



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Pratar vi mobbning eller?

- Anställdas syn på begreppen mobbning och kränkande särbehandling samt på hur psykosociala missförhållanden på arbetsplatsen bör förebyggas

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Sandra Banjedvorac  
Ingrid Åström  
Handledare: Kristina Holmqvist Gattario  
Maj 2014



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbetet, Kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Kristina Holmqvist Gattario

Examinator: Annelie Goulding

### Syfte

Denna studie hade två syften. Det första syftet var att undersöka hur anställda i Göteborgs Stad tolkar och relaterar till begreppen mobbning och kränkande särbehandling. Det andra syftet var att undersöka vad anställda har för faktiska erfarenheter av förebyggande arbete mot mobbning/kränkande särbehandling och hur de skulle önska att detta arbete bedrevs.

### Teori

I denna studie har vi i första hand utgått ifrån Leymann (1990) och Einarsens (2000) begreppsdefinitioner och rön gällande förebyggande arbete vad det gäller missförhållanden i den psykosociala arbetsmiljön.

### Metod

Vi genomförde semistrukturerade intervjuer med tolv anställda inom vårdsektorn i Göteborgs Stad. Intervjuerna innehöll öppna frågor kring begreppsdefinitioner och förebyggande arbete. Intervjumaterialet analyserade via tematisk analys. Två tematiska analyser gjordes, en för vart och ett av studiens syften.

### Resultat

Den första analysen hade fokus på begreppsdefinitioner och vi fann där tre teman som sammanfattade de anställdas tankar kring de undersökta begreppen: a) Mobbning i skolan – kränkande särbehandling på arbetsplatsen, b) Subjektiv upplevelse eller avsiktlig handling? och c) Konflikt på gott och ont. Inga av de begrepp som vi har undersökt - mobbning och kränkande särbehandling - upplevdes av respondenterna som ideala för att fånga alla nyanser av psykosociala missförhållanden på arbetsplatsen. Mobbningsbegreppet visade sig vara alltför färgat av det som förekommer inom skolans värld. Kränkande särbehandling upplevdes alltför kontextlöst.

Den andra tematiska analysen fokuserade på respondenternas förslag på hur man bör bedriva det förebyggande arbetet mot mobbning. Här fann vi sex teman: a) Aktivt deltagande i utformandet av policydokument, b) Närvarande och lyhörda chefer, c) Skapa ett öppet arbetsklimat, d) Hitta forum för att diskutera mobbning/kränkande särbehandling, e) Skapa tydliga rollfördelningar och f) HRs roll – för vem? Våra resultat visar på flera möjliga alternativ till att arbeta förebyggande för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Med tanke på de enorma kostnader som drabbar organisationer om de inte lyckas motverka psykosociala missförhållanden är det viktigt att dessa frågor inte hamnar i bakgrunden utan får ta den plats de behöver.

*Nyckelord: mobbning, kränkande särbehandling, psykosociala missförhållanden, ledarskap, förebyggande arbete*

Tingsrätten i Östersund dömde nyligen två chefer för arbetsmiljöbrott genom vållande till annans död efter det att en anställd begått självmord på grund av att han blivit utsatt för mobbning av sin närmaste chef (Östersunds tingsrätt, mål nr 82863-11, 2014). Mobbning på arbetsplatsen är en bidragande orsak bakom 10-15 % av alla suicid i Sverige (Hallberg & Strandmark, 2006). Detta innebär att mellan 100 och 300 vuxna årligen begår suicid till följd av den mobbning de utsätts för på sin arbetsplats. Det hävdas vidare att mobbning ligger bakom en stor del av problemet med långtidssjukskrivningar (Ortega, Christensen, Høgh, Rugulies & Borg, 2010). Man fann i en studie att risken för långtidssjukskrivning var 92 % högre för de som blivit frekvent utsatta för mobbning än de som inte utsatts (Ortega et al., 2010). Statistiken visar även att 10- till 30 000 långtidssjukskrivningar per år kan relateras till mobbning på arbetsplatsen (Thornéus, 2012).

Under senare år råder i forskarvärlden enighet om de förödande konsekvenser som arbetsplatsmobbning har för både individen och organisationen (Salin, 2008). Dels rör det sig om stora kostnader för organisationerna i form av sjukersättning, rehabilitering men också om organisationernas rykte för att rekrytera och behålla anställda. För individen handlar det om så mycket mer. Först och främst genom att hälsan påverkas av den stress som mobbning medför i form av bland annat huvudvärk, sömnsvårigheter, minnesstörningar, och i vissa fall depression (Einarsen, 2000; Hallberg & Strandmark, 2006; Hoel & Einarsen, 2010; Ortega et al., 2010). I svåra fall kan det leda till långtidssjukskrivningar och att den mobbade tappar livslusten och drabbas av suicidtankar (Einarsen, 2000; Leymann, 1996). De som lyckas komma tillbaka till arbetslivet gör det efter långa och utdragna processer (Hallberg & Strandmark, 2006) men många kommer aldrig tillbaka. Forskning visar att symptomen motsvarar PTSD-diagnosens kriterier (posttraumatiskt stressyndrom; Einarsen, 2000; Hallberg & Strandmark, 2006; Hoel & Einarsen, 2010; Saunders, Huynh, & Goodman-Delahunty, 2007). Vidare menar forskare (Einarsen, 2000; Hallberg & Strandmark, 2006) att även medarbetare som bevittnat mobbning på sin arbetsplats påverkas starkt. Även dessa personer upplever stress och missnöje med arbetsmiljön. Konsekvenserna av mobbning rör sig således i ett kontinuum från rent personliga, gruppnivå till företagsnivå och leder inte bara till personligt lidande utan även till omfattande produktivitetsförluster och kostnader för samhället.

Denna studie hade två syften. Det första syftet var att undersöka hur personal inom vårdsektorn tolkar begreppet mobbning och det närliggande begreppet kränkande särbehandling samt att ta reda på vilka begrepp som är lämpliga att använda i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Det andra syftet med studien var att studera hur man arbetar förebyggande för att undvika att dessa företeelser uppstår och vilka förutsättningar som man anser skulle kunna främja detta arbete. Vi kommer i detta andra syfte lägga tonvikt vid hur man anser att chefer och HR kan arbeta förebyggande mot mobbning på arbetsplatsen.

### **Definition av Mobbning och Kränkande Särbehandling**

Begreppet mobbning förekommer företrädesvis i forskningssammanhang medan begreppet ”kränkande särbehandling” är den benämning som används i lagtext och i de policydokument som förekommer inom kommuner och landsting. Leymann (1990) anses ha formulerat den första svenska definitionen av mobbning på arbetsplatsen som är enligt följande:

*”Psyisk terror eller mobbning i arbetslivet avser fientlig och oetisk kommunikation som på ett systematiskt sätt av en eller flera personer riktas mot huvudsakligen en individ. Det förekommer också fall där sådan mobbing är ömsesidig fram till dess att en av deltagarna blir den svagare parten. Dessa handlingar sker ofta (nästan varje dag) och över lång tid (åtminstone sex månader) och på grund av denna frekvens och varaktighet åstadkoms avsevärt psykiskt,*

*psykosomatiskt och socialt lidande. Denna definition utesluter temporära konflikter och fokuserar på när missförhållanden i den psykosociala arbetsmiljön övergår till att ge psykiska och/eller psykosomatiska patologiska konsekvenser.” (s. 120, vår översättning)*

En annan vanlig forskardefinition av mobbning i den skandinaviska forskningslitteraturen (Einarsen, 2000) som bygger på Leymanns (1990) men är mer anpassad till lagtexten genom att man tagit bort tids- och mängdkriterierna är:

