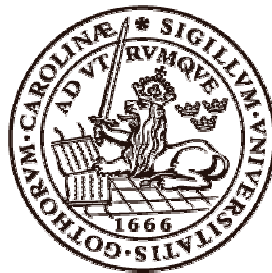


Strategisk modell för medarbetarundersökningar – som kan inkludera systematiskt arbetsmiljö- arbete för den psykosociala arbetsmiljön?



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Sammanfattning

Alla arbetsgivare är skyldiga att företa systematiskt arbetsmiljöarbete. Systematiskt arbetsmiljöarbete innebär att systematiskt arbeta med både löpande och förebyggande åtgärder för att undvika att arbetstagare utsätts för ohälsa och olycksfall i arbetet. Med ohälsa och olycksfall menas fysiska, psykiska och sociala faktorer som riskerar att orsaka men hos arbetstagaren.

I denna uppsats jämförs de lagar, författningar och allmänna råd rörande AML, systematiskt arbetsmiljöarbete, psykosocial arbetsmiljö och kränkande särbehandling med en modell för medarbetarundersökningar. Modellen kallas för den strategiska modellen och är utformad, och nedtecknad i bokform, av Pierre Schou, psykolog, civilekonom och ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm.

Modellen används för att hjälpa företag att förändras och utvecklas i riktning mot deras respektive idealtillstånd. Medarbetarundersökningarna specialanpassas för varje enskilt företag med utgångspunkt i företagets strategiska dokument.

Arbetsmiljöarbetet ska innefatta såväl de psykosociala aspekterna av arbetstagarnas arbetsmiljö som de fysiska. Konflikter på en arbetsplats är normalt förekommande och i en god arbetsmiljö är de många gånger konstruktiva och leder till utveckling. I mindre goda arbetsmiljöer riskerar konflikter att övergå i kränkande särbehandling. Kränkande särbehandling är ett samlingsbegrepp för alla former av kränkningar som leder till att en arbetstagare placeras utanför sin arbetsgrupps gemenskap. Former av kränkningar inkluderar begrepp som mobbing, utfrysning, diskriminering, förtal, med mera.

Nyckelord: Systematiskt arbetsmiljöarbete, organisationsutveckling, ledarskap, kränkande särbehandling, medarbetarundersökningar.

Abstract

All employers are obligated by law to work systematically with the physical, psychological and social work environment. This means that the employer must work running and preventively with any problems that might cause the employees healthproblems or result in casualties.

The laws and regulations along with public recommendations regarding the psychological and sociological work environment will be compared to a model for employee polls. The model in question is designed and drawn up by Pierre Schou and he calls it the Strategic model. Pierre Schou is a Psychologist, have a Master of Business Administration and have a Ph.D. in Business Administration at Stockholm School of Economics.

The Strategic model is used to aid companies to achieve change and development in a direction towards their ideal state. The employee polls are adapted specifically to the company's purpose with an origin in its strategic documents such as goal, vision and policies.

The work environment includes the psychological and sociological aspects of the work environment as well as the physical and the employer is obligated to work with all the aspects. This paper however only addresses the psychological and sociological aspects, and in particular mentally abusive behaviour. Conflicts at a workplace are normal and in a healthy work environment most conflicts are constructive and lead to development. In less healthy work environments there is always a risk that the conflicts cross the line and becomes mentally abusive. Mental abuse is a collected concept of all sorts of non physical abuse witch aims to exclude a co-worker from the fellowship of the work group. Sorts of mental abuse are for example: to insult, freeze out, discriminate, slander or defame a person, and more.

Innehållsförteckning

Förkortningar	4
1. Inledning	5
1.1. Syfte och frågeställningar	5
1.2. Metod och material	5
1.3. Avgränsningar	6
1.4. Disposition	6
2. AML och systematiskt arbetsmiljöarbete	7
2.1. Systematiskt arbetsmiljöarbete	8
2.2. Psykosocial arbetsmiljö	9
3. Kränkande särbehandling	11
3.1. AFS 1993:17, Kränkande särbehandling i arbetslivet	11
3.2. Utfrysning	14
3.3. Mobbning	15
3.4. Påverkbara organisatoriska aspekter	16
4. Medarbetarundersökningar	20
4.1. Allmänt	20
4.2. Strategiska modellen	23
5. Jämförelse mellan modell och gällande rätt	26
5.1. Kan den strategiska modellen fungera som systematiskt arbetsmiljöarbete?	26
5.2. Möter den strategiska modellen författningarna?	27
6. Slutsatser	29
6.1. Kan den strategiska modellen inkludera den psykosociala delen av systematiskt arbetsmiljöarbete?	29
6.2. Är modellen tillräcklig i sig själv, vad kan den behöva kompletteras med?	29
6.3. Övriga reflektioner	30
Referenser	

Förkortningar

AFS	Arbetskyddsstyrelsens författningssamling, före 2001 och Arbetsmiljöverkets författningssamling, efter 2001
AML	Arbetsmiljölagen (1977:1160)
AMV	Arbetsmiljöverket
BrB	Brottsbalken
EU	Europeiska unionen
Prop	Proposition
SFS	Svensk författningssamling
SOU	Statens offentliga utredningar

1 Inledning

Min utgångspunkt för denna uppsats är att jag har läst en hel del om systematiskt arbetsmiljöarbete och kränkande särbehandling. En av anledningarna till att arbetsmiljö, och den psykosociala arbetsmiljön i synnerhet, intresserar mig är alla de arbeten jag har haft genom åren. Det har varit naturligt för mig att observera skillnader mellan bland annat olika ledarstilar och hur arbetstagarna på de olika företagen har mått. En annan anledning är att jag stött på människor som upplevt sig orättvist behandlade utan att förstå varför eller på grund av det de uppfattat som svagt ledarskap. Då jag själv inte har arbetat med dessa människor och ej är fullständigt insatt i vad som hänt dem har frågor dykt upp, som –Kunde deras situationer ha hanterats på bättre sätt? Det är viktigt för mig att införskaffa tillräckligt med kunskap för att minimera risken för att själv bli orsak till, eller delaktig i, negativa utgångar av liknande situationer.

I april i år (2008) var jag på ett föredrag om medarbetarundersökningar. Föredragshållaren heter Pierre Schou. Han är psykolog, civilekonom och ekonomie doktor vid Handelshögskolan i Stockholm. Schou är också VD för Vestra Konsulter AB, ett företag som arbetar med bland annat medarbetarundersökningar och företagskulturanalyser.¹ Föredraget handlade om en modell som han kallar strategisk medarbetarundersökning, vilken han har använt sig av under flera år och nu nedtecknat i bokform. Under föredraget fann jag mig om och om igen göra kopplingar till systematiskt arbetsmiljöarbete och det jag läst om vad som är viktigt för att kunna förebygga och begränsa kränkande särbehandling. Detta gjorde mig nyfiken.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet är att utreda om Pierre Schous strategiska modell för medarbetarundersökningar kan vara en modell för systematiskt arbetsmiljöarbete och inkludera den psykosociala arbetsmiljön med särskilt fokus på kränkande särbehandling.

De frågor jag ämnar besvara är:

- Kan den strategiska modellen inkludera den psykosociala delen av systematiskt arbetsmiljöarbete?
- Är modellen i så fall tillräcklig i sig själv, vad kan den behöva kompletteras med?

1.2 Metod och material

För att kunna utreda huruvida den psykosociala aspekten av arbetsgivarens systematiska arbetsmiljöarbete, och i synnerhet kränkande särbehandling, kan inrymmas i den strategiska modellen har inledningsvis den praktiska juridiska metoden använts.² När relevanta rättsregler och rättskällor tagits fram övergick jag till den vetenskapliga metoden deskription.³

¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 9.

² B. Lehrberg, Praktisk juridisk metod, 2006, s. 25 ff.

³ R. Ejvegård, Vetenskaplig metod, 2007, s. 32 f.

Deskription betyder att beskriva. Jag har använt deskription till att beskriva de väsentliga delarna av lag, författningar, allmänna råd, vad kränkande särbehandling inrymmer samt den strategiska modellen. Vid jämförelserna mellan den strategiska modellen, och bland annat lag och författningar har jag använt mig av den komparativa metoden.⁴

Det material som har använts har bestått av rättsregler, rättskällor, doktrin, rent vetenskaplig litteratur, mer populärvetenskaplig litteratur samt Pierre Schous bok vari den strategiska modellen finns nedskrivna.

1.3 Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts genom att behandla den psykosociala sidan av AML och systematiskt arbetsmiljöarbete, samt att där fokusera på orsaker och konsekvenser av kränkande särbehandling. Mobbning är en form av kränkande särbehandling och i denna uppsats tar jag bara upp den mentala formen av mobbning då det är den psykosociala delen av arbetsmiljön jag behandlar.

Av en mängd böcker som behandlar kränkande särbehandling, oftast kallad mobbning, har jag valt ut en dryg handfull. Valet av litteratur har baserats på att samtliga har någon form av koppling till arbetslivet. För enkelhetens skull används i texten, för det mesta, benämningarna företag och företaget för alla former av organisationer.

1.4 Disposition

I kapitel 2 ges först en enkel bakgrund till AML. Denna bakgrund följs av en beskrivning av systematiskt arbetsmiljöarbete och de lagparagrafer som bedömts relevanta. Kapitlet avslutas med en kort beskrivning av innehållet i de allmänna råd som arbetarskyddsstyrelsen tog fram beträffande psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön. Beskrivningen görs för att ge en bild av vad som avses med psykosociala aspekter.

Kapitel 3 beskriver först vad kränkande särbehandling är och vilka skyldigheter arbetsgivare och arbetstagare har när det gäller förebyggande och löpande åtgärder. Därefter beskrivs lite mer ingående olika benämningar och former av kränkande särbehandling. Benämningarna är vanligare när vi till vardags talar om de olika formerna av kränkande särbehandling. I detta kapitel nämns några former som klassificeras som brott och regleras i Brottsbalken.

4 kapitlet beskriver vad medarbetarundersökningar är, olika varianter av medarbetarundersökningar och till sist Schous strategiska modell.

I kapitel 5 jämförs modellen med det som tagits upp i kapitel 2 och 3.

Kapitel 6 är de slutsatser jag kommit fram till och funderingar som uppstått.

⁴ R. Ejvegård, Vetenskaplig metod, 2007, s. 41 f.

