja að þeir viti hvar hjálp er að finna. Fyrirtækinu ber að gera tiltekinn starfsmann ábyrgan fyrir starfsumhverfinu, einhvern sem allir þekkja og geta snúið sér að. Þetta getur verið liður í stefnu varðandi einelti (sjá kaflann „Stefna gegn einelti“, bls. 18–21).

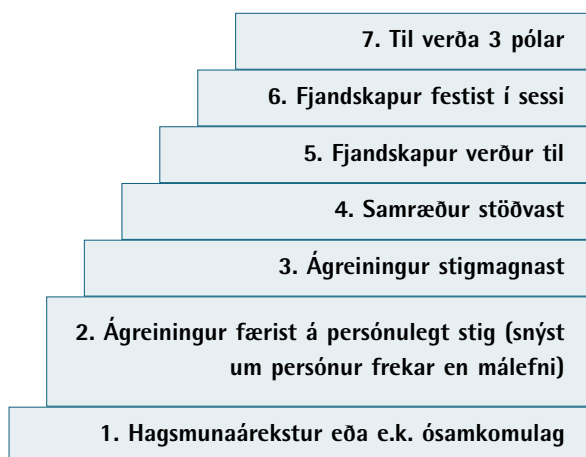
# Aðferðir

## Það sem yfirmaður getur gert á einstaka stigum ágreinings og eineltis

Stjórnun ágreinings með það að markmiði að hindra einelti

Mörg eineltisvík verða til út frá hagsmunaárekstrum sem ekki leysast og þróast út í persónulega árekstra, líkt og fram kemur í eftirfarandi líkani:

### Ágreiningsstiginn:



Fyrir yfirmanninn er mikilvægt að finna út hvar í stiganum ágreiningurinn er staddur. Út frá því getur hann valið viðeigandi úrræði. Á næstu síðum er að finna upplýsingar um „þrepastiga eineltis“ og dæmi um það sem einelti getur gert á einstaka stigum vandans.

### Pegar yfirmaðurinn grípur ekki inn - vítahringurinn

Mikilvægt er að yfirmaður taki á ágreiningsmálum. Því fyrr sem hann grípur inn í því betra.

Ef yfirmaður þorir ekki að taka á ágreiningi af ótta við útkomuna, þá öðlast hann aldrei reynslu í stjórnun ágreinings. Hljóti hann ekki slíka reynslu, þá þróar hann ekki hæfni sína. Finnist honum hann skorta hæfni, þá kemur hann sér undan því að taka á ágreiningi. Hann verður óöruggur, óttast að „missa stjórn“ og aðhefst því ekki neitt . . .

Andstæðan við þennan vítahring: Með því að taka á ágreiningi með virkum aðgerðum getur yfirmaður víðað að sér mikilvægri og jákvæðri reynslu.

### Prepastigi (ferli) eineltis

- Afgerandi viðburður
- Breyting á valdahlutföllum innan hóps
- Inngrip af hendi yfirmanna
- Neikvæður orðstír – þolandi stimlaður sem „erfiður einstaklingur“
- Starfsslit – þolandi yfirgefur vinnustaðinn.

#### Prep

#### Þróun eineltisins

<b>Afgerandi viðburður</b>	Ferlið getur farið af stað vegna einhverskonar tímamótaviðburðar (t.d. skipulagsbreytingar, sameiningarferlis, sparnaðarráðstafana eða stöðuveitingar) eða meiriháttar ágreinings.
<b>Breyting á valdahlutföllum</b>	Mismunandi væntingar geta skapast í kringum breytinguna. Sumir hafa búist við einni útkomu, aðrir við annari. Ein útkoman verður að veruleika og hóparnir sem áður voru jafnir hafa nú breyst í „sigurvegara“ og „tapara“. Slíkt getur haft í för með sér að „sigurvegarinn“ auðmýkir „taparann“ eða að „taparinn“ lýsi yfir óánægju sinni og neiti allri samvinnu. Ef til vill gerist þetta hvort tveggja. Þar sem aðilar voru áður ósammála á málefnalegu plani verður ágreiningurinn nú einnig persónulegur.
<b>Inngrip af hendi yfirmanna</b>	Yfirmaðurinn grípur inn í og tekur málstað annars aðilans, þ.e. „sigurvegarans“. Sigurvegarinn fagnar þessu og gerir lítið úr „taparanum“. Þetta getur jafnvel gerst á dulinn og útsmoginn hátt. „Taparinn“ verður þrjósukur og stendur við sitt.
<b>Neikvæður orðstír – þolandi stimlaður sem „erfiður einstaklingur“</b>	Athæfi taparans veldur því að aðrir sjá hann sem „erfiðan“ einstakling. Hann hlýtur hvergi stuðning og verður með tímanum andlega og/eða líkamlega veikur. Hann gefst upp í baráttunni en sigurvegarinn heldur áfram að auðmýkja hann.
<b>Starfsslit – þolandi yfirgefur vinnustaðinn.</b>	Að lokum yfirgefur „taparinn“ vinnustaðinn.