*”... alla situationer då en arbetare, arbetsledare eller chef systematiskt och upprepat blir illa behandlade och plågas av medarbetare, underordnade eller arbetsledare.” (s. 379, vår översättning)*

Sverige var ett av de första länder som införde en ”anti-mobbninglag”. Det skedde 1994 genom en förordning under arbetsmiljölagen (AFS 1993:17). I lagen används i stället för mobbning begreppet kränkande särbehandling. Förordningens författare, Anita von Schéele (citerad i Hoel & Einarsen, 2010) förklarade varför begreppet kränkande särbehandling var ett mer passande begrepp att använda inom lagstiftningen:

*“... uttrycket ’kränkande särbehandling’ är en relativt holistisk term som betonar att en person utsätts för olämpligt uppträdande när denne behandlats på ett sätt som skiljer sig från den behandling man har rätt att förvänta sig. Dessutom betonar den själva övergreppet, den traumatiska upplevelsen, den starka känslomässiga smärtan eller den kris som är en naturlig reaktion till följd av man blivit hårt drabbad eller orättvist behandlad.” (s. 32, vår översättning)*

Begreppet kränkande särbehandling har således en mycket vidare definition som inte innehåller några av de ursprungliga tidskriterierna som Leymann (1990) hade i sin ursprungsdefinition, I lagen används begreppet kränkande särbehandling enligt följande:

*1 § Dessa föreskrifter gäller all verksamhet där arbetstagare kan utsättas för kränkande särbehandling. Med kränkande särbehandling avses återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap (AFS 1993:17).*

Mobbning som ett begrepp på arbetsplatsen är ganska nytt eftersom man tidigare mest har intresserat sig för mobbning bland skolbarn och skolungdomar (Einarsen, 2000; Saunders et al., 2007). Barns mobbning är dock vanligtvis mer fysisk och påtaglig medan vuxna använder mer sofistikerade sätt. Först i slutet på 80-talet började man inom forskningen intressera sig för psykosociala missförhållanden på arbetsplatsen och dess konsekvenser för individen och organisationen. Man valde att fortsätta att använda begreppet mobbning även i dessa sammanhang. Saunders et al., (2007) har poängterat att det kan vara vanskligt att använda begreppet mobbning om man vill undersöka psykosociala missförhållanden på arbetsplatser just på grund av att det förknippas med skolgårdsmobbningen. Det leder till att man inte känner igen sig i definitionerna.

Skandinavien har till stor del dominerat forskningen kring arbetsplatsmobbning. Före 1990-talet talade man om andra former av trakasserier på arbetsplatserna såsom rörande etnicitet, kön och sexuella trakasserier. Den engelskspråkiga forskningen använder oftast begreppet ”bullying” (bully – översittare) som i en del av den engelskspråkiga forskningen likställs med mobbning. Båda begreppen ”bullying” och ”mobbning” översätts till svenska med

mobbing (Einarsen, 2000). Ett problem är att forskare och praktiker har haft svårt att enas om en gemensam definition, eftersom det är ett subjektivt och komplext mellanmänniskt problem, vars uttryck dessutom har vissa kulturella skillnader (Einarsen, 2000). I Skandinavien är det vanligare med utfrysning, osynliggörande och social isolering jämfört med Sydeuropa där man är mer verbalt utagerande och USA där sexuella trakasserier och våld är vanligare (Saunders et al., 2007). Skillnaderna innebär att det för forskare uppstår svårigheter att jämföra studier (Einarsen, 2000).

Eftersom mobbing och kränkande särbehandling kan ske på många olika sätt, inte sällan genom subtila handlingar eller icke-handlingar, ville vi undersöka om dessa begrepp förmår att fånga de upplevelser som anställda har av psykosociala missförhållanden. Har begreppen en alltför teoretisk valör för att spegla den vardag som utspelar sig på arbetsplatsen, kan den som känner sig utsatt känna igen sig i definitionerna? Vår tanke var att de begrepp man använder påverkar hur man förstår sin egen situation. Detta har också påpekats av Saunders et al., (2007) som poängterar att förståelsen av definitionerna avgör när man är beredd att signalera förekomsten av eventuella missförhållanden. Begreppen påverkar på samma sätt det förebyggande arbetet eftersom det är avgörande för detta arbete vilka beteendeyttringar man frågar efter, det vill säga om man använder ord som motsvarar den verklighet som de anställda upplever och de ord de använder för att beskriva verkligheten. Saunders et al., (2007) har påpekat att forskare och lekmän ofta lägger skilda betydelser i det som anses vara olämpligt eller negativt beteende på arbetsplatser. Lekmännen har en mer nyanserad bild än forskningen genom att man lyfter fram aspekter som rättvisa och respekt vilka saknas i forskningens definitioner. Att man inom forskningen måste begränsa definitionerna är givet men om forskarnas definitioner får betydelse för policydokumentens begreppsanvändning och arbetsledarnas sätt att se på vilka beteenden som klassas som icke önskvärda kan det leda till att man bortser från beteenden som är viktiga att uppmärksamma i det förebyggande arbetet.

De flesta forskare anser att det krävs ett avsiktligt handlande för att en handling ska klassas som mobbing (Saunders et al., 2007). Handlingen måste alltså medvetet riktas mot offret med avsikt att göra denne illa. Svårigheten att avgöra om det handlar om mobbing blir att bevisa denna avsikt och denna bevisbörda faller oftast på offret som måste göra sin subjektiva upplevelse trovärdig. Detta misslyckas ofta därför att en traumatiserad person oftast uppträder irrationellt och starkt emotionellt. Detta tolkas av omgivningen som överdrivet och icke trovärdigt (Leymann, 1996).

Oavsett diverse definitioner är det viktigt att skilja på vad som är mobbing och vad som är en vanlig konflikt (Einarsen, 2000). Eftersom konflikter är oundvikliga i sammanhang där människor samverkar menar flera forskare (Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf & Einarsen, 2001) att det är viktigt att kunna skilja på konflikt och mobbing/kränkande särbehandling. Konflikter kan många gånger utgöra ett viktigt led i utvecklingsarbete men det förutsätter att konflikten hanteras på ett konstruktivt sätt. Konflikter som inte hanteras rätt blir gärna kroniska och inte sällan utgör de upprinnelsen till mobbing (Zapf & Einarsen, 2001). I organisationer och i arbetsplatsgrupper är det naturligtvis inte ovanligt att det förekommer konflikter. Dessa konflikter är oftast initialt arbetsrelaterade (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Zapf & Einarsen, 2000). Saunders et al., (2007) menar att vid en konstruktiv konflikt har alla parter samma inflytande eller makt och känner sig trygga i att framföra sin åsikt rörande en specifik händelse eller sakfråga. Om en sådan konflikt inte blir löst utan blir mer personligt orienterad och alltmer handlar om att inta maktpositioner genom att sätta en annan person i underläge har den övergått från att vara en konflikt till en potentiell mobbingssituation.

## **Förebyggande Arbete mot Mobbning och Kränkande Särbehandling**

Förekomsten av mobbning på arbetsplatsen kan i hög grad kopplas ihop med organisatoriska faktorer, arbetsförhållanden och den sociala arbetsmiljön. Studier har påvisat tre bidragande faktorer bakom arbetsplatsmobbning: ledarskapet, rollkonflikter och arbetskontroll (Einarsen, 2000; Ortega et al., 2010; Salin, 2008). Salin (2008) fann att både ett för starkt och ett för svagt ledarskap kan utgöra grund för mobbning. Avsaknad av tydliga mål liksom otydliga förväntningar kan leda till att den anställde känner att den inte presterar tillräckligt vilket skapar frustration och stress. Men även det kontrollerande ledarskapet som detaljstyr och misstror kan bidra till stress och frustration hos den anställde. I linje med detta har även Einarsson (2000) påvisat ett samband mellan förekomst av mobbning och auktoritärt ledarskap, bristande kommunikation och otydliga mål. Salin (2008) framhåller starkt vikten av tydliga roll- och arbetsbeskrivningar.