2 AML och systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetarskyddet började regleras i lag 1881. Då gällde det rätten att använda minderåriga i industriarbete.⁵ Sedan början av sjuttioalet har Sveriges arbetsrättsliga lagstiftning ökat efterhand.⁶ AML trädde i kraft 1 juli 1978, efter omfattande utredningar. Den statliga Arbetsmiljöutredningen tillsattes 1970. Innan slutbetänkandet för AML var klart lades ett delbetänkande, SOU 1972:86, som resulterade i förändringar av bland annat arbetarskyddslagstiftningen. Efter AML:s tillkomst har flertalet förändringar genomförts, i synnerhet under de senaste två decennierna, delvis på grund av EU-direktiv.⁷

AML är en ramlag och den kompletteras av arbetsmiljöförordningen⁸ och, efter regeringens bemyndigande av AMV,⁹ AMV:s föreskrifter.¹⁰ AML omfattar flertalet individer som utför någon sorts arbete. Den inkluderar i vissa fall även frivilligarbete. Lagen gäller dessutom bland annat elever, värnpliktiga och interner som blivit anvisade arbete.¹¹ AML:s syfte redovisas i lagens 1 kapitel 1 §, vilken lyder: ”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.”

Betydande förändringar i 1-3 kapitlet AML skedde 1991 och 1994 genom utredningar som utmynnade i prop 1990/91:140 och prop 1993/94:186, vilka bifölls av riksdagen. Prop 1990/91:140 bygger på ett antal utredningar genomförda mellan 1988 och 1990. Den föreslår ett införande av en ny ändamålsbestämmelse med avsikten ”att lyfta fram både betydelsen av det lokala arbetsmiljöarbetet och att det sker i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare.”¹² Även de psykologiska arbetsmiljöfaktorerna lyftes fram genom krav på individuell anpassning av arbetsförhållanden i 2 kapitlet 1 § och 3 kapitlet 3 § AML. I 3 kapitlet 2a § AML infördes skyldigheten för arbetsgivare att genomföra internkontroll av arbetsmiljön, kallat systematiskt arbetsmiljöarbete. Som komplement infördes även en skyldighet för arbetstagare att medverka i arbetsmiljöarbetet.¹³

1994 preciserades ansvarsfrågan om vem som bär ansvaret för arbetsmiljön och det systematiska arbetsmiljöarbetet på ett gemensamt arbetsställe samt när ett företag anlitar inhyrd personal.¹⁴

⁵ Arbetarskyddsnämnden, Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar, 1984, s. 8.

⁶ S. Nycander, Makten över arbetsmarknaden, 2002, s. 254.

⁷ H. Gullberg & K-I. Rundqvist, Arbetsmiljölagen i lydelse den 1 januari 2008, 2008, s. 15 f.

⁸ SFS 1977:1166.

⁹ 4 kapitlet 4 § punkt 1 AML.

¹⁰ Arbetsmiljöverket, Arbetsmiljölagen, 2008, s. 21.

¹¹ 1 kapitlet 2-4 §§ AML.

¹² Proposition 1990/91:140, s. 32.

¹³ Arbetsmiljöverket, Arbetsmiljölagen, 2008, s. 6

¹⁴ Arbetsmiljöverket, Arbetsmiljölagen, 2008, s. 7

2.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljön är alla de förhållanden som påverkar den som utför ett arbete. De förhållanden som ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet beskrivs i 3 § AFS 2001:1, vilket är AMV:s föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Systematiskt arbetsmiljöarbete ”skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.”¹⁵

De fysiska förhållandena i arbetsmiljön är inte sällan lättare att förebygga och riskbedöma då de ofta visar på tydlig orsak och verkan. Om till exempel en svetsare skulle vara utan skyddsglasögon och handskar torde svetsaren få svetsloppor i öga eller på hud med de konsekvenser det skulle innebära. Det är förhållandevis enkelt att se korrelationen mellan tillhandahållandet av skydd och hur man därigenom förebygger skador från svetslopporna.

När det gäller de psykologiska och sociala förhållandena är det inte alltid lika tydligt med orsak och verkan. Hur en individ reagerar på till exempelvis anhopning av arbetsuppgifter eller ny teknik kan bero på bland annat utbildningsnivå, självbild och upplevd kontroll.

2 kapitlet AML ger riktlinjerna för arbetsmiljöns beskaffenhet. 2 kapitlet 1 § punkt 1 AML talar om en arbetsmiljö som ”skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.” Utifrån detta ska arbetsförhållandena individanpassas. Arbetstagaren ska ges möjlighet att påverka sin befintliga arbetsituation, förändringsarbeten som rör arbetstagarens arbete, utformning av teknik såväl som arbetsorganisation och arbetets innehåll. Allt för att undvika att arbetstagaren utsätts för fysiska eller psykiska belastningar på ett sådant sätt att de kan medföra ohälsa eller olycksfall.¹⁶ I övriga paragrafer i AML:s andra kapitel berörs riktlinjer för arbetsmiljöfaktorer som arbetsgivaren har skyldighet att ta hänsyn till rörande den fysiska arbetsmiljön som till exempel skyddsåtgärder, maskiners placering och personalutrymmen.

AML:s tredje kapitel benämns *Allmänna skyldigheter*. Det är enligt 3 kapitlet 2 § i AML arbetsgivaren som ska vidta nödvändiga åtgärder för att undvika ohälsa eller olycksfall i arbetet, i förebyggande syfte. Även under beaktande av den särskilda risk som ensamarbete utgör. Det åligger vidare arbetsgivaren att väl underhålla lokaler och arbetsutrustning.

En arbetsgivare som uppsåtligt eller av oaktsamhet åsidosätter sina skyldigheter i AML och detta leder till brott enligt 3 kapitlet 7-9 §§ BrB, kan dömas för arbetsmiljöbrott enligt BrB 3:10. Brotten är BrB 3:7: vållande till annans död, BrB 3:8: vållande till kroppsskada eller sjukdom samt BrB 3:9: framkallande för fara för annan.

3 kapitlet 1a § AML lyder: ”Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö.”¹⁷ Även den enskilde arbetstagaren är således ansvarig för att undvika, och göra arbetsgivaren uppmärksam på, eventuella risker för ohälsa eller

¹⁵ 3 § AFS 2001:1.

¹⁶ 2 kapitlet 1 § AML.

¹⁷ Min kursivering.

olycksfall i arbetet, samt bidra till att lösa problemet.¹⁸ Hänvisning till att bestämmelserna i 3 kapitlet AML ska tillämpas med hänsyn till de krav som ställs i 2 kapitlet AML, står i 3 kapitlet 1 § AML.

3 kapitlet 2a § AML är, som tidigare nämnts, den paragraf som kräver systematiskt arbetsmiljöarbete. Paragrafen anger arbetsgivaren som ansvarig för att planera, leda och kontrollera samt dokumentera arbetsmiljöarbetet, och upprätta handlingsplaner i den omfattning som krävs. Enligt 3 § AFS 2001:1 ska det systematiska arbetsmiljöarbetet ”ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten.” I 5 § AFS 2001:1 fastställs även krav på en arbetsmiljöpolicy. Policyn ska beskriva ”hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet skall vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.”¹⁹ I policyn ska finnas beskrivna rutiner för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska tillämpas. Om arbetsgivaren har minst 10 arbetstagare ska policyn vara skriftlig. Arbetsgivaren har dessutom skyldighet att undersöka och bedöma riskerna i arbetsmiljön regelbundet, och där riskbedömningen ska dokumenteras i skrift.²⁰ Åtgärder som fått vänta på genomförande ska tas upp i en handlingsplan och genomförda åtgärder ska kontrolleras.²¹ En uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet ska göras av arbetsgivaren varje år.²²

2.2 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö är den gemensamma benämningen på de psykiska och sociala arbetsförhållandena.

I augusti 1980 utfärdade Arbetarskyddsstyrelsen ”Allmänna råd beträffande psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön” i AFS 1980:14. Dessa utfärdades mot bakgrund av den minskade omfattningen av fysiskt ansträngande arbeten och de ökade psykiska påfrestringarna i samband med åtgärder för att effektivisera arbetet. Det påpekas även att en människas livssituation påverkas av växelspelet mellan hennes förhållande på och utanför arbetet samt att ”arbetet kan ge bättre eller sämre förutsättningar för engagemang såväl i arbetet som utanför arbetet, vilket får konsekvenser för livskvalitet och demokratiska processer.”²³

Utformningen av arbetsmiljön påverkar både arbetsplatsens organisatoriska och sociala förhållanden. Exempel på organisatoriska förhållanden som är fördelaktiga för arbetstillfredsställelsen hos arbetstagaren är möjligheten för arbetstagaren att se sin egen del i och betydelse för verksamheten, att kunna påverka arbetets metoder, hastighet, uppgifternas ordningsföljd och arbetets mängd, samt att ha möjlighet att kontrollera det egna resultatet. Vilka förhållanden som är möjliga och lämpliga att låta arbetstagaren själv påverka beror dels på arbetets art, dels på arbetstagarens egna preferenser.²⁴

¹⁸ H. Gullberg & K-I. Rundqvist, Arbetsmiljölagen i lydelse den 1 januari 2008, 2008, s. 96.

¹⁹ 5 § punkt 1 AFS 2001:1.

²⁰ 8 § AFS 2001:1.

²¹ 10 § AFS 2001:1.

²² 11 § AFS 2001:1.

²³ AFS 1980:14, s. 3.

²⁴ AFS 1980:14, s. 6.

En god psykosocialarbetsmiljö innebär att skapa balans mellan arbetets krav och arbetstagarens personliga förutsättningar, genom att främja möjligheterna för arbetstagaren att utnyttja sin kompetens samt utveckla sina kunskaper och erfarenheter. Det påpekas även att noggrann ”introduktion och instruktion är nödvändiga betingelser, både för säkerheten i arbetet och för att arbetsförhållandena skall upplevas som tillfredsställande.”²⁵

Känslan av trygghet och gemenskap på en arbetsplats beror på de former av social kontakt som förekommer. Formerna för social kontakt har även betydelse för möjligheten att få, och benägenheten att ge, uppskattning. Trygghetskänslan påverkas av oro för att arbetsuppgifter kanske ej blir utförda om arbetstagaren till exempel blir sjuk eller om arbetstagaren betvivlar sin förmåga att lösa en ny arbetsuppgift. ”Väsentligt är också vilken arbetsledning som tillämpas.”²⁶ ”I arbetsledningsuppgiften ingår att kunna ange de olika insatser som måste till för att verksamhetens mål skall uppnås, att samordna dessa insatser och fördela uppgifterna utifrån tillgängliga resurser.”²⁷ Detta görs bland annat genom att främja förutsättningarna för kontakter, god kommunikation och ett utvecklande klimat mellan arbetstagarna i organisationen.²⁸

Otillfredsställande arbetsförhållanden måste uppmärksammas för att ohälsa ska kunna förebyggas och arbetsmiljön kunna förbättras och utvecklas. Framför allt är det gruppvisa effekter som är viktiga att beakta. Grupper kan exempelvis vara en organisatorisk enhet eller många arbetstagare inom en och samma lokal. Det man beaktar är då omfattningen av påfrestningssymtom i gruppen. ”Ansvaret för bevakningen av sådana signaler ligger i första hand på arbetsledningen och skyddsorganisationen.”²⁹ Företagshälsovård kan anlitas för att genomföra utredningar.³⁰ Observationer och kartläggningar kan användas som underlag för utveckling och förbättringar.³¹

²⁵ punkt 3.2, allmänna råd, AFS 1980:14.