Heimild: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

# Aðferðir

## Möguleikar yfirmanna á að grípa inn á hverju þrepi eineltisins

<b>Afgerandi viðburður</b>	<p>Ræktið starfsumhverfið og komið á jákvæðri/fyrirbyggjandi vinnustaðarmenningu. Leggið áherslu á gott starfsumhverfi og tryggið sameiginlegan grundvöll fyrir þróun og breytingar. Þróun felur í sér breytingar og breytingar hafa bæði kosti og galla. Sjáið til þess að bæði kostir og gallar snerti alla á vinnustaðnum. Forðist að láta ákveðinn hóp „tapa“ og að hópur „sigurvegara“ geri lítið úr þeim sem tapa. Verjið tíma og orku í innanhússfræðslu þar sem þið ræðið skipulag, samvinnu og starfsumhverfi.</p>
<b>Breyting á valdahlutföllum</b>	<p>Gerðu þér í hugarlund hverjir eiga eftir að upplifa breytinguna sem kost – og ekki síður hverjir muni sjá upplifa hana sem ókost og að horft hafi verið fram hjá skoðunum þeirra. Gefðu skýrt til kynna að þessum einstaklingum verði ekki gleymt eða að þeir hljóti slæma meðferð. Sjáðu til þess að sá hópur sem tapar hagnist að einhverju leyti á breytingunni og veittu honum mikla athygli á breytingatímabilinu.</p>
<b>Inngrip af hendi yfirmanna</b>	<p>Þú hefur komist að því að sjónarmið annars aðilans fellur betur að hagsmunum fyrirtækisins og að ekki sé hægt að uppfylla óskir beggja aðila. Talaðu þá við aðilana hvorn fyrir sig og sendu frá þér skýr skilaboð. Mundu einnig að segja frá ástæðum. Ræddu við þann sem hefur borið lægri hlut um hvað hann gæti óskað sér í sambandi við breytingarnar og vertu eins liðlegur og hægt er. Ítrekaðu að þú leggir áfram mikið upp úr góðri samvinnu milli aðilanna. Undirstrikaðu við sigurvegarann að hinn aðilinn geti einnig vel við unað og leitaðu eftir tillögum um það hvað einstaklingurinn geti gert til að bæta stöðuna. Fylgstu náið með þróuninni.</p>
<b>Neikvæður orðstír – þólandi stimlaður sem „erfiður einstaklingur“</b>	<p>„Skaðinn er skeður“, og nú þarf að aðstoða við endurhæfingu. Gættu þess að vinna ekki gegn þessu markmiði með því að líta á einstaklinginn sem vandamál. Forðastu að persónugera vandann og reyndu að nálgast hann á raunsæjan og uppbyggilegan hátt. Veltu því fyrir þér hvort eineltið hafi með stöðu eða starf þólandans að gera. Hugsaðu t.d. um það hvort nýr einstaklingur í sama starfi hefði fengið sömu meðferð og þólandinn. Ef svo er, hugleiddu þá að skipuleggja starfið öðruvísi. Taktu auðmjúka afstöðu fyrir hönd fyrirtækisins. Undirstrikaðu að fyrirtækið hafi ekki staðið sig nógu vel fyrst að þessi staða hefur komið upp. Þólandinn hefur þjáðst nógu mikið. Ef til vill þarf starfsmaðurinn á tilbreytingu að halda. Ef hann er færður til í starfi, þá þarf slík aðgerð að vera starfsmanninum í hag. Annar möguleiki er að starfsmaðurinn haldi stöðu sinni en verði í náinni samvinnu við einstaklinga sem virða hann og veita honum stuðning. Ræddu við félagana hvernig þeir geti stuðlað að því að fá einstaklinginn inn í hópinn. Ef þér sýnist að einstaklingurinn hafi orðið fyrir andlegum eða líkamlegum skaða getur þú lagt til lækni- eða sálfræðihjálp.</p>
<b>Starfsslit – þólandi yfirgefur vinnustaðinn.</b>	<p>Þriðji möguleiki er að einstaklingurinn hætti/seggi upp. Sjáðu til þess að starfsmaðurinn geti yfirgefið fyrirtækið með virðingu og gangi út í sitt nýja líf með reisn. Þjóddu honum aðstoð við að finna aðra vinnu og námskeið í persónulegri þróun, ef hann sjálfur nefnir slíka möguleika. Hafðu samráð við trúnaðarmanninn ef þú telur að þólandinn hafi borið starfstengdan skaða. Ef svo er, þá ber þér að láta einstaklingnum í té leiðbeiningar um hvernig hann geti borið sig að.</p>