I Sverige är det förebyggande arbetet kring den psykosociala arbetsmiljön, som tidigare nämnts, lagreglerad och där används begreppet kränkande särbehandling. Till stor del handlar det om att verksamheten åläggs att formulera policydokument rörande arbetsplatsens arbete med att förebygga och hantera kränkande särbehandling (AFS 1993:17). Kränkande särbehandling faller således under arbetsgivaransvaret men genom att det ofta handlar om subjektiva upplevelser blir det svårt att leda kränkningen i bevis rent juridiskt.

Flera forskare (Cleary, Hunt & Horsfall, 2010; Salin, 2008; Saunders et al., 2007) poängterar vikten av att utveckla nolltolerans på arbetsplatserna för att motverka mobbning och kränkande särbehandling. Detta genom att skriva tydliga policys, men de måste vara förankrade hos medarbetarna och specialdesignade för varje unik arbetsplats. Det är naturligtvis önskvärt att man ska kunna förhindra att mobbning över huvud taget uppstår och de flesta policydokument innehåller, såsom lagen föreskriver, skrivningar om att motverka kränkande särbehandling. Policydokumenten är emellertid ofta generellt skrivna och vanligen kopplade till diskrimineringsgrunderna. De anger målsättningar men ger inte ledning för vare sig bedömning av vad som de facto skall anses som mobbning eller anvisningar om konkret handling vid utredning.

Även i det förebyggande arbetet mot mobbning och kränkande särbehandling spelar begreppsdefinitioner en viktig roll. Det är viktigt att de begrepp som organisationen använder är noggrant och tydligt definierade samt att de följs upp regelbundet vilket är en bra grund för att skapa ett positivt arbetsklimat (Cleary et al., 2010; Saunders et al., 2007). Vidare hävdar Saunders et al., (2007) liksom Cleary et al., (2010) vikten av att cheferna får kontinuerlig utbildning i dessa frågor, vilket de anser leder till ökad förståelse och ett öppet klimat. Dessutom skall man försäkra medarbetarna om att de inte kommer att bli ifrågasatta när de rapporterar en mobbningsincident. Det skall finnas information om hur man går tillväga och vem man rapporterar till. Den person de rapporterar till skall också ha befogenheter att agera i frågan. Medarbetaren skall känna sig helt trygg vad det gäller att anmäla mobbningsincidenter och vara förvissad om att den tas på allvar (Cleary et al., 2010). Salin (2008) menar även att det är viktigt att policydokument, som finns till stöd för den som känner sig utsatt för mobbning, skall innehålla aktuella namn och telefonnummer på personer som är ansvariga för arbetsmiljöarbetet.

HR:s roll i det förebyggande arbetet med mobbning/kränkande särbehandling varierar från företag till företag och ser mycket olika ut. Forskare menar dock att på senare tid kan man se en tydlig trend mot att HR-funktionen går allt mer över till att handla om att stärka HR:s professionella roll, trovärdighet och status (Harrington, Rayner & Warren, 2012). Fokus ligger inte längre på de anställda utan cheferna har nu blivit den huvudsakliga "kunden" för HR. I och med detta finns det risk för att HR inte vågar ingripa i de situationer där chefer är inblandade i mobbningssituationer (Harrington et al., 2012). Den traditionella personalavdelningen, som förr hade hand om personalfrågor på ett mer direkt och handgripligt

sätt, har numera allt mer ersatts av en Human Resource avdelning som representerar ledningen och fokuserar på att skapa resultat. I dag hänvisas medarbetaren att vända sig till sin närmaste chef vad det gäller psykosociala missförhållanden, till skillnad från tidigare då man kunde vända sig direkt till personalavdelningen (Harrington et al., 2012). Salin (2008) menar att detta kan skapa misstro bland anställda huruvida deras anmälningar kommer att tas på allvar eller ej och oro för att de själva kommer att bli misstrodda eller rentav själva bli utpekade som den som orsakar problemen. HR har således gått från att ha ett medarbetarfokus till att allt mer bli ett renodlat chefsstöd. Detta stöd går till största delen ut på att formulera policydokument för chefer och sedan stötta cheferna med implementeringen av dessa (Harrington et al., 2012). Enligt Salins (2008) forskning genomförd på HR personal inom kommunal sektor i Finland framkom det att de flesta policydokument var väldigt lika, ibland till och med identiska. Man kunde tydligt urskilja att de var kopierade och inklistrade och inte framtagna utifrån organisatoriskt specifika behov.

Denna studie hade två syften. Det första syftet var att undersöka hur personal inom vårdsektorn tolkar begreppet mobbning och det närliggande begreppet kränkande särbehandling samt att ta reda på vilka begrepp som skulle kunna vara lämpliga att använda i arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Det andra syftet med studien var att studera hur man arbetar förebyggande för att undvika att dessa företeelser uppstår och vilka förutsättningar som man anser skulle kunna främja detta arbete. Vi kommer i detta andra syfte lägga tonvikt vid hur man anser att chefer och HR kan arbeta förebyggande mot mobbning på arbetsplatsen.

## **Metod**

### **Deltagare**

Totalt genomfördes tolv intervjuer med tre olika yrkesgrupper i ett verksamhetsområde inom vårdsektorn i Göteborgs stad. Med hänsyn till deltagarnas anonymitet och storleken på enheten har vi valt att inte uppge vilka tjänstebefattningar de olika deltagarna hade utan bara skilja på ledning och andra befattningshavare. Samtliga deltagare hade någon form av utbildning för sina respektive befattningar. Respondenternas anställningstid varierade från fyra till tjugo år. Respondenternas åldrar varierade från tjugofem till femtiofem år. Av deltagarna var fyra män och åtta kvinnor. Genom att intervjua deltagare från olika yrkesbefattningar i samma organisation var vår förhoppning att kunna urskilja om det fanns olika syner/ definitioner på arbetsplatsmobbning inom de olika yrkeskårerna.

### **Semistrukturerade Intervjuer**

Studien var kvalitativ och genomfördes med semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna utgick från två liknande intervjuguides, en för chefer och en för övrig personal. Intervjuguiderna bestod av ett antal strukturerade huvudfrågor som var av vikt för studien. Mer ingående frågor rörande HRs roll ställdes enbart till cheferna eftersom forskning (Salin, 2008; Harrington et al., 2012) har visat att HR är ett chefsstöd i frågor om mobbning/kränkande särbehandling (dock ställdes det till samtliga anställda en mer allmän fråga om hur de upplevde HRs roll i det förebyggande arbetet). Intervjuguiderna utvecklades utifrån tidigare forskning vi tagit del av, studiens syfte samt utifrån våra egna erfarenheter och det vi själva upplevt och sett under våra år i arbetslivet. Innan intervjuerna genomfördes pilottestade vi intervjuguiderna på två oberoende personer. Huvudfrågornas syfte var att de skulle utgöra en ram och struktur för intervjun. Några av de intervjufrågor som ställdes utifrån

våra ämnesområden var följande: *Hur definierar du mobbning och kränkande särbehandling? Vad är skillnaderna mellan mobbning och konflikt? Hur tycker du att man arbetar med det förebyggande arbetet kring kränkande särbehandling? Hur tycker du själv att man bör arbeta med kränkande särbehandling? Vad är HR:s roll vad det gäller arbetet med kränkande särbehandling?* Karaktären på frågorna var öppna för att det skulle finnas utrymme för följdfrågor eller andra relevanta frågor som kunde dyka upp under intervjuernas gång. Genom att hålla intervjuerna öppna ville vi skapa en situation där deltagarna skulle kunna känna sig delaktiga och kunna bidra med egna reflektioner.