²⁶ AFS 1980:14, s. 7.

²⁷ AFS 1980:14, s. 8

²⁸ AFS 1980:14, s. 8.

²⁹ AFS 1980:14, s. 10.

³⁰ AFS 1980:14, s. 10.

³¹ AFS 1980:14, s. 11.

3 Kränkande särbehandling

Mobbning, trakasserier, social utstötning och psykiskt våld är mer vardagliga benämningar på de olika former av kränkande särbehandlingar som förekommer.³² När en av Sveriges mest kända forskare på området, Heinz Leymann, definierar psykiskt våld i arbetslivet begränsar han våldet genom att exkludera handlingar som grundas på ”främlingshat, ojämställdhet mellan könen, rasism eller liknande företeelser.”³³

Nedan redogörs närmare för föreskrifter gällande kränkande särbehandling och olika förekommande varianter för en större förståelse vilka fenomen det handlar om. Kapitlet avslutas med exempel på faktorer som en organisation kan påverka.

3.1 AFS 1993:17, Kränkande särbehandling i arbetslivet

”De psykiska och sociala förhållandena på en arbetsplats präglas i stor utsträckning av människorna på arbetsplatsen och hur samspelet sker mellan dem.”³⁴ Samspelet är i bästa fall präglad av arbetsglädje, god kommunikation samt gott samarbete och ledarskap. Brister i samspelet mellan människor kan tyvärr resultera i olika former av kränkande särbehandling. Av denna anledning tog Arbetarskyddsstyrelsen fram föreskrifter om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet, AFS 1993:17.³⁵

Definitionen på kränkande särbehandling står uttryckt i 1 § andra meningen AFS 1993:17: ”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.” Denna formulering inkluderar således all form av diskriminering som regleras i diskrimineringslagstiftningen.³⁶ Även olika former av hot, rån och inbrott är exempel på kränkande handlingar.³⁷ De senaste formerna är även brott som är reglerade i Brottsbalken: hot BrB 4:5, rån BrB 8:5 och inbrott BrB 8:4.

Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter inkluderar diskriminering i sin definition av kränkande särbehandling. Därmed torde man kunna dra slutsatsen att det är liknande beteenden som förekommer i situationer med psykiskt våld och diskriminering. En skillnad mellan diskriminering och kränkande särbehandling är att det i diskrimineringsfall går att se en tydlig koppling mellan fysisk avvikelse eller ståndpunkt hos den utsatte visavi den kränkande personen, vilket torde vara en anledning till att många som blir utsatta för psykiskt våld i stor utsträckning börjar tvivla på sitt eget värde och sin egen kompetens. Detta trots att de som utsätts för kränkande särbehandling många gånger är arbetsamma, ansvarstagande, rättrådiga och kompetenta individer med extrem lojalitet mot både arbete och samhälle.³⁸

³² Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 6.

³³ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 15.

³⁴ AFS 1980:14, s. 7.

³⁵ AFS 1993:17, s. 5.

³⁶ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 6.

³⁷ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 45.

³⁸ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s.78.

Det åligger arbetsgivaren att planera och organisera arbetet för att minimera riskerna för uppkomst av kränkande särbehandling, samt att klargöra att det i arbetsgivarens verksamhet inte accepteras några som helst former av kränkande särbehandling.³⁹ Arbetsgivaren ska även fastställa rutiner och säkerställa deras efterlevnad ”för att på ett tidigt stadium fånga upp signaler om och åtgärda sådana otillfredsställande arbetsförhållanden, problem i arbetets organisation eller missförhållanden i samarbetet, vilka kan ge grund för kränkande särbehandling”.⁴⁰ Arbetsgivaren ska följa upp tillbud och utreda om det är organisatoriska orsaker som ligger bakom den kränkande särbehandlingen samt ge stöd till utsatta arbetstagare.⁴¹

I rekommendationerna för hantering av det förebyggande arbetet mot kränkande särbehandling anges att rutinerna bör innehålla anvisningar för chefer och arbetsledare om hur de ska gå till väga när till exempel frågor angående policys och rutiner diskuteras, hur och när kartläggningar ska genomföras och hur kompetensutveckling kan ske. Rutinerna bör även inkludera anvisningar om agerande vid tecken på förekomst av kränkande särbehandling såsom vem man vänder sig till i första hand samt vilka stödfunktioner som finns att tillgå.⁴²

Bakgrunden till kränkande särbehandling kan vara en eller fler faktorer. En vanligt förekommande orsak är en konflikt som inte reds upp utan i stället förlängs. Även om konflikten är startpunkten på den kränkande särbehandlingen, är det oftast arbetsituationen för de inblandade före och efter konfliktens utbrott som är orsaken till om konflikten får en lösning eller ej.⁴³ Det kan handla om att det mellan kolleger råder stark konkurrens och om någon då framhävs på någon annans bekostnad uppstår det troligen personliga motsättningar där den ena parten känner sig kränkt.⁴⁴ När vi redan är fysiskt och, eller, psykiskt instabila känner vi oss lättare kränkta. Under samma betingelser tenderar vi att avreagera oss på vår omgivning och kränker lättare andra.⁴⁵ Exempel på psykisk och fysisk instabilitet är alla former av stress såsom hög och långvarig arbetsbelastning och otrygghet till exempel rädsla för att förlora jobbet.⁴⁶ Alla som upplevt det vet att även något så vanligt som en kraftig förkylning eller en dålig natts sömn kan påverka vårt humör och vår samarbetsförmåga. Oklar rollfördelning, hög personalomsättning, omorganisation, brist på inflytande över sin arbetsituation och ständigt ökande arbetsbelastning är faktorer som skapar stress. ”Dålig organisation i ett företag skapar alltid stress”⁴⁷ och stress är en faktor som ökar risken för kränkande särbehandling.⁴⁸

Det finns två organisationsformer där risken för mobbning är högre än i andra. Det är starkt hierarkiska organisationer och organisationer utan struktur i kombination med en ”extremt

³⁹ 1 § AFS 1993:17 och 2 § AFS 1993:17.

⁴⁰ 4 § AFS 1993:17.

⁴¹ 4-6 §§ AFS 1993:17.

⁴² Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 22 f.

⁴³ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 20 **och** M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 76.

⁴⁴ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 106 **och** H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 26.

⁴⁵ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 46 ff **och** H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 28.

⁴⁶ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 106 **och** Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 17.

⁴⁷ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 106.

⁴⁸ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 105 ff **och** Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 16 ff.

relationsorienterad ledning”.⁴⁹ I en hierarkisk miljö ”kommer det goda från ovan och det besvärliga nedifrån”.⁵⁰ I de fall som Leymann undersökt där chefen har kränkt en underställd har övergreppen skett ”i syfte att tysta ner underordnades meningsyttringar eller protester”⁵¹ och chefen har känt sin position hotad.⁵² Denna situation kan exempelvis uppstå när ”unga överkvalificerade personer har ett jobb där den överordnade ledningen har en lägre utbildningsnivå.”⁵³ Oftast uppstår kränkande särbehandling i en situation när den underställda tror på sin åsikt och vägrar att ge vika. Dessa arbetstagare är många gånger arbetsvilliga och engagerade. På grund av deras kurage att stå emot chefen kan konflikterna pågå i årtal, om ingen griper in, utan att arbetstagaren har en chans att vinna.⁵⁴ Att konflikterna kan pågå länge beror på att organisationen accepterar att chefen i fråga styr sina underställda liksom en despot eller på grund av att ledningen anser chefens beteende vara utan betydelse för företaget och dess verksamhet.⁵⁵

Ingen organisation existerar utan de människor som är verksamma i den och arbetar på att driva den framåt. Därmed är var och en i organisationen också ansvarig för den gemensamma arbetsmiljön.⁵⁶ Människor i grupp är dock benägna att söka konformitet och utöva påtryckningar på dem som utskiljer sig, för att de ska ställa in sig i leden, vilket i vissa fall har lett till kränkande särbehandling.⁵⁷ Om inga normer fastställts för uppförande gentemot varandra, utan det är öppet för fri tolkning och det saknas konsekvenser, ökar således risken för kränkande särbehandling. En chef som inte reagerar mot kränkande särbehandling visar indirekt att det är ett tillåtet beteende eftersom de flesta arbetstagare ser till en chefs agerande för att uttyda vad som är accepterat beteende eller ej.⁵⁸

Oavsett om ”utgångspunkten [för kränkande särbehandling] är en mänsklig konflikt, eller om konflikten uppstår genom att ett företag är dåligt organiserat, är det företagets uppgift att finna en lösning, ty om det förekommer trakasserier beror det på att företaget låter det ske.”⁵⁹

Varför ska då arbetsgivare bry sig om hur deras arbetstagare behandlar varandra? Agerandet arbetstagarna emellan påverkar bland annat deras samarbetsförmåga, arbetslust, engagemang och initiativtagande. Därmed påverkas verksamhetens produktion, vilket i sin tur påverkar det ekonomiska resultatet såväl som produktens kvalitet, oavsett om produkten är ting eller tjänst.⁶⁰ I arbetsgruppen kan effekter av kränkande särbehandling vara minskad öppenhet och en ökande känsla av osäkerhet, minskat förtroende för arbetsgivaren om denne avstår från att ingripa, sjunkande effektivitet på grund av koncentrationssvårigheter, vantrivsel samt ökad

⁴⁹ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbingsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 87.

⁵⁰ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbingsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 87.

⁵¹ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 34.

⁵² H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 34 ff.

⁵³ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 81.

⁵⁴ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 78 **och** H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 77.

⁵⁵ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 85.

⁵⁶ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 64.

⁵⁷ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 80 **och** H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 26 ff.

⁵⁸ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 18.

⁵⁹ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 114.