Heimild: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

## Myndun, samsetning og siðfræði hópa

Það er mönnum eðlislægt að mynda hópa. Í heilbrigðu hópsamfélagi ríkir gott jafnvægi þar sem einstaklingurinn getur tjáð og athafnað sig í samræmi við hæfileika sína og þarfir, og enginn getur misnotað vald sitt gagnvart honum. Í slíkum hópum er oft vel tekið á ágreiningi. Gremja, misskilningur eða reiði kafnar í fæðingu þar sem menn geta rætt óviðunandi atriði og gert eitthvað í málinu ef nauðsyn krefur. Í hópi þar sem góður andi ríkir koma fram fleiri þættir, svo sem úrvinnsla verkefna (stjórnun og framkvæmd), tilfinningaleg stjórnun (mannlegum gildum viðhaldið), andstaða, sjálfsgagnrýni og endurnýjun.

Það sem jafnframt einkennir góðan starfshóp er:

- sameiginleg markmiðasetning
- sterkri liðsheild
- samvirkni, þ.e. árangursrík samvinna
- samkennd og samheldni

### Góð hópsamsetning

Yfirmanninum ber að sýna samspili innan hópsins áhuga og ræða við hópinn um það hvernig samvinnan virkar. Yfirmaðurinn getur hindrað einelti með því að tryggja góða hópsamsetningu og að allir í hópnum hafi hlutverk. Yfirmaðurinn getur rætt þetta viðfangsefni við starfsfólkið undir yfirskriftinni „Hvað er góður vinnuhópur?“ og hafið umræður um það hvernig hópurinn getur sinnt verkefnum eins og að útiloka misbeitingu valds og að tryggja samvinnu, sjálfsgagnrýni og þróun. Til þess að tryggja jafnvægi innan hópsins getur einnig verið nauðsynlegt að flytja einstaklinga úr hópnum og bæta öðrum við í staðinn.

### Siðfræði hópsins

Yfirmaðurinn getur aðstoðað vinnuhópinn við að vera meðvitaðri um gildi þess að hafa og framfylgja nokkrum siðareglum. Hópurinn á sjálfur að búa til slíkar reglur en eftirfarandi, en nokkur dæmi um slíkar reglur eru:

- Við erum opin gagnvart nýjum verkefnum, úrlausnum og tillögum hvers annars.
- Við leysum verkefnið saman og deilum þekkingu okkar og reynslu.
- Við komum til móts við hvert annað, sýnum hvert öðru umburðarlyndi og styðjum við væntingar hvers annars um áhugaverða og skemmtilega vinnu.

Sé hópurinn í ójafnvægi er hætt við því að einhverjir lendi undir. Ójafnvægið getur stafað af því að einblínt er á framleiðni, það er að segja góðan afrakstur verkefna, án þess að verkefnið sem slíkt séu rædd. Allir verða að leggja hart að sér og vinna eftir ákveðnu kerfi. Þeir sem eiga erfitt með þetta verða auðveldlega fórnarlömb. Í þessu dæmi vantar sterkan talsmann fyrir það sjónarmið að vinnan eigi jafnframt að vera eitthvað sem menn hafa löngun til að gera og sé framkvæmanleg á fleiri en einn hátt. Séu markmið starfsins að auki óljós, getur þetta skapað enn fleiri ágreiningsefni. Ójafnvægið getur einnig stafað af því að vinnan sjálf inniheldur fáar eða engar áskoranir. Orkan fer ekki í starfið heldur verður samveran í brennidepli og einnig atriði eins og hverjum líkar við hvern, sem sennilega leiðir til þess að klíkur myndast. Hér geta þau sem standa utan við sterka klíku orðið fórnarlömb.