### **Tillvägagångssätt**

Genom personliga kontakter fick vi kontakt med en områdeschef inom ett verksamhetsområde i Göteborgs stad för vilken vi presenterade vår studie och ställde frågan om vi fick lov att utföra vår studie i stadsdelen. Därefter informerade områdeschefen om vår studie på ett ledningsmöte och erbjöd de närvarande cheferna möjlighet att delta i vår studie. Intresset visades sig vara stort. De två enhetschefer som först anmälde sitt intresse på ledningsmötet valdes ut att delta i studien. Därmed blev det dessa två enhetschefer verksamhetsområden som utgjorde rekryteringsgrunden för vår studie. Vi fick kontaktuppgifter till enhetscheferna genom områdeschefen. Därefter kontaktades respektive enhetschef som i sin tur förmedlade kontaktuppgifter till personalen. Ett mail med information om studien och intresseanmälan sändes ut till berörd personal. På önskemål av en av cheferna presenterade vi vår studie på en arbetsplatsträff. Vid detta tillfälle gavs det möjlighet att anmäla sitt intresse för att delta i studien. Därefter ordnade en anställd inom ett av verksamhetsområdena lokal samt bokade in tider med intresserad personal med hänsyn till deras scheman. En del intervjutider bokade vi själva in genom mail- och telefonkontakt. Efter att vi kommit överens om intervjutider kontaktade vi chefen som därefter bokade lokal till oss. De flesta intervjuer utfördes på huvudkontoret. Endast två intervjuer genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats. Intervjuerna med cheferna utfördes på deras respektive kontor. De utvalda respondenterna informerades ytterligare en gång före intervjuerna om att deltagandet var frivilligt och att man kunde avbryta sin medverkan när som helst under studiens gång. De instruktioner som gavs till samtliga deltagare innehöll information om att studien handlade om det generella arbetslivet och inte enbart om nuvarande arbetsplats. Intervjuerna varade mellan en och en halv timme. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades och därefter tillgavs de slumpvis ett deltagarnummer för att säkra respondenternas anonymitet.

### **Tematisk Analys**

Efter att alla intervjuer transkriberats utfördes två huvudsakliga tematiska analyser, en för vart och ett av studiens syfte. Den första tematiska analysen hade således fokus på begreppsdefinitioner och den andra hade fokus på det förebyggande arbetet. Tematiska analyser användes för att urskilja mönster och återkommande teman i intervjumaterialet och anses vara ett bra analysverktyg för att sammanfatta ett komplext och omfångsrikt material (Braun & Clarke, 2006). Kodningen gick till på så sätt att var och en av oss för sig gick igenom materialet flera gånger för att individuellt finna gemensamma teman i deltagarnas svar. För att skilja mellan olika typer av svar färgkodade vi återkommande teman med liknande innehåll. Därefter jämförde vi våra teman och fann att de var väldigt lika. Efter gemensam diskussion kunde vi fastställa att vi i den första tematiska analysen (begreppsdefinitioner) fann 3 teman och i den andra tematiska analysen (förebyggande arbete) fann 6 teman.



## Resultat

Ett första syfte med vår studie var att undersöka hur begreppen mobbning och kränkande särbehandling tolkas av medarbetare inom vårdsektor. Vi ville även ge medarbetarna en möjlighet till att själva få formulera lämpliga begrepp. Dessutom ville vi ta reda på vilka erfarenheter man hade av att förebygga mobbning samt hur man som medarbetare skulle önska att arbetet bedrevs. Vi gjorde två tematiska analyser för att besvara våra två frågeställningar, en på begreppsdefinitioner och en på förebyggande arbete mot mobbning.

### Tematisk Analys 1: Begreppsdefinitioner

Resultaten visade tydligt att det råder delade meningar kring innebörden av begreppen konflikt, mobbning och kränkande särbehandling. Det är begrepp som man inte har så stor vana att problematisera och sätta ord på trots att så gott som alla respondenter bevittnat eller upplevt olika typer av arbetsplatsmobbning under sina arbetsliv.

Genom den tematiska analysen fann vi följande tre teman som sammanfattar hur deltagarna resonerade kring de olika begreppen: a) Mobbning i skolan - kränkande särbehandling på arbetsplatsen, b) Subjektiva upplevelser eller avsiktlig handling? och c) Konflikt på gott och ont. Nedan följer en presentation av varje tema och exempel på citat som kodades till respektive tema. För att skilja på uppfattningar hos verksamhetens ledning respektive andra befattningshavare använder vi begreppen "chefer" och "medarbetare". Begreppet "respondenter" syftar till hela gruppen av deltagare i studien.

**1a) Mobbning i skolan - kränkande särbehandling på arbetsplatsen.** Majoriteten av respondenterna ansåg att begreppet mobbning inte riktigt hör hemma i arbetslivet utan är allt för starkt förknippat med skolans värld. Det framgick tydligt när begreppet mobbning fördes på tal under intervjuerna. Associationerna gick då genast till den klassiska skolgårdsmobbningen där man knuffas, retas och gör narr av varandra helt öppet.

*"Mobbning när man gick i skolan t.ex. kändes som det handlade mycket om fysisk mobbing att man puttade på folk eller att man drog undan stolar eller vad det kunde vara, någonting som är ganska så lätt att se ändå. Det är ganska så tydligt. Men det känns som att i vuxenvärlden är det så mycket mer sneaky saker, verkligen subtilt och små saker som är mobbingar, och jag tänker mycket så här att snacka skit om folk, att det är mobbing på något sätt och att det förekommer."* (Deltagare 11)

Respondenterna tyckte också att inom arbetslivet passade begreppet kränkande särbehandling bättre än begreppet mobbning. Cheferna tyckte dessutom att kränkande särbehandling var ett vidare begrepp som täckte in fler aspekter av bristande mellanmänniskt samspel. Även om medarbetarna föredrog begreppet kränkande särbehandling ansåg de att inget av begreppen var optimalt för att fånga alla nyanser av de beteenden som inte främjar en god psykosocial arbetsmiljö. De vittnade om att på arbetsplatser används mer subtila former av mobbning. Samtliga respondenter hade åtminstone någon gång upplevt eller bevittnat sådana beteenden. Exempel på beteenden som ansågs oacceptabla men ligga utanför begreppet mobbning var utfrysning, osynliggörande samt undanhållande av information. Detta ansågs handla mer om ett utanförskap i förhållande till arbetsgruppen som är svårt att konkretisera, vilket exemplifieras i följande citat:

*”Alltså det var min närmsta kollega som själv upplevde att hon var, jag vet inte om hon själv uttryckte att hon kände sig mobbad, men att hon kände sig utanför gruppen.” (Deltagare 11)*

Bland medarbetarna framstod begreppet kränkande särbehandling som ett begrepp som de inte hade någon djupare relation till. Begreppet hade heller inte problematiserats gemensamt på arbetsplatsträffar.

**1b) Subjektiv upplevelse eller avsiktlig handling?** En vanlig diskussion under intervjuerna gällde huruvida det för att en handling skall räknas som mobbning/kränkande särbehandling måste finnas avsikt från den som utför den kränkande handlingen eller om det räcker med den subjektiva upplevelsen av att vara mobbad/kränkt/utanför. Spontant sa flera respondenter först att de tyckte att det är den subjektiva upplevelsen som skall vara den avgörande faktorn men efter att de fått resonera lite kring frågan kom de fram till att det faktiskt inte är så enkelt. I dessa sammanhang vittnade nästan alla respondenterna om upplevelsen av den så kallade “jobbige individen”. Med detta avsågs en individ som är ganska vanligt förekommande på arbetsplatser och i det privata livet - en person som är mycket lättkränkt, har svårt att ta kritik även om den är konstruktiv, samtidigt som personen själv är ganska snar med att kritisera andra.