⁶⁰ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 75 ff **och** Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 10.

sjukfrånvaro och personalomsättning.⁶¹ Om företaget, vid en uppkommen konflikt, tar kontroll och begränsar konflikten genom att avskärma kontrahenterna från varandra är detta lika illa. Begränsning av kommunikationen innebär en begränsning av möjligheten att reda ut konflikten och komma till en gemensam lösning för att kunna gå vidare.⁶² När kränkningar upplevs komma från överordnad slutar ofta arbetstagaren att ta ansvar och egna initiativ. Den tidigare uppfinningsrika och duktiga arbetstagaren övergår till att endast utföra det arbete som tilldelats.⁶³

Hur vi reagerar på kränkande särbehandling är lika individuellt som hur vi väljer att klä oss. Vissa reaktioner är likadana medan kombinationen skiljer sig från individ till individ. Vanliga reaktioner kan vara sömnproblem, stress, sjunkande självkänsla, depression och ångest. Fysiska sjukdomar är inte ovanliga som en följd av mobbning.⁶⁴ En annan vanlig reaktion hos den som har kränkts är tankar och önskan om hämnd.⁶⁵ Det finns historier om arbetstagare som har hämnats på grund av en upplevd oförrätt, till exempel historien om kyparen som spottat i maten till en otrevlig gäst och den om programmeraren som lagt in buggar eller trojaner i programvaran. Bägge är exempel på försämring av slutproduktens kvalitet.

”En trakasserad individ kan inte vara maximalt produktiv, utan blir ouppmärksam, ineffektiv och den kritik som riktas mot hans arbete blir därmed berättigad.”⁶⁶ Det är effekten av mobbningens syfte, att minska en individs människovärde.⁶⁷ Det svåra för företagshälsovården, och motsvarande, vilka ofta kommer in sent i processen är att de ställs i en rävsax mellan ”att hantera skyddet av offren och lösa arbetsplatsrelaterade problem, när lösningarna i själva verket borde vara juridiska.”⁶⁸

3.2 Utfrysning

Kommunikation är av existentiell betydelse för människan. Detta var något som den ökände doktor Josef Mengele experimenterade med under andra världskriget. Ett av hans experiment var att isolera små barn i fönsterlösa rum utrustade med säng och toalett. Barnen fick både mat och dryck. Men de fick inte se ut, bli tilltalade eller höra sig talas om. De fick alltså ingen social kontakt. Samtliga barn dog.⁶⁹ Att bli utfrysad innebär att arbetstagaren undviks i fikarummet eller, så att säga, glöms bort när det bestäms att arbetsgruppen ska gå på after work och liknande aktiviteter.⁷⁰ Arbetstagaren blir socialt utesluten. Om det är chefen som avser att frysa ut arbetstagaren handlar det i stället om en gradvis minskning av all infor-

⁶¹ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 15 **och** M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 114.

⁶² H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 18.

⁶³ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 61 **och** M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 101.

⁶⁴ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 15.

⁶⁵ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 40.

⁶⁶ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 79.

⁶⁷ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 23.

⁶⁸ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 214.

⁶⁹ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 19 f.

⁷⁰ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 21 ff.

mation till arbetstagaren.⁷¹ Arbetsgivaren eller chefen kan till exempel begränsa arbetstagarens sociala kontakter genom att placera arbetstagaren i ett avlägset och ensligt beläget kontor. Ett exempel på att osynliggöra någon är att tala om en närvarande person i stället för att tala till personen ifråga.⁷²

”Att förlora sina möjligheter att upprätthålla sociala kontakter innebär alltid isolering”.⁷³ Ett socialt stöd ökar däremot en individs förmåga att utstå psykologiska påfrestningar. Socialt stöd innebär att man har människor i sin omgivning att samtala med, lösa problem tillsammans med och få omtanke från. Dessa människor i omgivningen kan vara vänner, familjemedlemmar eller arbetskamrater.⁷⁴ Det är mer stressande att bli isolerad än att vara överhopad med jobb.⁷⁵ Upplevelsen av att känna sig utanför skapar psykisk instabilitet. Arbetstagaren upplever sig oönskad, osäker och nedstämd, självförtroendet sjunker. Detta kan i sin tur leda till att arbetstagaren lägger skulden på sig själv och börjar dra sig undan. Att inte vara räknad med, glömmas bort, inte bli hälsad på, bli pratad om i stället för med och liknande ageranden upplevs ofta av den utsatta ”som en bestraffning i det tysta.”⁷⁶ Om en arbetstagare inte får fullständig och nödvändig information om den uppgift som ska utföras ökar risken för misstag. Misstagen skylls sedan på arbetstagaren, trots bristande information.⁷⁷ Hur skulle du reagera om något sådant hände dig? Skulle du tycka det var rättvist?

3.3 Mobbning

Det finns flera definitioner på mobbning. De flesta likställer mobbning med kränkande särbehandling. Utfrysning och mobbning kan ses som olika former av kränkande särbehandling. Skillnaden är att utfrysning är alla tänkbara sätt på vilka man kan undvika eller osynliggöra en individ, och mobbning är alla sätt som man kan attackera en individ både fysiskt och mentalt. Leymann har en bra beskrivning av mobbning som deformation av karaktär, att pika och ge gliringar eller att ”tvinga någon att handla mot sin självkänsla” och hänga ut uppgifter som givits i förtroende.⁷⁸ Mobbning är situationer där arbetstagaren bland annat blir tolkad, avbruten, offentligt schavotterad, skrattad åt, härmad på ett löjeväckande sätt samt inte blir trodd.⁷⁹

Mobbning mellan kolleger handlar oftast om att sprida osanna rykten, och att verbalt söka framställa den andre som sämre, inkompetent, omoralisk med mera, samt håna och förlöjliga. Helst ska det ske med hans eller hennes vetskap, utan möjlighet att kunna försvara sig.⁸⁰ Om hånandet och förlöjligandet upplevs som kränkande kan det anses vara förolämpningar enligt BrB 5:3. Den som söker framställa någon annan som sämre, genom lögn om den andres

⁷¹ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 90 och H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 18.

⁷² H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 20 f.

⁷³ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 20.

⁷⁴ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 19.

⁷⁵ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 90.

⁷⁶ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 10.

⁷⁷ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 11.

⁷⁸ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 23.

⁷⁹ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 26 ff.

⁸⁰ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 89 och Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 12.

person eller handlingar, kan göra sig skyldig till förtal enligt BrB 5:1, och om det vill sig riktigt illa gör individen sig skyldig till grovt förtal, vilket regleras i BrB 5:2.

Upplevelsen av att ständigt vara påpassad, att tvingas till att ständigt vara på sin vakt med vad man gör och vad man säger till vem, skapar oundvikligen stress. Är man stressad ökar risken för fel och dessa fel läggs den redan utsatta personen till last.⁸¹ När det uppstår en maktkamp mellan en chef och en arbetstagare som kämpar för sin sak ”förlorar angriparen företagets bästa ur sikte, eftersom han bara är intresserad av att offret ska förlora.”⁸² Chefen ser till att tvinga arbetstagaren till övertid genom att sätta upp omöjliga mål och sedan demonstrativt visa att arbetstagarens uppförande var värdelöst genom att till exempel slänga arbetstagarens utomordentligt välgjorda rapport.⁸³ Ett illa strukturerat och organiserat företag ger en chef, som den som beskrivs ovan, stora möjligheter att tillfredsställa sin maktthunger.⁸⁴ Det värsta är att då chefen mobbar påverkas arbetstagaren kraftigare psykiskt, än om mobbningen endast hade utförts av kolleger. Anledningen är en starkare upplevelse av hot mot ekonomisk överlevnad och yrkesidentiteten hos den mobbade arbetstagaren.⁸⁵ Det är även så att vi människor, när vi känner oss hotade, tenderar att förstärka de egenskaper som för tillfället är dominerande hos oss ”ett stelt företag blir ännu stelare, en deprimerad anställd blir mer deprimerad, en aggressiv mer aggressiv o.s.v.”,⁸⁶ ytterligare en effekt av mobbning som tillåts fortgå utan intervention.⁸⁷

3.4 Påverkbara organisatoriska aspekter

Det är viktigt att konstatera när det gäller förebyggande arbete mot kränkande särbehandling att de policyfrågor ”och arbetsprogram som inte får ett helhjärtat stöd från den högsta ledningen brukar inte heller imponera på funktionärer (t ex chefer) på lägre nivåer.”⁸⁸ Kränkande särbehandling förekommer endast där det tillåts av ledning, chefer, kolleger och underordnade, där människorna i organisationen väljer att blunda för den, eller rent av att uppmuntra den.⁸⁹

Förhållandet mellan chefer och underställda liknar ofta det mellan föräldrar och barn, och en konflikt kan fullständigt urarta om inga gränser sätts. Och de som drabbas av konflikten känner sig övergivna av dem som observerat övergreppen utan att agera.⁹⁰

Den som inte är medveten om att han eller hon har kränkt en annan vet inte heller att be om ursäkt och ej heller att ge akt på liknande beteende framöver. ”Det är först när man gör saker

⁸¹ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 12.

⁸² M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 101.

⁸³ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 90.

⁸⁴ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 98.

⁸⁵ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 41.

⁸⁶ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 77.

⁸⁷ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 77.

⁸⁸ H. Leymann, Vuxenmobbning, 1993, s. 89.

⁸⁹ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 104, 115 och L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 44, 61, 104.

⁹⁰ M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 78.

på medveten nivå som de går att handskas med.”⁹¹ Medvetenhet skapas genom kommunikation. Det är därför som företag bör tydliggöra att det finns en skillnad mellan dels hälsosamma och utvecklande konflikter, dels kränkande beteende, genom att visa var gränsen mellan dem går.⁹² Företaget bör arbeta med hur samarbetet ska fortsätta efter att en nedbrytande konflikt har uppdagats. I en långvarig konflikt går det inte att utreda vem som har rätt eller fel eftersom ingen kan ta ifrån någon hur de upplevt en situation. Arbetet ska i stället koncentreras på att nå en överenskommelse om hur framtida konflikter ska hanteras för att bli konstruktiva i stället för destruktiva.⁹³

Det är med denna utgångspunkt tillrådligt att låta arbetstagarna vara delaktiga vid skapandet och revideringar av både policys och handlingsplaner. Det öppnar naturligt för diskussion om hur man som arbetstagare, chef och kollega, ska förhålla sig till varandra och redan fattade beslut.⁹⁴ ”Det ligger i människors natur att ha behov av att själva tänka efter vad vi tycker. Vi vill inte bli serverade andras lösningar utan möjlighet att påverka.”⁹⁵

När det gäller förändringar finns det några faktorer som gynnar vår förmåga att klara av dem, så kallad coping. Om en individ ges möjlighet att själv planera för förändringen och fundera igenom svårigheterna i förväg, i kombination med så fullständig information som möjligt är coping som mest effektiv.⁹⁶ Vid en förändring i företaget och dess organisation är det således fördelaktigast att kommunicera ut mesta möjliga information inför förändringen. Det är också bra med delaktighet vid framtagning av policys och handlingsplaner då det bör innebära att arbetstagarna får information om vad kränkande särbehandling är och ger dem möjlighet att påverka sin situation.