# Aðferðir

## Þegar yfirmaðurinn leggur undirmenn í einelti

Yfirmaðurinn er í sterkari stöðu en aðrir í starfshópnum og hefur möguleika á að misbeita valdi sínu gagnvart einstaka starfsmönnum. Í fræðilegri umfjöllun um einelti er því oft haldið fram að yfirmenn séu líklegri en aðrir á vinnustaðnum til að leggja í einelti.

Yfirmenn þurfa jú að gera kröfur til starfsmanna sinna, veita þeim endurgjöf og bregðast við slökum árangri. Óhjákvæmilega mun yfirmaðurinn gera einhverja leiða og vonsvikna.

### Það sem yfirmaður þarf að skoða

Það er aðeins eðlilegt að yfirmann langi til að koma hugmyndum sínum í framkvæmd og ná árangri og að hann noti vald sitt í slíkum þeim tilgangi. En mundu að:

- Yfirmaðurinn er fyrirmynd annarra á vinnustaðnum. Viðmót hans gagnvart öðrum mun veita öðrum innblástur – hvetja aðra til að sýna sams konar viðmót, hvort sem það er gott eða slæmt.
- Reyndu ávallt að stuðla að því að starfsfólkið hlakki til að mæta í vinnuna.
- Sýndu starfsmönnum þínum virðingu.
- Stuðlaðu að því að starfsmenn þróist og nái að blómstra.
- Ef þú átt erfitt með ofangreind atriði: Myndaðu tengsl við starfsmann sem hefur tilfinningu fyrir „mjúku“ málunum og láttu hann leiðbeina þér.

Yfirmaður getur hrint einelti af stað. Hafi hann ekki leynt þeirri skoðun sinni að ákveðinn hafi ekki staðið sig og geti búist við uppsögn eða stöðulækkun, þá getur eftirfarandi gerst:

Þeir starfsmenn sem kannski borðuðu hádegisverð með hinum óheppna eða töluðu reglulega við hann útskúfa honum núna. Þeir forðast hann og láta eins og þeir sjái hann ekki. Hegðun þeirra má útskýra með hræðslu, heigulskap eða misskildri hollustu við yfirmanninn: nú er viðkomandi í ónáð hjá yfirmanninum og þar af leiðandi er hann heldur ekki viðeigandi félagsskapur fyrir þá. Aðrir starfsmenn sem þekkja viðkomandi aðeins lítilllega horfa á.

Þetta er dæmi um einelti sem yfirmaðurinn hefur óbeint kallað fram. Eins og með alla sem leggja í einelti, gildir það um yfirmenn að þeir fá útrás fyrir gremju sína og hræðslu. Yfirmaður sem er hræddur við faglega samkeppni getur tekið upp á því að gera lítið úr duglegum starfsmönnum, árangri þeirra eða menntun. Yfirmaður sem er óöruggur með sjálfan sig getur tekið upp á því að láta það bitna á starfsmönnum í formi ósanngjarnra krafna og niðrandi gagnrýni.

Vert er að hafa í huga að athæfi yfirmanna getur stundum borið einkenni eineltis, þ.e. þegar þeir sýna starfsmönnum sínum tillitsleysi sem hugsanlega stafar af því að þeir eru sjálfir undir álagi.



### Yfirmaður sem leggur í einelti,

- gerir lítið úr starfsmanninum, ræðst að virðingu hans og gagnrýnir fagmennsku hans
  - gagnrýnir starfsmanninn í áheyrn annarra (burtséð frá því hvort gagnrýnin er réttlæt看leg eða óréttlæt看leg)
  - synjar öllu sem starfsmaðurinn segir
  - grefur undan hæfni starfsmannsins og heldur upplýsingum, sem nauðsynlegar eru fyrir framkvæmd vinnunnar, leyndum fyrir honum
  - sýnir starfsmanninum skeytingarleysi og lætur hann afskiptalaus
  - lætur starfsmanninn hafa tilgangslaus verkefni
  - fylgist grannt með starfsmanninum
  - gagnrýnir, skammar eða hæðist að starfsmanni í áheyrn annarra
  - lætur hvað eftir annað álagið sem hann er undir bitna á undirmönnum sínum og sýnir hörku ef starfsmenn leita eftir viðræðum eða hjálp
- 
- hugsar stift um það að deildin nái markmiðum sínum, án þess að sýna þeim sem vinna að markmiðunum áhuga eða tillitssemi
  - forðast að vera gagnrýndur og tekur gagnrýni illa
  - kúgar starfsmenn sína með opinberri gagnrýni og reiðiköstum á fundum

Yfirmenn sem leggja í einelti hafa slæm áhrif á vinnustaðinn, ekki einungis vegna þess að eineltið gerir vinnustaðinn minna aðlaðandi heldur einnig vegna þess að það bitnar á starfsmönnum og þar með framleiðni vinnustaðarins, skilvirkni hans og gæðum. Hjá stærri fyrirtækjum hefur einelti einnig neikvæð áhrif á samvinnu milli deilda.