*“att en person kan förpesta en hel arbetsplats genom att vara på ett visst sätt. Så är det ju.” (Deltagare 10)*

När arbetskamraterna undviker den här individen, för att slippa bli kritiserade, upplever individen sig själv som mobbad. I detta sammanhang upplevde inte respondenterna att det har funnits en avsikt att särbehandla någon trots att den “jobbige individen” som ett resultat upplever sig vara mobbad. Detta är även en företeelse som cheferna talade om som ett ganska vanligt förekommande och svårhanterbart problem. Dessa individers beteende kan utgöra en bidragande orsak till konflikter på arbetsplatserna, detta vittnar båda parterna om. Problemet är dock hur man kan bemöta dessa individer utan att förvärra situationen för någon part. Det var tydligt att respondenterna menade att man ska ta hänsyn till och bemöta den subjektiva upplevelsen av att vara kränkt men utan att det alltid klassas som resultat av mobbning.

**1c) Konflikt på gott och ont.** Alla respondenter ansåg att det var skillnad mellan konflikt och mobbning. Konflikter ansågs vara en naturlig del av det mellanmännliga samspelet på en arbetsplats. Respondenterna menade att en konflikt till och med kan vara positiv om den hanteras tidigt, kan begränsas till sakfrågor och man lyckas undvika att konflikten spiller över på karaktärsdrag och privatliv.

*”Ja men jag tror att konflikter är också bra då kommer man till utveckling, man får diskutera saker och ting. Så det tror jag liksom är, det är liksom OK men det där när det sen övergår, det tror jag handlar mer om när man inte kan släppa den här konflikten, när det maler i magen och man inte känner sig trygg och du vet. Då har det blivit något annat, då är det inte bara en konflikt om någonting utan när man inte får göra sin röst hörd. När man inte får den respekten.” (Deltagare 9)*

Konflikt ansågs således kunna leda till utveckling, lösningar på problem och vara en drivkraft för att föra verksamheten framåt. De flesta respondenter var överens om att det är av stor vikt att en chef/ledare ingriper på ett tidigt stadium när konflikter uppstår. En negativ typ

av konflikt menade flertalet respondenter uppstår när konflikten grundar sig i missnöje, avundsjuka, oklara roller, bristande kompetens och ett behov av att känna makt. Om en konflikt får ligga och gro och förbli ouppmärksam av chefen finns det stora risker att medarbetare känner sig kränkta/ mobbade. Medarbetarna såg det som chefs uppgift att ta tag i konflikter och styra upp i verksamheterna när det krävs och att detta sker på ett tidigt stadium när konflikter uppstår. Cheferna måste våga ta konflikter på individnivå och inte enbart på en generell nivå i gruppsammanhang. Medarbetarna ville även se en chef som är mindre formell i hanteringen av de här frågorna, som kan se individerna och inte bara följa "mallen" för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Följande citat är från en av respondenterna som berättade om en chef som var alltför inriktad på det formella:

*"Ni är så fantastiska, ni jobbar så bra, jag förväntar mig att ni bara tänker grupptänkande, inga konflikter. XX lade mycket energi men när det inte är kopplat till människor, då känns det litet, för mig i alla fall, lite för formellt"* (Deltagare 8)

Ansvar för att ta tag i konflikter ansågs i allra högsta grad ligga på chefen som förväntades initiera och leda detta arbete och alltså inte föras över på medarbetarna. Medarbetarna upplevde ibland att det delegeras till dem att själva lösa konflikter som uppstår i arbetsgruppen vilket kunde leda till splittringar i arbetsgrupperna. Dessa splittringar kunde i sin tur leda till att vissa känner sig tvungna att hålla låg profil för att själv slippa riskera att bli måltavla.

## **Tematisk Analys 2: Förebyggande Arbete mot Mobbning**

I den andra tematiska analysen studerade vi medarbetarnas och chefernas syn på hur det förebyggande arbetet mot mobbning/kränkande särbehandling sett ut hittills under deras arbetsliv och hur de önskade att det förebyggande arbetet skulle bedrivas framöver. Det framkom i vår studie att samtliga respondenter önskade att det förebyggande arbetet mot mobbning/kränkande särbehandling på arbetsplatsen skulle kunna ske på ett mer effektivt sätt än vad de erfarit. I den andra tematiska analysen fann vi följande sex teman som sammanfattade hur deltagarna resonerade kring det förebyggande arbetet mot mobbning: a) Aktivt deltagande i utformandet av policydokument, b) Närvarande och lyhörda chefer, c) Skapa ett öppet arbetsklimat, d) Hitta forum för att diskutera mobbning/kränkande särbehandling, e) Skapa tydliga rollfördelningar och f) HR:s roll för vem?

**2a) Aktivt deltagande i utformandet av policydokument.** Respondenterna var eniga om i vilka forum det förebyggande arbetet mot mobbning och kränkande särbehandling sker nämligen på arbetsplatsträffar, i viss grupphandledning samt i medarbetarsamtal. Respondenterna såg även policydokument som en viktig del av detta arbete. Vad gäller utformningen av policydokumenten för Göteborgs Stad angående kränkande särbehandling rådde det delade meningar mellan chefer och medarbetare. Cheferna ansåg att dokumenten är välformulerade, lättillgängliga, lättbegripliga och fångar in problematiken på ett tydligt sätt. Cheferna ansåg dessutom att dokumenten är ett bra verktyg vad gäller det förebyggande arbetet kring mobbning. Medarbetarna däremot upplevde inte policydokumenten som speciellt lättillgängliga. De flesta hade inte ens en uppfattning om hur dokumenten var formulerade eller exakt var de fanns tillgängliga. De flesta ansåg att de enbart handlade om en massa fina ord som inte kändes förankrade i någon konkret handling. Dessutom uttryckte medarbetarna att det finns väldigt många olika policydokument att förhålla sig till. De övergripande policydokumenten sågs inte som effektiva verktyg för att förebygga mobbning ur ett medarbetarperspektiv.

En viktig del i det förebyggande arbetet mot mobbning/kränkande särbehandling ansågs därför vara att göra medarbetarna delaktiga i att formulera lokala policydokument och i samband med det föra en dialog för att skapa gemensam förståelse för begreppen.

*”Men det är där egentligen om man förstår innebörden, man får läsa hela texten för att förstå innebörden och vart vill man komma. Att vi ska känna oss trygga på jobbet och då måste man samtala om det för det räcker inte att bara ha en massa dokument”* (Deltagare 1)

De flesta medarbetarna kunde redogöra för att på deras nuvarande arbetsplatser i Göteborgs Stad, fick de själva vara med i utformandet av ett policydokument rörande arbetsgruppen, vilket de inte varit med om på någon annan arbetsplats. Detta upplevdes som mycket positivt.

**2b) Närvarande och lyhörda chefer.** Samtliga respondenter vittnade om ledarskapets betydelse för det psykosociala arbetsklimatet och det rådde enighet mellan chefer och medarbetare kring ledarskapets betydelse. Däremot hade cheferna och medarbetarna olika uppfattning om hur detta ledarskap ska se ut. Cheferna ansåg sig arbeta aktivt med det förebyggande arbetet men för att kunna göra detta på ett effektivt sätt krävs att de har möjlighet till närvaro på arbetsplatserna för ett nära samarbete med medarbetarna. Det ökade administrativa arbetet menade de utgör ett hinder för denna närvaro. En närvarande chef har större möjligheter att fånga upp konflikter tidigt vilket de flesta respondenter såg som nödvändigt för det förebyggande arbetet. Medarbetarna ansåg inte att chefens närvaro i sig är den viktiga faktorn utan hur denna närvaro utövas lyssnande eller kontrollerande.

