



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Personalenheternas roll i mobbningsarbetet

Anna Karlsson

Maja Susa

Kandidatuppsats vt 2009

Handledare: Robert Ragneklint

Abstrakt

Vuxenmobbing är ett komplext och växande problem i arbetslivet, med ett stort mörkertal över hur många som egentligen är drabbade. Flera personer och yrkesroller kan involveras i en mobbningsprocess med höga kostnader för samhället, organisationen och individen. Enligt Svensk lag ska arbetsgivaren aktivt utreda och motverka mobbing, men det är svårt att hitta forskning som visar *hur* arbetsgivaren gör detta. Syfte med denna studie har varit att genom intervjumetod ge en tydligare bild av vilken roll personalenheter uppfattar sig ha i mobbningsarbetet. Fem personer på tre olika personalenheter inom Region Skåne har intervjuats. Resultatet visar att personalenheten har en perifer roll och att ansvaret för åtgärder främst läggs på chefen. Personalenheterna ansvarar för utformning och implementering av riktlinjer och policys i verksamheten, t.ex. policyn mot kränkande särbehandling. De arbetar också som ett konsultativt stöd till chefer och kan även i viss mån ge råd och stöd till utsatta medarbetare. Studien visar att mobbing generellt inte är en prioriterad fråga i verksamheterna. De intervjuade lämnar över mobbningsärenden till företagshälsovården och beskriver i flera fall en brist både i kompetens och i utbildning för att själv hantera frågan. Verksamheterna genomför inte några specifika inventeringar av mobbningsproblematiken och eventuell mobbing dokumenteras sällan.

Nyckelord: Mobbing, Kränkande särbehandling, Arbete, Personalenhet, HR-enhet, Sjukvård

Innehållsförteckning

Personalenheternas roll i mobbningsarbetet	4
<i>Vad är egentligen mobbning och var går gränsen till en normal konflikt.....</i>	4
<i>Varför är mobbning ett problem - vilka konsekvenser kan det få.....</i>	5
<i>Varför uppstår mobbning.....</i>	6
<i>Vem bär ansvaret.....</i>	10
<i>Studiens syfte och frågeställning</i>	12
Metod	12
<i>Deltagare</i>	12
<i>Datainsamling</i>	13
<i>Datatranskribering och analys.....</i>	14
<i>Etiska överväganden.....</i>	15
Resultat	15
<i>A:1 Chefsstöd</i>	16
<i>A:2 Stöd till medarbetare och utsatt personal.....</i>	17
<i>A:3 Ta fram och implementera riktlinjer och policys</i>	19
<i>A:4 Ta fram och anordna aktuella utbildningar.....</i>	20
<i>B:1 Identifikation och frekvens.....</i>	20
<i>B:2 Dialog i verksamheten.....</i>	21
<i>B:3 Risker och utvecklingsmöjligheter.....</i>	22
Diskussion	24
<i>Personalenhetens roll i mobbningsproblematiken.....</i>	24
<i>Metoddiskussion.....</i>	27
<i>Framtiden och fortsatt forskning</i>	29
Referenslista	31
Bilagor	33
<i>Bilaga 1 : Information till HR-enheter inom Region Skånes sjukvårdsdistrikt inför intervju gällande mobbning på arbetsplatsen.....</i>	33
<i>Bilaga 2 : Intervjuguide - Frågeområden.....</i>	34

Personalenheternas roll i mobbningsarbetet

Vuxenmobbing i arbetslivet är ett problem som växer i vårt samhälle. Antalet personer som anser sig varit utsatta för mobbing har enligt Arbetsmiljöverkets (2006) undersökningar ökat de senaste 15 åren och år 2006 uppgav ca 9 % av män och kvinnor att de utsatts för personlig förföljelse genom elaka ord och handlingar från chefer eller arbetskamrater (ibid.).

I Norge uppges mobbing vara vanligast inom privata organisationer (Strandmark & Hallberg, 2007) men enligt Arbetsmiljöverket (2006) dominerar i Sverige den offentliga sektorn där det framför allt är yrkesområden som arbetar med människor som har högst frekvens drabbade. 2006 rapporterade polisen och enheter för vård och omsorg flest fall av arbetsskador på grund av problem med kolleger eller chefer (ibid.) och inom sjukvården är sjuksköterskor den yrkeskategori som är mest utsatt för mobbing (Strandmark & Hallberg, 2007). Mobbing drabbar vanligen personer i 20 - 40 årsåldern, och arbetspositioner som är utsatta eller socialt svaga är klart överrepresenterade (Rubenowitz, 2004). I snitt pågår en mobbningsprocess i 3 år, men det finns dokumenterade fall där mobbing pågått i 10 år (Hallberg & Strandmark, 2004).