För att arbetsledare och arbetstagare ska kunna ta ansvar är det nödvändigt att de tilldelas de befogenheter som krävs. Därför behöver företaget tydliggöra vilka befogenheter som krävs för olika ansvarsområden och hur ansvar och befogenheter fördelats i organisationen.⁹⁷

Arbetsgivaren har ansvar för att förhållanden som kan utgöra risk för kränkande särbehandling ska identifieras och riskbedömas.⁹⁸ Ett förtroendefullt klimat på arbetsplatsen underlättar identifiering av riskförhållanden då arbetstagaren känner sig trygg i att kunna vända sig till en överordnad för hjälp.⁹⁹ En konsekvens av otrygghet och kränkande särbehandling kan vara att arbetstagaren i stället väljer att söka nytt arbete och om kärnan till problemet inte görs känt kan det leda till att fler arbetstagare lämnar företaget, vilket i längden kan bli kostsamt.¹⁰⁰

⁹¹ L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 89 f.

⁹² M-F. Hirigoyen, *Vardagens osynliga våld*, 2006, s. 105, 216 **och** L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 89 f.

⁹³ L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 102 **och** M-F. Hirigoyen, *Vardagens osynliga våld*, 2006, s. 77.

⁹⁴ Prevent, *Undvik mobbning på jobbet*, 2008, s. 24 **och** L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 87.

⁹⁵ L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 65.

⁹⁶ H. Leymann, *Vuxenmobbning*, 1993, s. 54 ff.

⁹⁷ L. Nevander Friström, *Kränkta människor samarbetar inte*, 2007, s. 79 f.

⁹⁸ Prevent, *Undvik mobbning på jobbet*, 2008, s. 24.

⁹⁹ M-F. Hirigoyen, *Vardagens osynliga våld*, 2006, s. 84.

¹⁰⁰ H. Leymann, *Från mobbning till utslagning i arbetslivet*, 1992, s. 52 f.

Det är normalt med viss omsättning av personal på en arbetsplats. Det kan vara någon som träffat sin livspartner på annan ort och väljer att flytta, och därmed byter jobb. Någon annan vill göra karriär och anser sig kunna göra detta på ett annat företag. Ytterligare ett exempel är arbetstagare som vill avancera inom företaget och får en ny tjänst där. Oavsett anledningen till det nya arbetet är introduktionen mycket viktig för hur snabbt och väl arbetstagare accepteras i den nya arbetsgruppen. Eftersom en ny individ i en grupp innebär förändring för gruppen är det bäst, som nämnts ovan, om de som ska utsättas för förändringen har nödvändig information och möjlighet att påverka.¹⁰¹ Återigen, arbetsgrupperna ska ges möjlighet att vara delaktiga i introduktionen av en ny medarbetare. Prevent¹⁰² ger det utmärkta förslaget att utse en fadder för den nyanställde så att han eller hon i början kan känna sig trygg i att ha någon att vända sig till med de frågor som dyker upp efterhand.¹⁰³

Exempel på usel introduktion är när den nyanställde inte får information om vedertagna regler och rutiner i fikarummet eller tider för raster och lunch. Dessa regler och tider skiljer sig oftast från företag till företag och till och med från avdelning till avdelning på stora företag. Man kanske är van vid att ställa sin använda kopp på bänken för det fanns någon som hade ansvar för disken på det förra jobbet och på det nya arbetet ska var och en diska efter sig. Om man inte blir upplyst om detta leder ens beteende troligtvis till irritation och ”efter en tid har du fått rykte om dig att vara den där stroppiga, hon som inte diskar koppen efter sig. Om arbetskamraterna får frågan om de har sagt åt dig att du förväntas diska din kopp säger de antagligen: »Nej, det borde hon väl fatta själv!«”.¹⁰⁴ Exemplet kan vara en början på kränkande särbehandling om situationen tillåts fortsätta att infektera kollegernas inställning till, och uppfattningen om, sin nya kollega. Att arbeta förebyggande mot kränkande särbehandling är resurseffektivt. Det kostar mindre att reda ut uppkomna konflikter tidigt, redan när de nyss upptäckts.¹⁰⁵ ”En kris uppstår inte om en konflikt givits en konstruktiv lösning. Är konfliktens hantering destruktiv, så utmynnar den förr eller senare i en kris.”¹⁰⁶

För att kunna identifiera och riskbedöma situationer där kränkande särbehandling kan uppkomma krävs kunskap och tid. Nya chefer får sällan tillräcklig introduktion i sin nya tjänst utan förutsätts ha införskaffat nödvändiga kunskaper genom studier och livserfarenhet.¹⁰⁷ En bra handlingsplan inkluderar bland annat utbildning och kompetensutveckling.¹⁰⁸ Utan korrekt kompetens i relation till konfliktens omfattning, antalet inblandade och tid som konflikten pågått, riskeras situationen att förvärras.¹⁰⁹ Det är chefen som har bäst förutsättningar att komma till rätta med kränkande särbehandling då han eller hon generellt har befogenhet att sammankalla möte och medla, eller om nödvändigt, ”tillkalla hjälp från personalavdelningen

¹⁰¹ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 27 f.

¹⁰² En, inom arbetsmiljöområdet, ideell förening med Svenskt näringsliv, PTK och LO som huvudmän vars uppgift bland annat är att förmedla kunskap om arbetsmiljöfrågor.

¹⁰³ Prevent, Undvik mobbning på jobbet, 2008, s. 28.

¹⁰⁴ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 96.

¹⁰⁵ H. Leymann, Från mobbning till utslagning i arbetslivet, 1992, s. 49 ff.

¹⁰⁶ H. Leymann, Från mobbning till utslagning i arbetslivet, 1992, s. 79.

¹⁰⁷ L. Nevander Friström, Kränkta människor samarbetar inte, 2007, s. 84.

¹⁰⁸ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbningens boken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 136.

¹⁰⁹ H. Leymann, Från mobbning till utslagning i arbetslivet, 1992, s. 77 och M-F. Hirigoyen, Vardagens osynliga våld, 2006, s. 84.

eller företagshälsovården.”¹¹⁰ Handlingsplanen bör därför även innehålla direktiv för vilka hjälpinstanser som finns att tillgå samt vem/vilka som det är lämpligt att tillkalla beroende på konfliktens uppnådda omfattning.¹¹¹ Det är viktigt att ledare kan ta sig tid till både självreflektion över sitt agerande gentemot kolleger och underställda och att gå ut i verksamheten och samtala med medarbetarna för att skapa förtroende.¹¹²

Ytterligare en punkt att ha med i en handlingsplan är sanktioner vid överträdelser av uppsatta förhållningsregler.¹¹³ Sanktionerna bör innehålla när och hur varningar ska delas ut och när de ska vara muntliga eller skriftliga samt om omplaceringar, och i värsta fall uppsägningar, kan göras. För om ”förhållningsreglerna kan brytas utan att detta får några följder, blir reglerna ett slag i luften.”¹¹⁴

¹¹⁰ H. Leymann, Vuxenmobbing, 1993, s. 85.

¹¹¹ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbningsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 136 f.

¹¹² E. Berlin & J. Enqvist, Mobbningsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 89 ff och Prevent, Undvik mobbing på jobbet, 2008, s. 32.

¹¹³ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbningsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 136 f.

¹¹⁴ E. Berlin & J. Enqvist, Mobbningsboken, Stoppa mobbningen på jobbet, 2002, s. 137.

4 Medarbetarundersökningar

En medarbetarundersökning genomförs med syfte att öka företagets kunskap om hur arbetstagarna ser på sitt arbete och det företag de arbetar i.¹¹⁵ Nedan redogörs för medarbetarundersökningar i allmänhet och Pierre Schous strategiska modell, vilken är föremålet för utredningen.

4.1 Allmänt

Genom en medarbetarundersökning kan ett företag följa upp arbetsförhållandena ur tre perspektiv: medarbetarens, arbetsgruppens och organisationens.¹¹⁶

Ur medarbetarens perspektiv är det vanligt att man studerar arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation. Arbetstillfredsställelse mäter hur arbetstagaren trivs med sitt arbete och på arbetsplatsen. Att en arbetstagare trivs innebär inte automatiskt att han eller hon är engagerad i företaget, och därmed produktiv. Det mäter bara individens upplevelse, och vissa människor trivs med att ha mycket att göra medan andra trivs med att göra så lite som möjligt. Arbetsmotivation däremot mäter individens relation till sitt arbete och företaget; viljan att arbeta med sina uppgifter, kvaliteten på det utförda arbetet, engagemang och målinriktning i arbetet och upplevd styrka i kopplingen till företagets strategi, samt den grad av lojalitet arbetstagaren upplever gentemot arbetsgruppen och företaget.¹¹⁷ ”En medarbetares lojalitet med företaget och dess mål är ofta en viktig ingrediens i det som mäts i en medarbetarundersökning.”¹¹⁸ Om en medarbetare upplever sig uppskattad och generöst behandlad av företaget skapar det normalt en vilja hos medarbetaren att ge tillbaka genom goda arbetsresultat.¹¹⁹ Om medarbetarens motivation för arbetet inte kan användas på ett produktivt sätt i företaget är den mindre intressant. Det är därmed önskvärt för företaget att säkerställa att rätt person gör rätt saker på ett produktivt sätt med gott resultat.¹²⁰

För en förståelse hur detta kan ske redogör Schou för ABC-modellen som är en del av psykologiska teorier inom bland annat inlärningspsykologin. ABC är en akronym för Antecedent Behaviour och Consequence och översatt till svenska säger vi Aktiverare Beteenden och Konsekvenser. Detta är en kedja där aktiveraren påverkar beteendet som får konsekvenser. Konsekvenserna som beteendet genererar påverkar i sin tur beteendet. I ett företag ser man dess strategi som aktiverare. Strategierna är tänkta att framkalla ett visst beteende hos medarbetaren, vilket i sin tur förväntas ge ett gott resultat. Vilket resultatet blir beror dock på hur konsekvenserna på medarbetarens arbetsprestation tolkas av medarbetaren. De tre grundläggande formerna av konsekvenser som påverkar ett beteende är positiv förstärkning, negativ förstärkning och bestraffning. Positiv förstärkning anses öka sannolikheten för att beteendet upprepas och kan till exempel vara relevant beröm, ökad status och stolthet över den egna

¹¹⁵ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 37 f.

¹¹⁶ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 37 f.

¹¹⁷ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 37 ff.

¹¹⁸ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 39.

¹¹⁹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 40.