### Ef yfirmaður, sem er þinn samstarfsfélagi, leggur í einelti . . .

- Taktu vel á móti starfsmanni sem snýr sér til þín og kvartar yfir því að félagi þinn leggi menn í einelti.
- Hlustaðu á kvörtunina og biðu starfsmanninn að nefna dæmi, máli sínu til stuðnings.
- Segðu starfsmanninum frá möguleikum hans í stöðunni - og þínum eigin möguleikum. Kannski þarf hann að láta málið í hendur trúnaðarmanns. Kannski þarf þú að tala við félagi þinn eða fara ofar í „valdastiganum“, þ.e. tala við þína yfirmenn.
- Ræddu við félagi þinn þar sem þú ert talsmaður þolandans og láttu félagi þinn skilja að þú lítur málið alvarlegum augum. Félagi þínum finnst hugsanlega þú fara inn á hans svæði en þú gerir þetta með hag fyrirtækisins í huga.
- Vilji félagi þinn ekki ræða þetta verður þú að fara ofar í valdastiganum.

### Ráð til yfirstjórnar

#### – hjálp til handa yfirmönnum: fræðsla

Skoðaðu vinnustaðinn í heild sinni. Eru vissar yfirmannsstöður sérstaklega erfiðar? Ef svo er, þá getur fyrirtækið getur boðið yfirmönnum í þessum stöðum fræðslu og þjálfun í málamiðlun og stjórnun ágreinings.

Almennt er það gott fyrir vinnustaðinn að yfirmenn fái innsýn í mikilvægi þess að stjórna ágreiningi, ýmist í gegnum fræðslu eða einkaþjálfun.

# Stefna gegn einelti

## Form og innihald stefnu varðandi einelti

Árangursríkt tæki til að hindra og taka á einelti er svokölluð eineltisstefna. Slík stefna hefur tvöfaldan tilgang: Annars vegar gefur hún til kynna afstöðu stjórnenda gagnvart einelti og hefur þar með mikilvægt forvarnargildi. Hins vegar er hún stoðtæki yfirmanna og starfsmanna, þar sem hún gefur leiðbeiningar um það hvernig bregðast skuli við einelti. Komi upp „mál“ þar sem gera þarf umfangsmiklar ráðstafanir er mikilvægt að gerandinn sé upplýstur um það hegðun hans sé ekki liðin á vinnustaðnum og að tekið verði á henni.

Fara má ýmsar leiðir til að koma á stefnu gegn einelti.

Valið getur staðið á milli þess að:

- útbúa stefnu sem gagnert varðar að einelti og fella hana inn í starfsmannastefnuna
- tengja forvarnir gegn einelti við starfsmannastefnu eða gildi fyrirtækisins
- tengja eineltisstefnu við heildarstefnu fyrirtækis
- kortleggja einelti með aðferðum eins og vinnustaðagreiningu

Í þessum bæklingi verður sjónum beint að fyrsta möguleikanum. Farið er í það hvernig móta má eineltisstefnu, hvað hún þarf að fela í sér, hverjir eiga að vinna að henni og hvernig megi framfylgja henni.

### Stefnuyfirlýsing

Til þess að festa stefnuna í sessi og tryggja trúverðugleika hennar, er gott að hefja hana með sérstakri yfirlýsingu.

#### Stefnuyfirlýsing (dæmi):

Við álitum einelti óviðunandi í okkar fyrirtæki. Við viljum vera virk í því að hindra einelti og grípa inn í ef einelti á sér stað. Við munum taka kvörtunum vegna eineltis alvarlega. Við munum rannsaka þær gaumgæfilega og fylgja þeim eftir og gera nauðsynlegar ráðstafanir.