*”Ja man måste våga vara där helt enkelt, våga lyssna och våga lyfta”*  
(Deltagare 9)

Cheferna, å andra sidan, upplevde att de inte hade all den tid de önskade för att vara närvarande, såsom uttryckt i följande citat:

*”Vet inte om det är femton eller sjutton administrativa system som jag jobbar i, det är bland annat ekonomi, det är uppföljning kring hot och våld och tillbud och det är ju uppföljning kring sjukfrånvaro för man har ju rehabiliteringsansvar och verksamhetsplan och nulägesanalyser. Ja det är en massa uppföljningar som man gör i de olika systemen, sen är det ju lönesystemet Personec och sen är det schemasystemet Timecare. Så man måste kunna alla dessa för vi har ju ansvar i dessa system att lägga in uppgifter och följa upp.”* (Deltagare 9)

För medarbetarna hade chefen en självklar betydelse för hur arbetsklimatet utvecklas, medarbetarna ville gärna ha en närvarande chef som är lyhörd och lyssnar. En närvarande chef kunde emellertid även uppfattas som kritiskt granskande och kontrollerande. Denna typ av närvaro kunde upplevas som stressande och ifrågasättande för medarbetarna och bidra till ökade spänningar i gruppen. En del av respondenterna påtalade vikten av att en chef har förmåga att känna in och vågar ta upp känsliga ämnen. Några uttryckte att det handlar om chefens personliga egenskaper, vilket kunde ses i välfungerande grupper där ledaren oftast har just sådana egenskaper. De ansåg att enbart teoretiska kunskaper kring konflikthantering inte är tillräckligt utan att det även krävs fingertoppskänsla och framförallt mod att ta tag i det som eventuellt kommer till ytan vid sådana samtal. Börjar man nysta i laddade och känsliga frågor så måste man ha kompetens och tid att ta emot det som kommer fram.

**2c) Skapa ett öppet arbetsklimat.** Ett tema som är nära förankrat i ovan nämnda tema var att det bland både medarbetare och chefer fanns en önskan om att skapa ett öppet arbetsklimat för att förebygga mobbning/kränkande särbehandling. Cheferna lade stor vikt vid att diskussioner kring mobbning skall ske på ett generellt plan, att man skall kunna lyfta konflikter gemensamt i arbetsgruppen. Att kunna diskutera problem och konflikter öppet sågs som en viktig del i att åstadkomma ett öppet arbetsklimat. Medarbetarna å sin sida ansåg att man skall kunna prata enskilt med chefen om isolerade händelser och även upplevelser kring sina medarbetare utan att det riskerar att bli en gruppdiskussion av det. Möjligheten till detta ansåg de inte skulle hota det öppna arbetsklimatet utan snarare vara en del av det. Däremot önskade man att man ska ha möjlighet att på eget initiativ lyfta frågor i gruppen och kunna lita på att det tas emot på ett professionellt sätt. Här återkom respondenterna till att det krävs mod av chefer att börja nysta i sådana här potentiellt laddade frågor, men det krävs även lyhördhet och fingertoppskänsla såsom beskrivet i temat ovan. Man underströk vikten av förmågan att kunna läsa av medarbetares känslor och att chefen tar initiativ till att samtala om det de uppfattat.

*”I vissa grupper är det svårare att börja prata om detta och är chefen inte riktigt bekväm i den rollen så är det jättesvårt.” (Deltagare 5)*

**2d) Hitta forum för att diskutera mobbning/kränkande särbehandling.** I intervjuerna framkom strukturella problem vad det gäller vilka forum som behövs för att fånga upp och diskutera incidenter och därigenom utveckla det förebyggande arbetet. Chefens ansvar är att ta upp den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsträffarna vilket i och för sig sker rutinemässigt som en stående punkt vid dessa möten. Detta forum upplevdes emellertid inte som lämpligt att lyfta den här typen av frågor enligt medarbetarnas uppfattning. Dock ges möjlighet att prata enskilt med chefen vid de årliga medarbetarsamtalen men medarbetarna uttryckte att vid dessa tillfällen räcker inte tiden till för dessa känsliga och oftast privata frågor.

Vad det gäller arbetsplatsträffarna ansåg cheferna att man vid dessa tillfällen bör diskutera konflikter och sakfrågor på ett generellt plan och i närvaro av hela arbetsgruppen. Detta upplevdes snudd på stötande av medarbetarna som dels tyckte att det kunde förstärka ett mobbningsbeteende i gruppen eftersom det finns en risk att det skulle kunna skapa grupperingar med eller mot den ena eller andra parten och samtidigt hindrade det dem från att överhuvudtaget lyfta frågor eller uttrycka känslor eftersom många upplevde att det inte rörde hela gruppen utan snarare låg på individnivå. Vidare ansåg man att arbetsplatsträffarna innehåller för många andra frågor så att det inte finns plats för någon fördjupning av trivselsfrågorna.

*”Det är väldigt mycket papper och det är väldigt fint och så, men det händer inte eller det följs inte upp.” (Deltagare 3)*

Ett annat forum som togs upp var medarbetarsamtalen. Vid dessa ansåg cheferna att det gavs möjlighet för medarbetaren att uttrycka känslor kring bristande psykosocial arbetsmiljö. Vid dessa tillfällen samtalar medarbetaren enskilt med sin chef, vilket sker en gång per år. Medarbetarna upplevde dock att det även här blir allt för många punkter som måste hinnas med på en begränsad tid. Medarbetarna upplevde även att dessa frågor “springs förbi” och upplevs således inte prioriterade. Vad det gällde att fånga upp den enskilda individens upplevelse av arbetsplatsmobbning ansåg man att det inte gavs några optimala förutsättningar för medarbetaren att förmedla sina upplevelser. Det fanns ett intresse att avsätta specifik tid för detta ändamål, och då enbart detta utan något annat på agendan som distraherar.

**2e) Skapa tydliga rollfördelningar.** Både cheferna och medarbetarna uttryckte att en starkt bidragande orsak till konflikter kan vara organisatoriska problem, i form av bristfälliga uppdragsbeskrivningar och oklara roller/uppdragsbeskrivningar. Detta ansågs inte vara en helt enkel fråga för chefen eftersom en rollbeskrivning kan vara både för restriktiv eller för löst hållen. En för strikt formulerad uppdragsbeskrivning kan verka hämmande för arbetsmotivationen och en för löst hållen kan i sin tur leda till stress, osäkerhet och frustration kring känslan av en allt för stor arbetsbörda. Vi fann även att oklara roller var extra märkbart då personer med olika yrkesbefattningar skall samarbeta eftersom då uppstår lätt grupperingar som baseras på att man tar parti för eller emot vissa medarbetare. Många vittnade om att tydliga rollbeskrivningar är extra viktigt för samarbetet:

*”Jag tycker att det är ett systemfel från början och detta har blivit på grund av felplaceringar och saker och ting som förväntas av oss som vi inte har befogenheter att genomföra” (Deltagare 6)*

**2f) HR:s roll för vem?** Det som framkom i vår studie gällande HR:s roll handlade till stor del om att HR fungerar som en stödfunktion för chefer och att vara ett bollplank för cheferna i alla ärenden, till exempel när det gäller mobbning och kränkande särbehandling.

För medarbetarna var dock HR:s roll ganska osynlig i dessa frågor men skulle det finnas ett behov av att hjälpa medarbetare kan HR hjälpa även dem. Detta tenderade dock inte ske så ofta eftersom medarbetarna hänvisas till sina fackliga organisationer när de behöver stöd, t.ex. om de känner sig mobbade av en chef.