¹²⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 18 f.

prestationen. Negativ förstärkning handlar om att individen upplever en lättnadskänsla när den eliminerat något obehagligt eller hotfullt, till exempel att bli färdig med och överlämna en överhängande rapport i tid. Bestraffning innebär strävan efter att minimera, eller utsläcka, sannolikheten för upprepadet av ett oönskat beteende. Exempel på bestraffning kan vara löneavdrag, negativ feedback och tystnad.¹²¹

Arbetsgruppen består av de enskilda medarbetarna och påverkas av interaktionerna mellan gruppens medlemmar. Hur samarbetet fungerar i arbetsgruppen avgör gruppens resultat, och påverkar därmed företagets resultat. Arbetsgruppens och organisationens perspektiv undersöks genom frågor som behandlar organisationskulturen¹²², vilken ”antas styra, förklara och beskriva tankar, individuella och kollektiva beteenden i en organisation.”¹²³

Organisationskulturens delar består av artefakter, beteendemönster, normer, värderingar och grundläggande antaganden.¹²⁴ Synligt i organisationskulturen är mer eller mindre allt utom grundläggande antaganden. De synliga delarna delas in i artefakter och strategisk inriktning. Beteendemönstren är en mindre synlig del av artefakterna och skrivna normer och värderingar faller in under strategisk inriktning.¹²⁵ Exempel på artefakter är företagets logotyp, organisatoriska beteendemönster, visioner och mål. Dessa är observerbara men det är svårt att vara säker på att de uppfattas likadant av varje medarbetare och arbetsgrupp.¹²⁶ Den strategiska inriktningen är de normer, värderingar och dylikt som företaget vill bli förknippade med och dessa finns vanligtvis nedskrivna i officiella dokument.¹²⁷ Dessa synliga delar av organisationskulturen anses möjliga att mäta med hjälp av ett frågeformulär.¹²⁸ De osynliga delarna, gemensamma outtalade antaganden, som består av normer, värderingar och grundläggande antaganden som är outtalade och existerar utan att de reflekteras över, och som företagets medarbetare ”mer eller mindre omedvetet har lärt sig ger framgång.”¹²⁹ Dessa osynliga delar av organisationskulturen är förhållandevis stabila och tar mycket tid och kraft att förändra. De är omätbara i enkäter och kan oftast förklaras först efter det att medarbetaren har lämnat företaget för en annan organisation.¹³⁰

Medarbetarundersökningar kan vara antingen ämnesfokuserade eller övergripande. Ämnesfokuserade mäter endast ett område, till exempel ledarskap, arbetsklimat eller arbetsmiljö. Övergripande medarbetarundersökningar mäter flera områden samtidigt. Självklart kan båda modellerna användas parallellt för att komplettera varandra. En vanlig ämnesfokuserad medarbetarundersökning, ibland den enda som görs i vissa organisationer, är inriktad på just

¹²¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 39 ff.

¹²² Benämns även ibland arbetsklimat och en del forskare beskriver organisationskultur och arbetsklimat som två sidor av samma mynt. För vidare definition på dessa två begrepp hänvisas till Schou, och hans referenser.

¹²³ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 49.

¹²⁴ Bearbetning av Scheins modell, gjord av: L.H. Bruzelius & P-H. Skärvad, Integrerad Organisationslära, 2008, s. 319 f.

¹²⁵ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 50 och L.H. Bruzelius & P-H. Skärvad, Integrerad Organisationslära, 2008, s. 319 f.

¹²⁶ L.H. Bruzelius & P-H. Skärvad, Integrerad Organisationslära, 2008, s. 319 f.

¹²⁷ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 52.

¹²⁸ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 51.

¹²⁹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 52.

¹³⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 52 f.

arbetsmiljön och kränkande särbehandling. Risken med den är att bakomliggande orsaker inte kommer fram.¹³¹

De övergripande medarbetarundersökningarna delar Schou in i tre modeller som han kallar standardiserad, sambandsbaserad och strategisk modell. Den standardiserade modellen bygger på ”standardiserade formulär, dvs de innehåller identiska frågor som används i många företag och branscher.”¹³² Standardiserade medarbetarundersökningar är kostnadseffektiva och möjliggör jämförelser med exempelvis konkurrenter, men de riskerar ofta att ha övervägande mjuka frågor då dessa är mer allmängiltiga oavsett bransch och organisationskultur. Sambandsbaserade medarbetarundersökningar är även de närapå standardiserade, med avseende på frågor och upplägg. Skillnaden är att här har man valt frågor utifrån vilka faktorer man vill undersöka och hur faktorerna påverkar varandra. Genom att räkna ut hur starkt de oberoende faktorerna påverkar de beroende faktorerna kan man få fram ett statistiskt samband. Tanken är sedan att arbeta med de oberoende faktorerna för att nå önskat resultat för de beroende faktorerna. Sambandet beräknas för hela organisationen och därför är det inte alltid tillämpligt på en mindre organisatorisk enhet, som en arbetsgrupp. Sambandsmodellen möjliggör ej heller egna slutsatser, utan levererar färdiga fakta.¹³³ Den är utomordentlig att nyttja när övergripande samband är av intresse, exempelvis vid kundundersökningar och organisationens allmänna tillstånd.¹³⁴ I följande delkapitel redogörs mer utförligt för den strategiska modellen.

¹³¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 22 f.

¹³² P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 23.

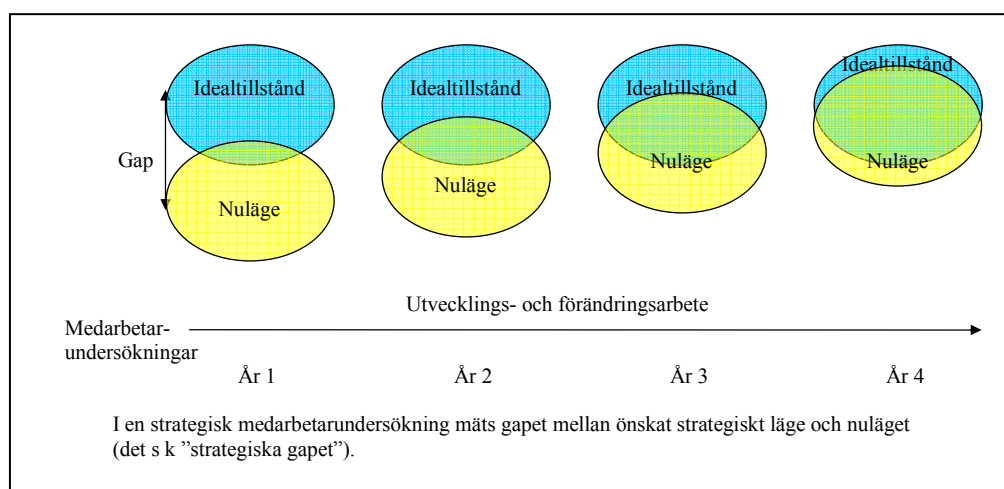
¹³³ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 24 ff.

¹³⁴ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 27.

4.2 Strategiska modellen

Om man kan lyckas identifiera de faktorer som påverkar företagets unika kultur går det lättare att förändra den. Till de viktigaste organisationsfaktorerna hör bland annat företagets strategiska dokument, dess ledning, närmaste chefs ledaregenskaper, grupsammansättning och organisationskultur. Viktiga individfaktorer är bland annat anställningstid, utbildning, personliga värderingar och erfarenheter.¹³⁵

Företagets strategiska dokument beskriver det idealtillstånd företaget önskar uppnå. Resultatet av en strategisk medarbetarundersökning beskriver företagets organisatoriska nuläge. Målet är att använda resultatet från den senast genomförda undersökningen för att åstadkomma förändringar som för nuläget närmare idealtillståndet, se figur.¹³⁶



Figur

Den strategiska modellen kombinerar tre syften, "att hjälpa företaget att gå i en önskvärd riktning",¹³⁷ att verka som underlag för utveckling och förändring samt att verka för ledarutveckling.¹³⁸ För att nå dessa syften krävs en företagsspecifik anpassning av medarbetarundersökningen. Anpassningen innefattar en översyn av företagets styrande dokument, val av frågor och deras utformning samt utvecklings- och förändringsarbetet. Förståelsen för upplägg och val av frågor i undersökningen ökar med graden av kännedom om och acceptans av företagets strategi hos medarbetarna. Ibland måste företagets strategi modifieras och kompletteras, vilket alltid görs i samarbete med ledningsgruppen. Anpassningen av frågeformuläret innebär att använda företagets benämningar på dess organisatoriska enheter och specifika språkbruk, både i de mer standardiserade frågorna och i de företagsspecifikt utformade frågorna. Det är tillrådligt att låta medarbetare från olika avdelningar, inklusive ledningsgruppen, testa frågornas formuleringar. Det är också viktigt att utvärdera frågorna mellan varje undersökning, framförallt då förändringar i företagets strategi har genomförts.¹³⁹

¹³⁵ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 53.

¹³⁶ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 29, Figuren är något förenklad.

¹³⁷ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 32.

¹³⁸ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 32 f.

¹³⁹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 106 f.

Nästa steg är förankring av modellen i organisationen. Tidsåtgången för detta moment underskattas ofta. Det är viktigt att förankringsarbetet når ut i organisationens samtliga nivåer. ”Om förankringsarbetet genomförs slarvigt kommer med stor sannolikhet all den energi, tid och kostnader som läggs ned på undersökningen ändå att leda till låg aktivitet i förändringsarbetet.”¹⁴⁰ I stora företag kan det ta lång tid av förankringsarbete och information innan företaget är redo att genomföra undersökningen. Extra omfattande blir förankringsarbetet i företag som misslyckats med tidigare medarbetarundersökningar. Redan under förankringsfasen bör den totala tiden för förändringsarbetet beräknas och avsättas. Det är tid för genomgång av chefs- och enhetsrapporter, diskussioner och framtagning av handlingsplaner samt själva åtgärderna.¹⁴¹

Vid genomförandet av undersökningen, enkätifyllandet, som ska generera nuläget i figuren ovan, är det viktigt att medarbetarna kan känna sig trygga i att de förblir anonyma, vilket brukar vara känsligast första gången. Vid sammanställningen av enkätsvaren är det grundläggande att vara noggrann och säkerställa att ingen information utesluts. Det måste gå att lita på resultatet för att det ska kännas angeläget för medarbetare och chefer att arbeta utifrån.¹⁴² När det gäller frågorna rekommenderas att använda sig av enkla påståenden och frågor. Omläsning av en fråga, för att man ska förstå den, ska inte behövas. Det rekommenderas att fokusera frågorna på beteenden och minimera frågor om attityder samt i möjligaste mån undvika frågor om negativa aspekter. Vid frågor om psykosocial och fysisk arbetsmiljö kan det vara motiverat med frågor om negativa förhållanden i arbetet. Frågorna och påståendena ska även begränsas till ett ämne per fråga/påstående för att undvika förvirring över vad det är man svarar på, dels för den som ska svara, dels för den som sammanställer.¹⁴³ Rekommenderad periodicitet för undersökningen är ca 12 månader och att tidpunkten för nästa enkät tillkännages i samband med inkomna rapporter. Det sätter ”press på de olika enheterna och cheferna att ta tag i sitt undersökningsresultat i god tid.”¹⁴⁴

För att en enhet ska få en egen rapport rekommenderas att enheten består av minst fem enkätsvar. Mindre enheter bör endast sammanställas av synnerligen goda skäl. De flesta enheter består av fler än fem medarbetare och denna mängd enkätsvar är tillräckligt stor för att anonymiteten ska kunna bevaras.¹⁴⁵ ”En idealt utformad rapport i en medarbetarundersökning ska:

- ha en tydlig koppling till företagets strategiska inriktning
- innehålla information som läsaren vågar lita på
- vara lätt att förstå
- snabbt ge läsaren en känsla av överblick
- ge läsaren en tydlig bild av om resultatet är bra eller dåligt
- tydligt visa vad som hänt sedan föregående undersökning
- göra det enkelt att identifiera förbättringsområden
- motivera till handling”.¹⁴⁶

¹⁴⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 107.