Styðja má stefnuyfirlýsingu með gildum fyrirtækisins, svo sem

- að sýna beri öllum starfsmönnum virðingu og umburðarlyndi
- að vinnugleði og virðing hjálpi til við að laða að og halda áhugasömu og hæfu starfsfólki

### Skilgreining á einelti

Skilgreining á einelti þarf að fjalla um hegðun en ekki um einstaklinga sem sýna hegðunina. Á þennan hátt er viðurkennt að einelti getur stafað af hugsunarleysi. Forðast verður að stimpla einstakling, þar sem slíkt getur haft í för með sér að viðkomandi fari „í baklás“ og/eða að ágreiningur stigmagnist. Einelti getur verið hluti af vinnustaðarmeningunni. Ef svo er, þá er mikilvægt að endurskoða menninguna.

Einelti þarf ekki að koma við alla. Sumir taka varla eftir því, aðrir eru með þykkán skráp og enn aðrir geta bitíð frá sér. Þó er ekki æskilegt að sjá aðeins vandamál í tilvikum þar sem þolandinn getur ekki varið sig og verður andlega og/eða líkamlega veikur. Það verður að slá því föstu að einelti sé almennt óviðunandi. Vinna þarf gegn athæfinu og breyta því.

#### Skilgreining gæti litið svona út:

##### Einelti snýst um:

- ítrekaðar árásir á starfsmann eða starfsmenn sem ekki byggja á málefnalegum grunni heldur þjóna tilgangi sem vinnustaðurinn getur ekki liðið (þ.e. að móðga, niðurlægja eða særa starfsmanninn).

##### Einelti felur í sér:

- að grafið er undan virðingu einstaklings, bæði sem starfsmanns og sem manneskju.
- neikvæð áhrif á árangur starfsmanna, afkomu fyrirtækis og orðstír þess.

### Miðlæg og staðbundin stefna

Mikilvægt er að yfirstjórn komi almennri skilgreiningu skýrt á framfæri í „meginstefnu“ fyrirtækisins. Á stærri vinnustöðum með breytilegri vinnustaðarmeningu getur verið nauðsynlegt að laga skilgreininguna að hverri starfsdeild. Líkt og menn eru ólíkir þá er einnig munur á milli deilda og munur á „siðferði“ og „þolmörkum“ starfsmanna. Mikilvægt er að stefna falli að menningu hvers vinnustaðar/starfsdeildar og að starfsmönnum finnist þeir „eiga í henni“.

Um leið þarf að koma fram í stefnunni hver það er sem ber ábyrgð á því að henni sé framfylgt.

### Kvartanir og viðbrögð við einelti

Í stefnu þarf að koma skýrt fram hvert starfsmenn geta leitað og hvernig þeir eiga að bera sig að, verði þeir fyrir einelti. Einnig þarf að koma skýrt fram hvaða aðgerðir koma til greina þegar mál eru tilkynnt. Þá þarf að upplýsa þolandur um það hvað getur gerst ef þeir kvarta; hvaða afleiðingar kvörtunin getur haft á fyrirtækið.

# Stefna varðandi einelti

## Ferlið

Á flestum vinnustöðum er ef til vill ekki skýrt tilefni til að móta stefnu gegn einelti. Þegar farið er af stað með stefnumótandi vinnu er því ráðlegt að útskýra fyrir starfsmönnum hugmyndir yfirmanna og væntingar þeirra gagnvart stefnunni. Þá getur einnig verið ráðlegt að skoða jákvæða reynslu vinnustaðarins af breytingum og hafa slíka reynslu að leiðarljósi.

### Ef það er áþreifanlegt tilefni . . .

Stefnur eru oft mótaðar til að bregðast við áþreifanlegum vandamálum. Þannig er mögulegt að stefna gegn einelti sé mótuð sem andsvar við áþreifanlegu dæmi eða dæmum sem menn vilja forðast að endurtaki sig. Fyrirtækið getur hér með tekið á sig „sökina“ fyrir það að illa fór en um leið undirstrikað að allir verði í sameiningu að hjálpast að við að hindra ný tilvik. Allir geta orðið sammála um að þau atvik sem átt hafa sér stað séu dapurleg og óviðunandi.

### Myndun vinnuhóps

Eins og í upphafi annarra verkefna getur verið góð hugmynd að mynda vinnuhóp, samsettan af einstaklingum úr mismunandi deildum eða úr einni deild og þá bæði af stjórnendum og almennum starfsmönnum.