Några av respondenterna menade att HR rollen istället handlar om frågor så som lönesättning, disciplinärenden, kompetensförsörjning och mycket rehabiliteringsarbete. Det strategiska arbetet innebär kompetensutveckling och strategisk rekrytering. Däremot kunde HR:s roll i det förebyggande arbete mot mobbning och kränkande särbehandling röra policyfrågor. Dock blir dessa frågor aktuella för HR först när chefen själv känner behov av stöttning av HR och därför själv tar initiativ till kontakt.

## Diskussion

### Begreppsdefinitioner

För en fungerande kommunikation vad gäller mobbning och kränkande särbehandling krävs att de begrepp man använder sig av har en någorlunda gemensam innebörd (Saunders et al., 2007). Begrepp fylls med innehåll genom att de används i olika sammanhang. Till skillnad från begreppet kränkande särbehandling används begreppet mobbning relativt ofta i debatter och vardagliga samtal. Begreppet kränkande särbehandling, som har en viktig plats i lagtext och policydokument om arbetsmiljö (Hoel & Einarsen, 2010), används däremot inte särskilt ofta i det dagliga livet eller i debatter. Det blev tydligt att begreppsdefinitionerna varierade mellan olika individer då många av våra respondenter behövde tänka till innan de kunde svara på vad begreppen mobbning och kränkande särbehandling innebar för dem i arbetskontext. Respondenterna behövde tid för att kunna resonera kring begreppen och ofta ändrade de sitt resonemang efter att ha prövat sina tankar högt och därmed satt ord på dem.

Detta ser vi som ett tecken på att man inte tidigare problematiserat begreppen i arbetssammanhang. Saunders et al., (2007) har poängterat att det är viktigt att man inom organisationer har gemensamma begrepp för det mobbningsförebyggande arbetet. Vad det gäller begreppet kränkande särbehandling upplevde vi att våra respondenter förstod själva orden men inte hade någon närmare relation till begreppet och dess innebörd och dess

praktiska betydelse i arbetsmiljöarbetet. Det var tydligt att inte heller detta begrepp hade problematiserats gemensamt i grupp utan endast var ett begrepp som fanns i policydokument och som uppfattades mer som instruktioner och information. Det finns eventuellt anledning att tro att det finns utrymme för att förbättra arbetsmiljöarbetet genom att låta medarbetarna fördjupa sig i begreppen och koppla dem till fiktiva situationer. Att de chefer som intervjuades ansåg sig ha ganska klara åsikter kring begreppet kränkande särbehandling tror vi har att göra med att de har arbetat med dokumenten mer aktivt genom sitt arbetsgivaransvar. Många av dem ansåg att begreppet talade för sig själv och är ett mycket vidare begrepp än mobbningsbegreppet. Man ansåg att fördelen med begreppet var att det täckte in även den tysta formen av mobbning, det vill säga exkludering och osynliggörande. Detta trots att forskningens definitioner av mobbning de facto omfattar även de subtila uttrycken (Einarsen, 2000; Leymann, 1990) men det är alltså inte detta som respondenterna förknippar med ordet mobbing.

Även forskare har olika definitioner och sätter sina egna ramar i vad som ligger i begreppen när de formulerar enkäter i kvantitativa studier (Einarsen, 2000). Det viktiga är att begreppen verkligen fångar upp det man faktiskt vill studera och forska kring. För att kunna göra det borde det vara viktigt att de som deltar i forskningsstudien kan relatera till begreppen. Om inte de man studerar kan relatera till ett begrepp som till exempel mobbning kan det leda till att man missar mellanmänniska beteenden som verkar destruktivt på den psykosociala arbetsmiljön. Detta var något som framkom tydligt under våra intervjuer då våra respondenter helt klart talade om situationer som forskare skulle klassa som "mobbningssituationer" (Einarsen, 2000; Saunders et al., 2007) men där de själva inte gärna ville använda ordet mobbning för att beskriva dessa beteenden, till exempel utfrysning och undanhållande av information.

## Förebyggande Arbete

**Policydokument.** Vad gäller det förebyggande arbetet var i dagsläget policydokument ett verktyg det rådde delade meningar kring. Medarbetarna upplevde inte att de fått den grad av delaktighet som krävs för att till fullo kunna relatera till dess innehåll. För cheferna var detta däremot ett levande dokument, troligen därför att de hade policydokumenten som utgångspunkt vid samtalen med medarbetarna om den psykosociala arbetsmiljön. I dessa samtal använde cheferna dock mer vardagliga begrepp (till exempel "att visa respekt"). Medarbetarna å sin sida hade sannolikt inte uppfattat sambandet mellan dessa och innehållet i policydokumenten utan såg detta som fristående. Därför upplevdes troligtvis begreppen i dokumenten som främmande.

**Chefens roll.** Samtliga respondenter ansåg att det är chefens ansvar att hantera både konflikter och psykosociala missförhållanden. En grund till konflikter kan vara otydliga roller (Ortega et al., 2010; Salin, 2008), något som också bekräftades i vår studie. Respondenterna redogjorde för flera exempel på situationer där oklara rollbeskrivningar orsakade "smågnabb" vilket i sin tur ledde till splittringar i arbetsgrupperna. Vid konflikter kring oklara rollbeskrivningar är det viktigt att ingripa på ett tidigt stadium (Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf & Einarsen, 2001). Forskningen visar på att just chefen har en avgörande roll för hur effektivt man arbetar med dessa frågor och hur resultatet blir (Einarsen, 2000; Hallberg & Strandmark, 2006; Salin, 2008).

Det medarbetarna efterfrågade av cheferna var att de ska vara närvarande och lyhörda samt ha fingertoppskänsla och mod. Fingertoppskänsla innebär att chefen själv uppmärksammar misstämningar och har mod att initiera samtal kring det hen har sett. Det räcker i dessa fall inte att göra sig tillgänglig på ett telefonnummer eller mailadress. Medarbetarna förmedlade

att fingertoppskänsla och mod inte går att lära sig genom utbildning utan att det mer handlar om personliga egenskaper. Chefers personliga egenskapers betydelse vid konflikthantering framstår som en viktig aspekt men detta ämne ligger utanför den här studiens ramar.

Vår reflektion är att även en chef som har de bästa egenskaperna ändå hindras av det växande administrativa ansvaret de har. I en nyligen publicerad artikel i Metro (2014) redogörs för Göteborgs Stads senaste medarbetarenkät som visar att var femte kommunalanställd känner sig kränkta och trakasserade på arbetet. Även här görs kopplingen till att chefernas administrativa arbetsuppgifter tar för mycket tid. Bristen på tid hindrar dem att arbeta aktivt med dessa frågor på arbetsplatsen. Detta är något som våra respondenter på ledningsnivå poängterade och återkom till vid upprepade tillfällen.

Med tanke på de enorma kostnader som psykosociala missförhållanden orsakar samhället, organisationen och individen kan det finnas skäl att reflektera över varför chefer tvingas prioritera allt mer administrativa uppgifter istället för att finnas närvarande på "golvet" där det faktiska samspelet sker.

**Arbetsklimat.** Både chefer och medarbetare talade om vikten av ett öppet arbetsklimat men hade olika uppfattningar om vad ett öppet arbetsklimat innebär. Sannolikt bottnar chefernas önskan om att allt ska kunna diskuteras på gruppnivå i en önskan att undvika "skitsnack" i personalgruppen. Medarbetarna tyckte däremot att en viktig del av ett öppet arbetsklimat är att man skall kunna välja på vilket sätt man vill hantera en konflikt. Vi ser att det skulle kunna finnas risk för att medarbetare drar sig för att lyfta konflikter i hela arbetsgruppen av rädsla för att det utvidgas till en gruppkonflikt i stället för att den hanteras mellan berörda parter. Att avgöra hur en konflikt skall hanteras blir naturligtvis en svår balansgång för chefer eftersom detta är en problematik som måste avgöras från fall till fall.