¹⁴¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 107 ff.

¹⁴² P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 114 ff.

¹⁴³ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 117 ff.

¹⁴⁴ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 100.

¹⁴⁵ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 131.

¹⁴⁶ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 133.

Rapporter görs för samtliga nivåer i företaget. Bland annat får varje medarbetare en personlig rapport och alla chefer får dessutom en individuell chefsrapport. Varje enhet får en rapport och ledningen får en helhetsrapport för företaget.¹⁴⁷

När rapporterna är klara och utdelade är det dags att ta tiden som avsatts för diskussion och framtagning av handlingsplaner i anspråk. Genom att ta del av rapporterna och diskutera dem kan siffrorna omvandlas till kunskap och insikt. Att sedan ta informationen från insikt till förändring är, framförallt i början, både resurs- och tidskrävande. ”Förändring underlättas om det finns påverkan från den övriga organisationen att åtgärder är önskvärda och sanktionerade.”¹⁴⁸ Störst benägenhet att ta tag i och arbeta med utvecklings- och förändringsarbetet är de chefer som tolkar rapportens resultat som bra. De som tolkar resultatet som dåligt tenderar att försöka skjuta upp arbetet samt söka orsaken till det dåliga resultatet utanför gruppen och dess möjlighet till påverkan. Det är därför viktigt att dessa chefer ges ett extra stöd att bearbeta resultatet och komma igång. För att förändring ska kunna ske måste var och en acceptera sin del i resultatet. Att acceptera ett dåligt resultat tar ofta längre tid och det är då extra viktigt att tillräckligt med tid avsätts för bearbetning genom diskussioner och egen reflektion.¹⁴⁹

”För att nå fram till ett hållbart resultat måste deltagarna bjudas in och bli delaktiga.”¹⁵⁰ Det går således inte att som chef skapa förändring genom att peka med hela handen. Medarbetarna måste förstå att utan deras delaktighet händer inget, det är vars och ens ansvar att skapa förändring tillsammans. Under analysarbetet rekommenderas det att man tar hjälp av någon utifrån, till exempel från personalavdelningen.¹⁵¹

Mötena ska utmynna i en handlingsplan som sammanfattar de åtgärder och förbättringar gruppen har kommit fram till samt hur man ska kunna bibehålla gruppens styrkor. Det bör även beslutas på vilket sätt och när handlingsplanen ska följas upp; det rekommenderas att man gör uppföljningen i samband med ordinarie arbetsplatsmöten.¹⁵² ”En viktig framgångsfaktor är att förändringsarbetet efter en medarbetarundersökning utformas som en del av företagets vardag och naturliga förbättringsarbete.”¹⁵³

Det som avgör graden av uppslutning i förändringsarbetet är det engagemang som ledningen uppvisar. Bland annat bör den ge sig vinn om att kommunicera sin handlingsplan för företaget som helhet, övervaka förändringsarbetet, se till att nödvändiga resurser finns tillgängliga samt tydliggöra att en del av arbetstiden ska användas till bearbetning av rapporterna och framtagande av handlingsplan. Ledningen måste föregå med gott exempel. Det är även av vikt att det införs någon form av särskilt anpassade incitament för att uppmuntra förändringsarbetet samt konsekvenser för de som inte kommer igång.¹⁵⁴

¹⁴⁷ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 135 ff.

¹⁴⁸ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 154.

¹⁴⁹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 155 ff.

¹⁵⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 158.

¹⁵¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 158 ff.

¹⁵² P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 160 f.

¹⁵³ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 169.

¹⁵⁴ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 171 ff.

5 Jämförelse mellan modell och gällande rätt

Detta kapitel inleds med en jämförelse mellan AML, AFS 2001:1¹⁵⁵ och den strategiska modellen. Nästa jämförelse görs mellan författningarna AFS 1980:14,¹⁵⁶ AFS 1993:17¹⁵⁷ och den strategiska modellen.

5.1 Kan den strategiska modellen fungera som systematiskt arbetsmiljöarbete?

För det systematiska arbetsmiljöarbetet är arbetsgivaren skyldig att planera, leda och kontrollera att verksamheten följer föreskrivna krav. Arbetsgivaren är även skyldig arbeta med internkontroll avseende arbetsmiljön. Handlingsplaner ska upprättas och dokumentering av arbetsmiljön utföras, i nödvändig utsträckning.¹⁵⁸ Arbetsgivaren ska också arbeta förebyggande för att undvika ohälsa eller olycksfall i arbetet.¹⁵⁹ Planering och förankringsarbete är en central del i den strategiska modellen. Modellen kräver ledningens stöd och engagemang för att ge ultimata förutsättningar för det fortsatta arbetet.¹⁶⁰ Dokumentering görs av undersökningens resultat i form av sammanställda rapporter till varje medarbetare, chef, enhet och ledningen. Utifrån dessa upprättas skriftliga handlingsplaner för företagets samtliga nivåer.¹⁶¹

Den strategiska modellen för medarbetarundersökningar understryker vikten av att samtliga medarbetare ska vara delaktiga för att möjliggöra förändring.¹⁶² Det överensstämmer med 3 kapitlet 1a § AML, om samverkan mellan arbetstagare och arbetsgivare för att uppnå en god arbetsmiljö.

För att förändring verkligen ska komma till stånd måste varje individ förstå att förändringen inte kommer uppifrån per automatik utan att det är upp till var och en att ta ansvar för undersökningens resultat.¹⁶³ Motsvarande ansvar återfinns som en skyldighet i 3 kap. 4 § AML.

Uppföljning rekommenderas, enligt strategiska modellen, att göras i samband med ordinarie arbetsplatsmöten. Anledningen är att på så sätt införliva utvecklingsarbetet i det dagliga arbetet,¹⁶⁴ vilket arbetsgivaren är skyldig att göra med det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt 3 § AFS 2001:1.

Rekommenderad periodicitet för genomförande av medarbetarundersökningar är cirka 12 månader,¹⁶⁵ vilket överensstämmer med kravet på uppföljning av det systematiska

¹⁵⁵ Systematiskt arbetsmiljöarbete.

¹⁵⁶ Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön.

¹⁵⁷ Kränkande särbehandling i arbetslivet.

¹⁵⁸ 3 kapitlet 2a § AML.

¹⁵⁹ 3 kapitlet 2 § AML.

¹⁶⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 105 ff.

¹⁶¹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 132 f.

¹⁶² P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 107, 158.

¹⁶³ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 173.

¹⁶⁴ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 161.

¹⁶⁵ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 98.

arbetsmiljöarbetet.¹⁶⁶ Inför varje ny medarbetarundersökning ska en genomgång av företagets strategiska dokument göras och för jämförelse redovisas i rapporterna alltid resultaten från ett bestämt antal tidigare undersökningar.¹⁶⁷

Om arbetsgivare har minst 10 arbetstagare ska en arbetsmiljöpolicy nedtecknas.¹⁶⁸ Policyn är en form av strategiskt dokument. Den beskriver det idealtillstånd företaget vill uppnå gällande arbetsmiljön och därmed en grundförutsättning för att en medarbetarundersökning enligt den strategiska modellen ska kunna genomföras.¹⁶⁹

5.2 Möter den strategiska modellen författningarna?

Kränkande särbehandling påverkar arbetsmiljön och författningarna har stöd i arbetsmiljöförordningen 15 § respektive 18 §. Därmed påverkar de även utformningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet¹⁷⁰ och är således lika intressanta att jämföra med den strategiska modellen.

Arbetsgivaren ska enligt 2 § AFS 1993:17 ”planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling så långt som möjligt förebyggs.” Arbetsgivaren är alltså skyldig att tydligt ta ställning mot kränkande särbehandling.¹⁷¹ Förslag på åtgärd är bland annat att i den föreskrivna policyn¹⁷² inkludera att kränkande särbehandling inte är accepterad och en beskrivning av hur arbetsgivarens ideala psykosociala arbetsmiljö ser ut.¹⁷³ En policy är ett strategiskt dokument och företagets strategiska dokument är, som tidigare nämnts, en av utgångspunkterna för den strategiska modellen.¹⁷⁴

Rutiner för att upptäcka, åtgärda, motverka, följa upp och utreda förekomst av kränkande särbehandling ska finnas i en verksamhet.¹⁷⁵ Arbetsgivare ska även ha rutiner för stöd till utsatta arbetstagare.¹⁷⁶ I kommentarerna till 5 § AFS 1993:17, påpekas vikten av att alla arbetstagare är medvetna om att de både har möjlighet och skyldighet att påverka arbetsmiljön i positiv riktning.¹⁷⁷ Samtidigt bör orsakerna till kränkande särbehandling ”som regel sökas i arbetets organisation”.¹⁷⁸ ”Problemlösning kan i första hand sökas genom utveckling av arbetsmetoder, arbetsfördelning, kommunikation o.dyl. Som hjälp kan en analys av hur arbetet är organiserat med avseende på t.ex. arbetsuppgifter, krav och befogenheter utgöra ett underlag för diskussioner och planering.”¹⁷⁹

¹⁶⁶ 11 § AFS 2001:1.

¹⁶⁷ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 106.

¹⁶⁸ 5 § AFS 2001:1.

¹⁶⁹ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 106.

¹⁷⁰ AFS 1980:14, s. 3 respektive AFS 1993:17, s. 3.

¹⁷¹ 3 § AFS 1993:17.

¹⁷² 5 § AFS 2001:1.

¹⁷³ AFS 1993:17, kommentarer till enskilda paragrafer, s. 8.

¹⁷⁴ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 106.

¹⁷⁵ 4-5 §§ AFS 1993:17.

¹⁷⁶ 6 § AFS 1993:17.

¹⁷⁷ AFS 1993:17, kommentarer till enskilda paragrafer, s. 11.