### Vinnuhópurinn getur:

- mótað og sett fram hugmyndir og tillögur
- gert drög að stefnu
- rætt stefnuna við „baklandið“
- aðstoðað við að kortleggja vandann og skapa umræðu um einelti
- tekið þátt í því að miðla endanlegri útgáfu af stefnunni

### Svona byrjum við

Notið ykkar eigin vinnustað sem útgangspunkt. Fáid hugmyndir frá öðrum en forðist að afrita stefnu annarra. Skoðið hvernig vinnustaðurinn fer vanalega af stað í verkefnum. Það getur verið í gegnum vinnustaðgreiningar eða einhvers konar hópastarf (t.d. rýnihópavinnu). Veljið þá leið sem vanalega virkar!

### Stefnu hrundið í framkvæmd

Til að tryggja að einelti verði tekið alvarlega í fyrirtækinu getur verið ráðlegt að gera einn starfsmann ábyrgan fyrir málum sem upp koma. Þessi starfsmaður þarf að hafa stöðu og myndugleika til að höndla allar kvartanir sem berast. Þessi aðili getur verið yfirmaður úr miðlægu sviði fyrirtækisins eða manneskja sem almennt nýtur virðingar innan fyrirtækisins.

Þá er mikilvægt að starfsmaðurinn hafi eftirfarandi eiginleika:

- lýðræðislegt viðhorf
- persónuleg heilindi
- persónulegan áhrifamátt

Það er mjög mikilvægt er að þennan einstakling langi til að taka verkefnið að sér. Viðkomandi má gjarnan vera einstaklingur sem þegar er virkur og finnst viðfangsefnið mikilvægt fyrir vinnustaðinn. Verkefni þessa aðila, ábyrgð og hlutverki þarf að lýsa í eineltisstefnu fyrirtækisins.

### Fræðsla

Stjórnendur, trúnaðarmenn og jafnvel allir starfsmenn geta fengið þjálfun og fræðslu á sviðum er tengjast eineltisstefnunni, s.s. í stjórnun ágreinings og málamiðlun.

#### Hlutverk yfirmanna og trúnaðarmanna

Yfirmenn verða að læra að greina einelti og að grípa inn í þegar nauðsyn krefur. Þeir verða einnig að geta tekið við kvörtunum, hlustað, skilið, komið aftur á skynsamlegum samskiptum milli ágreiningsaðila, samið, sætt deiluaðila og sýnt dómgreind. Enn fremur verða þeir að geta gert nauðsynlegar ráðstafanir þannig að tilefnið til kvörtunarinnar hverfi. Síðast en ekki síst verða yfirmennirnir að læra að forðast athæfi þar sem þeir sjálfir leggja menn í einelti.

Þeir eiga að þola það að starfsfólk gagnrýni þá fyrir neikvæða framkomu og einelti og fara í uppbyggilegar viðræður um hvernig má breyta framferði þeirra til hins betra. Sé ekki hægt að meðhöndla kvörtunina almennilega í deildinni – t. d. af því að málið er flókið eða „prinsípál“ eða af því að það er einmitt yfirmaðurinn sem er verið að kvarta út af, þá getur starfsmaðurinn snúið sér að næsta yfirmanni.

Varðandi hlutverk trúnaðarmanna má segja að þeir eiga að kunna það sama og yfirmennirnir þannig að þeir séu hæfir til að fást við ágreining og að fyrirbyggja einelti.

## Eftirfarandi aðilar tóku þátt í gerð þessa bæklingis:

---

Mogens Agervold, prófessor  
Psykologisk Institut  
Århus Universitet

Annie Høgh, seniorforsker, cand. psych.  
Arbejdsmiljøinstituttet

Anne-Grete Jelstrup, rithöfundur  
Lisette Jespersen, cand. psych.

Jespersen & Laursen,  
starfs- og félagssálfræðingar

Lise Keller, verkefnisstjóri  
Arbejdsmiljøsekretariatet

Rigmor Laulund,  
faglegur meðferðaraðili  
HK Århus

Hans-Otto Loldrup, ritstjóri

# Ef þig langar að vita meira

## Heimildaskrá

Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf and Cary L. Cooper, „Bullying and Emotional Abuse in the Workplace“, Taylor & Francis, 2002. ISBN 0-415-25359-4

Ståle Einarsen og Eva Gemzøe Mikkelsen, „Mobning i arbejdslivet. Hvad er det og hvad ved vi om det?“, Ritdóm í timaritinu Nyt om ARBEJDSLIV, nr. 1, 2000, <http://nyt-om-arbejdsliv.dk>

Annie Høgh, m.fl., „Mobning på arbejdspladsen - En kritisk gennemgang af dansk og international forskningslitteratur“, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