Frågan om hur man skapar ett öppet arbetsklimat tangerar således frågan om i vilket forum olika frågor skall hanteras. Det vore kanske önskvärt att man gör den frågan till ett tema på ett arbetsplatsmöte så att man inte fastnar i en form som hindrar att viktiga psykosociala frågor kommer upp till ytan.

Några av våra respondenter pratade hellre om trivsel på arbetsplatsen när det gäller att fånga det som är lite mer subtilt i det mellanmännsliga samspelet. Efter att ha sett att just begreppet trivsel dök upp i periferin av respondenternas resonemang slogs vi av tanken att begreppet trivsel är en öppning för att i det förebyggande arbetet komma åt de mer subtila formerna av psykosociala missförhållanden. Den här punkten finns visserligen med i medarbetarsamtalen men behöver antagligen utvecklas och ges ett eget fokus och större utrymme för att bidra till ett effektivt förebyggande arbete. Om man fokuserar på trivsel på arbetsplatserna slipper man troligtvis en hel del av allt "krångel" med att avgöra om det verkligen rör sig om kränkande särbehandling. Man slipper bevisfrågan som ofta kan bli anklagande, man slipper frågan om avsikt, man kan helt enkelt prata om den subjektiva upplevelsen som just en subjektiv upplevelse. Det vi menar är med andra ord att man skall kunna prata i sin arbetsgrupp eller med sin närmsta chef om hur man upplever sin arbetssituation.

**HR:s roll.** I förhållande till medarbetarna tycks HR ha en svag eller rent av osynlig roll just vad det gäller det förebyggande arbetet kring kränkande särbehandling. Däremot utgör HR ett bra stöd för cheferna på många andra sätt. Som tidigare nämnts finns det forskning som pekar på att HR alltmer förlorar sin tidigare personalfokus till förmån för ett större ledningsfokus, att fungera som businesspartner och producera resultat (Harrington, Rayner; Warren, 2012). Samtidigt finns det forskning (Einarsen, 2000; Leymann, 1990) som lyfter fram hur kostsamt det är att försumma den psykosociala arbetsmiljön. Den förväntas cheferna ta hand om. Vi ser dock i studien att cheferna hindras att fullgöra det engagemang



som de faktiskt har på det här området då de drunknar i en mängd administrativa system. Här skulle HR eventuellt istället kunna ha två parallella roller, dels den strategiska businessinriktade rollen men också att HR ser strategin i den direkt personalstödande rollen. Här finns mycket att hämta om man drar slutsatser av sambanden mellan resultat av arbetsmiljöenkäter, sjukfrånvaro och rehabiliteringsärenden.

## **Begränsningar och Generaliserbarhet**

Studien hade några begränsningar som bör nämnas. Vår tillgång till respondenterna genom deras chef kan ha påverkat de svar vi fått. Dessutom visste chefen mer eller mindre vilka som skulle delta då det var hen som gav oss tillgång till medarbetarna. Respondenterna har eventuellt inte vågat säga vad de egentligen tyckte av rädsla för att deras svar skulle uppfattas vara enbart kopplad till deras nuvarande arbetsplats. Vi tror dock att vi hade fått liknande resultat även om vi hade fått slumpvis utvalda deltagare eftersom studien har varit generellt hållen och gällde hela respondenternas arbetsliv.

Vad gäller de tematiska analyserna skulle det kunna finnas viss risk att våra egna erfarenheter från arbetslivet inte bara har färgat hur vi valt att ställa våra frågor utan även hur vi tolkat svaren vi fått. Vi tror dock att våra analyser är relativt tillförlitliga eftersom vi var för sig gjorde tematiseringarna vilka visade sig stämma väl överens med varandra. Vår studie skulle eventuellt kunna vara mer generaliserbar inom offentlig sektor eftersom studiens samtliga respondenter huvudsakligen har arbetat inom offentlig sektor. Generaliserbarheten till den privata sektorn är sannolikt begränsad. Det har dessutom varit en utmaning att försöka avgränsa den psykosociala arbetsmiljöns mångbottnade karaktär. Vi har möjligen försökt att följa alltför många trådar samtidigt.

## **Slutsatser**

Vad gäller begreppsdefinitionen visade vår studie att inga av de begrepp som vi har undersökt - mobbning och kränkande särbehandling - upplevdes av respondenterna som ideala för att fånga alla nyanser av psykosociala missförhållanden på arbetsplatsen. Mobbningsbegreppet visade sig vara alltför färgat av det som förekommer inom skolans värld. Kränkande särbehandling uppfattades som alltför kontextlöst.

Vår studie styrker den forskning som säger att en gemensam begreppsförståelse är viktig för ett fungerande förebyggande arbete. Ett alternativt begrepp att arbeta med är trivsel på arbetsplatsen som skulle kunna utvecklas mer och ges ett större utrymme på till exempel arbetsplatsträffar. Detta skulle på ett tidigt stadium kunna fånga de mer subtila nyanser av psykosociala missförhållanden som idag riskerar att gå förlorade.

Det förebyggande arbetet kan stärkas genom att ge chefer möjlighet att vara närvarande ute på arbetsplatserna, uppmuntras till lyhördhet samt skapa forum där gemensamma begrepp kan problematiseras för att ligga till grund för de styrdokument som berör den psykosociala arbetsmiljön. Framtida forskning bör studera vad som utmärker ett fungerande ledarskap och vad det är konkret som gör att detta ledarskap fungerar. Det behövs också vidare forskning kring hur begreppet kränkande särbehandling förstås och används.

Vad gäller HR:s roll bekräftade vår studie tidigare forskning som tyder på att HR på senare tid har fått ett allt större ledningsfokus på bekostnad av den mer direkta personalkontakten. Det skulle vara önskvärt att fördjupa sig i hur en alternativ roll för HR skulle kunna se ut i det förebyggande arbetet och vid hantering av akuta psykosociala missförhållande.

## Referenser

- AFS 1993:17, Kränkande särbehandling i arbetslivet.
- AML, Arbetsmiljölagen, (1997:1160)
- Braun, V. & Clarke, V (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101
- Cleary, M., Hunt, G. & Horsfall, J. (2010). Identifying and Addressing Bullying in Nursing. *Issues in Mental Health Nursing*, 31, 331-335.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Hallberg, L., R-M. & Strandmark K, M. (2006). Health consequences of workplace bullying: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1, 109-119.
- Harrington, S., Rayner, C. & Warren (2012). Too hot to handel? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 392-408.
- Hoel, H. & Einarsen, S. (2010). Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19(1), 30-50.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. L. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Metro (2014). Var femte kommunalanställd göteborgare känner sig kränkt på jobbet. Hämtad 13 maj, 2014, från <http://www.metro.se/nyheter/var-femte-kommunanstalld-goteborgare-trakasseras-pa-jobbet/EVHnei!ixkKPen7HG6I/>
- Ortega, A., Christensen, K., Hogh, A., Rugulies, R. & Borg, V. (2010). One-year prospective study on the effect of workplace bullying on long-term sickness absence. *Journal of Nursing Management*, 19, 752-759.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Forthcoming in Scandinavian Journal of Management*, 24, 221-231.
- Saunders, P., Huynh, A. & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- Thornéus P. (2012). "Lagen är tandlös". *Personal & Ledarskap*, 11, s.23.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 369-373.
- Östersunds tingsrätt (2014), mål nr 82863-11.