¹⁷⁸ AFS 1993:17, kommentarer till enskilda paragrafer, s. 10.

¹⁷⁹ AFS 1993:17, kommentarer till enskilda paragrafer, s. 11.

Med en väl utformad policy, i kombination med ett tydligt syfte för undersökningen, kan medarbetarundersökningen fungera som analys och underlag. Diskussioner utifrån undersökningen ingår som ett moment i den strategiska modellen, och dessa diskussioner har som mål att ta fram handlingsplaner över åtgärder och utveckling för att nå önskade mål.¹⁸⁰

Arbetsgivare rekommenderas att ta stöd och hjälp från extern kompetens, då det som arbetsgivare är svårt att objektivt se problemens olika aspekter.¹⁸¹ I den strategiska modellen framhålls vikten av stöd både till ledning och chefer i accepterandet av undersökningens resultat och under förändringsarbetet. Stödet kan ges av externa eller interna resurser med adekvat kompetens.¹⁸²

¹⁸⁰ P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 159 ff.

¹⁸¹ AFS 1993:17, kommentarer till enskilda paragrafer, s. 11.

¹⁸² P. Schou, Medarbetarundersökningar, 2007, s. 169.

6 Slutsatser

Nu är det dags för mina slutsatser. Först svarar jag på mina frågor. Därefter kommer några reflektioner som kommit under arbetet av uppsatsen, och som jag anser kan vara av intresse.

6.1 Kan den strategiska modellen för medarbetarundersökningar inkludera den psykosociala delen av systematiskt arbetsmiljöarbete?

Den strategiska modellen fokuserar på företagets idealbild och dess syfte för att genomföra en medarbetarundersökning. Det finns två sätt att ta fram en arbetsmiljöpolicy som inkluderar den psykosociala miljön i detta läge. Det ena sättet är att företaget sätter som syfte för medarbetarundersökningen att skapa en policy. Då utgår man lämpligen från de strategiska dokument som existerar och kompletterar med anpassade frågor som ger underlag för diskussion om den psykosociala arbetsmiljön och kränkande särbehandling. Utifrån de handlingsplaner som tas fram i samband med diskussionerna över undersökningens resultat formas en policy. Det andra sättet är att ledningen tar fram en första policy som tillsammans med övriga strategiska dokument utgör underlag för framtagandet av undersökningens frågor. Det viktiga är medvetenheten och viljan hos ledningen, samt dess förmåga att inse vikten av att vara förebild och sätta tydliga gränser. Det kan även vara lämpligt att komplettera den strategiska medarbetarundersökningen med en ämnesfokuserad undersökning för att dels markera vikten av att diskutera den psykosociala arbetsmiljön, dels som uppföljning av om arbetet tagits på allvar och arbetas med.

Modellen fungerar som systematiskt arbetsmiljöarbete eftersom den undersöker, genomför och följer upp verksamheten, främjar kommunikation och medverkan av arbetstagarna, samt kräver en policy, styrande dokument, för att fungera på avsett sätt. I förändrings- och utvecklingsarbetet bearbetas undersökningens resultat och genererar handlingsplaner för nutid och framtid. Dessa handlingsplaner kan inkludera framtagande av rutiner, en kompletterande ämnesfokuserad undersökning och åtgärdsplan.

Modellen kan inkludera arbetet med förebyggande åtgärder mot kränkande särbehandling, förutsatt att företaget inbegriper det i styrande dokument eller undersökningens syfte. Företaget måste klargöra ett mål för hur de vill att arbetsmiljön på företaget ska vara för att ha ett underlag vid framtagning av relevanta frågor till undersökningen.

6.2 Är modellen tillräcklig i sig själv, vad kan den behöva kompletteras med?

Som nämnts ovan är en förutsättning för att kunna använda modellen att företaget antingen i syftet med medarbetarundersökningen införlivar framtagande av exempelvis handlingsplaner mot kränkande särbehandling, eller har styrande dokument såsom en policy över det systematiska arbetsmiljöarbetet vilken inkluderar bland annat kränkande särbehandling.

Att regelbundet undersöka och bedöma riskerna för arbetsmiljön är ingen självklar del av modellen då det är svårt för varje medarbetare att ha kunskaper nog till detta. Ett alternativ är

att utse en grupp som delges resultat från medarbetarundersökningen och att varje enhet sammanställer sina diskussioner angående arbetsmiljön, där psykosociala arbetsmiljön har en egen avdelning. Med detta underlag borde denna särskilda grupp genomföra en ämnesfokuserad undersökning och utifrån dess resultat i kombination med normalt utredningsarbete kunna arbeta inom modellen.

Det ställs även krav på stöd till arbetstagare som utsatts för kränkande särbehandling på sin arbetsplats. Även detta är något som måste finnas med i styrdokumentet för systematiskt arbetsmiljöarbete om det ska arbetas med. Vad som är viktigt är att det preciseras vem som ansvarar för att erforderlig hjälp finns att tillgå och erbjuds arbetstagaren.

6.3 Övriga reflektioner

En fördel med att arbeta enligt den strategiska modellen är att den möjliggör observation av möjliga bakomliggande orsaker. Orsaker som arbetsgivaren är skyldig att utreda och riskbedöma.

Medvetenhet hos chefer och ledare om att de är förebilder för sina underställda är av största vikt i både den strategiska modellen och arbetet mot kränkande särbehandling. Det är en förutsättning för ett företags framgång att företagets ledning och dess chefer kontinuerligt arbetar med sig själva. Att de genom till exempel reflektion lägger sig vinn om att föregå med gott exempel. För att kunna agera på ett korrekt sätt behöver de ges tid att vara chefer/arbetsledare. Det kan vara tid till att förbereda utvecklingssamtal, visa sig ute i verksamheten, möta och observera sina underställda i deras arbetsmiljö. De behöver även få tillgång till stöd av personer, med adekvat kompetens, utanför enheten för exempelvis hjälp i en viss fråga, reflekterande samtal om sitt ledarskap eller nödvändig kompetensutveckling.

En bra utformad enkät och efterföljande diskussioner skapar troligtvis en upplevelse hos arbetstagaren av att kunna påverka sin arbetssituation, vilket ökar känslan av kontroll. Diskussionerna främjar kommunikationen och möjliggör upplevelsen av delaktighet i beslut som fattas. Samtal om den gemensamma arbetssituationen öppnar upp för samtal om rutiner, ansvar och befogenheter, samt möjliggör för den enskilde arbetstagaren att se sin del och betydelse för verksamheten.

För att nå verklig förändring krävs tydliga ramar och konsekvenser som leder till önskat beteende. En konsekvens, enligt ABC-modellen, är bestraffning. Det rekommenderas att sanktioner utarbetas för att eliminera oönskade beteenden. Detta är extra viktigt då det rör sig om kränkande särbehandling eftersom former av bestraffning som till exempel tystnad i sig är en form av kränkande särbehandling. Det gäller alltså att fundera igenom lämpliga sanktioner som inte blir en del av kränkningarna. Jag skulle också uppmana ett företag att försöka föra in positiv förstärkning i form av till exempel ett omnämnande i företagets veckoblad om dem som arbetar idogt med frågorna eller på ett bra sätt lyckats lösa en situation där kränkande särbehandling förekommit.

Ytterligare något som jag fann intressant är de bestämmelser i BrB om straffbarhet för förolämpningar, förtal och grovt förtal. Det är alltså möjligt att som utsatt själv polisanmäla en kollega, chef eller underställd som brutit mot dessa lagar.

Förebyggande arbete mot kränkande särbehandling inkluderar förebyggande arbete mot diskriminering. Det synes mig klart att om ett företag arbetar med förebyggande och omedelbara åtgärder mot kränkande särbehandling i allmänhet arbetar det även med övriga diskrimineringsfrågor.

Arbetsmiljölagen är en ramlag och är som sådan lätt att uppfylla, då den måste fyllas med innehåll i form av författningar och dylikt för att bli mer specifik. Författningarnas krav är att det skall finnas en arbetsmiljöpolicy och att företaget skall arbeta för att efterleva den. Även om innehållet i författningarna klargör vad det är som gäller, är det svårt för någon som inte har mer specifika kunskaper om hur individer fungerar enskilt och i grupp, och vad det innebär, att praktiskt arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Att uppföra en policy är ju en sak, att se till att den förankras hos medarbetarna och efterlevs kräver ett kontinuerligt arbete. Schous modell kan då vara en hjälp och ett första steg till att inbegripa arbetet med den psykosociala arbetsmiljön i den löpande verksamheten.

Det är viktigt att inse korrelationen mellan en god psykosocial arbetsmiljö, produktionsnivå, rimlig personalomsättning och utvecklingsbenägenhet. Kom ihåg att en god psykosocial arbetsmiljö inte endast är liktydigt med trivsel utan även syftar på bland annat tillfredsställelse över åstadkomna arbetsprestationer, tydliga ansvarsområden med relevanta befogenheter, och gott samarbete vid problemlösning, samt chefer som agerar förebilder.

Referenser

Offentligt tryck

- SOU 1972:86 Bättre arbetsmiljö.
Prop 1976/77:149 om arbetsmiljölag m.m.
Prop 1990/91:140 Arbetsmiljö och rehabilitering.
Prop 1993/94:186 Ändringar i arbetsmiljölagen.
AFS 1980:14 Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön.
AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet.
AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete.

Litteratur

- Arbetarskyddsnämnden, 1984. *Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar*. Stockholm.
- Arbetsmiljöverket, 2008. *Arbetsmiljölagen, och dess förordning med kommentarer i lydelse från den 1 juli 2008*. Solna.
- Berlin, Eva – Enqvist, Jan, 2002. *Mobbningsboken, Stoppa mobbningen på jobbet*. Stockholm.
- Bruzelius, Lars H. – Skärvad, Per-Hugo, 2008. *Integrerad organisationslära*. Lund.
- Ejvegård, Rolf, 2007. *Vetenskaplig metod*. Tredje upplagan. Lund.
- Hirigoyen, Marie-France, 2006. *Vardagens osynliga våld*. Stockholm.
- Lehrberg, Bert, 2006. *Praktisk juridisk metod*. Femte upplagan. Uppsala.
- Leymann, Heinz, 1992. *Från mobbning till utslagning i arbetslivet*. Stockholm.
- Leymann, Heinz, 1993. *Vuxenmobbning*. Lund.
- Nevander Friström, Lena, 2007. *Kränkta människor samarbetar inte*. Pocketupplaga. Stockholm.
- Nycander, Svante, 2002. *Makten över arbetsmarknaden*. Stockholm.
- Prevent, 2008. *Undvik mobbning på jobbet*. Stockholm.
- Schou, Pierre, 2007. *Medarbetarundersökningar*. Lund.