„En værktøjskasse om mobning“, Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser, 2002, [www.barserviceogtjenesteydelser.dk](http://www.barserviceogtjenesteydelser.dk)

Anne-Grete Jelstrup & Hans-Otto Loldrup, „De onde og de dumme“. En bog om destruktiv ledelse, 2002. Frydenlund. ISBN 87-7887-140-9

Lise Keller, „Undgå chikane på jobbet“, 2002, Grein á [www.sundhed.dk](http://www.sundhed.dk)

Komiteen for Sundhedsoplysning, „Mobning på arbejdet - til den mobningsramte og arbejdspladsen“, 2003, [www.sundhedsoplysning.dk](http://www.sundhedsoplysning.dk)

### Hver er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) samanstendur af fulltrúum frá vinnuveitendum og starfsmönnum. Hópurinn skipuleggur aðgerðir sem geta bætt efnislegt og sálfélagslegt starfsumhverfi í geiranum.

Í BAR FOKA sitja fulltrúar frá eftirfarandi stofnunum  
Finansministeriet  
Kommunernes Landsforening  
Amtsrådsforeningen  
Københavns Kommune  
Frederiksberg Kommune  
Finanssektorens Arbejdsgiverforening  
Akademikernes Centralorganisation

Seks værktøjer fra BAR FOKA; „Konflikthåndtering“, „Forandringer på arbejdspladsen“, „Manglende indflydelse“, „Den vanskelige samtale“, „Fravær og personalegennemtræk“ og „For stort arbejdspress“.

Sjá ritin á: [www.bar-foka.dk](http://www.bar-foka.dk). Þau eru til sölu hjá ASC sími. +45 36 14 31 31

Leiðbeiningar danska vinnueftirlitsins D.4.2, 2002, „Mobning og seksuel chikane“, [www.Arbejdstilsynet.dk](http://www.Arbejdstilsynet.dk)

Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002 om arbejdets udførelse §9a (om mobning og seksuel chikane) og kapitel 2a (om arbejdspladsvurdering) AMI's spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet, [www.AMI.dk](http://www.AMI.dk)

At-vejledning D.4.1, 2000, „Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø“ og At-meddelelse 4.08.4 „Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse“, 1997, [www.Arbejdstilsynet.dk](http://www.Arbejdstilsynet.dk)

Þýðing á íslensku: SSF með leyfi útgefenda. Aðstoð við þýðingu og fræðilega staðfærslu texta: Dr. Brynja Bragadóttir  
Útgefandi: BAR FOKA  
Samantekt: BAR FOKA og Andersen Management International A/S, sími +45 35 46 46 46  
Hönnun: Bysted A/S  
Prentun: Quickly Tryk  
Heftið er prentað á umhverfisvænan pappír  
Mynd: Bysted A/S  
Upplag: 2.000

Copyright: Afrita má heftið ef heimild kemur greinilega fram. Ekki má afrita til notkunar í atvinnuauðgamið

Sækja má heftið á dönsku á netinu: [http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Mobning/Materiale\\_mobning/Mobning.aspx](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Mobning/Materiale_mobning/Mobning.aspx)  
ISBN 87-90998-31-6  
Vörunnr. 222 004

Prentvinnsla: ODDI umhverfisvottuð prentsmiðja

## Áherslur í starfi SSF

- Kjarasamningur tryggir samkeppnishæf kjör og betri lífeyrisréttindi
- Launa- og kjarakannanir auðvelda félagsmönnum að meta eigin stöðu
- Ráðgjöf í álitamálum um laun, kjör og lífeyrisréttindi
- Jafnréttismál og fjölskylduvænn vinnutími auka lífsgæði félagsmanna
- Menntunarsjóður styður félagsmenn til símenntunar sem eykur verðmæti þeirra á vinnumarkaði
- Styrktarsjóður til forvarna og stuðnings í veikindum
- Gott samstarf við fyrirtækin, aðildarfélög og trúnaðarmenn

**Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja, SSF, vilja með útgáfu þessa vandaða rits um einelti undirstrika þá ríku ábyrgð sem stjórnendur og fyrirtæki bera á því að fyrirbyggja að einelti geti þrífist á vinnustöðum. Jafnframt vill SSF leggja áherslu á mikilvægi þess að efla og viðhalda jákvæðu andrúmslofti sem ómissandi hluta af árangursríku vinnuumhverfi.**



SAMTÖK  
STARFSMANNA  
FJÁRMÁLAFYRIRTÆKJA