Hur många som egentligen är drabbade är dock svårt att svara på. De flesta som utsätts för mobbing berättar inte det för någon, dels för att de är rädda att förlora jobbet men också för att mobbing är något som är svårt att beskriva i ord och att deras berättelse då kan låta som ett trivialt problem för en person som inte är insatt i mobbningsproblematiken (Adams, 1997). Studier från Finland visar också att av alla bekräftade fall av mobbing i organisationer dokumenteras endast en fjärdedel. Detta lämnar ett stort mörkertal över hur stort problemet är och gör det svårt att försöka tolka någonting utifrån siffror i ämnet (Salin, 2008).

Vad är egentligen mobbing och var går gränsen till en normal konflikt

Fenomenet ”mobbing” har flera benämningar som t.ex. ”oetisk kommunikation” (Leymann, 1992), ”konfliktbelastad kommunikation på arbetsplatsen” (Hallberg & Strandmark, 2004) och ”kränkande särbehandling” (AFS, 1993:17) för att nämna några.

Flera forskare har genom åren definierat mobbing på relativt likartade sätt (Hallberg & Strandmark, 2004), och då vuxenmobbing i Sverige räknas inom ramen för kränkande särbehandling finns det i Sverige även en juridisk definition av fenomenet där mobbing innebär:

”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, s. 3).

Tillfälliga meningsskiljaktigheter, samarbetsproblem eller konflikter kan anses normalt (AFS, 1993:17), och gränsen mellan mobbning och vanliga konflikter kan vara hårfin. En viktig skillnad mellan en mobbningssituation och en vanlig konflikt är att det råder en maktobalans mellan offret och den som mobbar, där den drabbade är i ett underläge och har svårt att försvara sig (Baillien, Neyenes, De Witte & De Cuyper, 2009; Hallberg & Strandmark, 2004; Salin, 2003). Denna maktobalans kan vara ett resultat både av sociala faktorer, individuella faktorer och faktorer i situationen (Salin, 2003) och behöver inte finnas från början utan kan växa fram under konflikter (Baillien et al., 2009).

Mobbning utgörs sällan av en generell illvilja, utan riktas oftast mot en eller ett fåtal personer åt gången (Salin, 2003). Det är viktigt att minnas att de handlingar som utövas i en mobbningssituation inte nödvändigtvis behöver skilja sig från de handlingar som förekommer i vanliga konflikter i vad som görs mot den drabbade eller hur detta görs, och handlingarna i sig behöver inte ens vara ”elaka” eller negativa (ibid.). Skillnaden ligger i hur länge och hur ofta det pågår, där mobbning innebär att dessa handlingar upprepas, håller i sig och utförs systematiskt (ibid.) i någon form minst en gång i veckan under sex månader (Leymann, 1992) vilket skapar en fientlig och obehaglig arbetsmiljö för den drabbade (Salin, 2003).

Handlingar som på detta sätt kännetecknar mobbning är oftast mer psykologiska än fysiska (Baillien et al., 2009; Salin, 2003) och kan t.ex. vara att inte hälsa, att tystna eller gå när någon kommer in i fikarummet (Salin, 2003), det kan också vara handlingar som förtal, ryktesspridning, förnedring, medvetet försvårande av den andres arbete, förföljelse i olika former, hot och skapande av rädsla, förolämpningar, överkritiskt beteende eller negativt bemötande, omplaceringar eller övertidskrav, mm. (AFS, 1993:17).

Varför är mobbning ett problem - vilka konsekvenser kan det få

Kostnaden för organisationer där mobbning förekommer kan bli höga, med en uppskattad summa mellan \$30,000 – 100,000 (ca 270,000 - 900,000 kr, författarens anmärkning) per år för varje individuellt fall av mobbning (Einarsen, 2000). Denna kostnad består bland annat av sänkt produktivitet, ökad sjukfrånvaro, sjukförsäkring och sjukvårdskostnader, omplaceringskostnader, uppsägning och nyrekryteringskostnader och kompensationskrav och -skyldigheter (ibid.; Rubenowitz, 2004). Flera olika personer/yrkesroller kan bli involverade i mobbningsprocessen. Förutom den drabbade själv kan t.ex. kolleger, arbetsgivaren och dess representanter (chefer, personalenheter, skyddsombud), facket, företagshälsovården, sjukvården,

försäkringskassan och myndigheter dras in (Leymann, 1992) vilket medför en kostnad både för organisationen och för samhället.

Utöver de ekonomiska förlusterna för företag och samhälle är konsekvenserna för den drabbade mycket allvarliga, med risk för total utslagning från arbetslivet med långa sjuk-skrivningar och förtidspensioneringar som följd (Hallberg, 2005). Mobbning kan också vara en av de större faktorerna bakom självmord bland vuxna (Leymann, 1992), och även om personerna valt att inte utföra handlingen som sådan är det inte ovanligt att mobbningsoffer haft tankar på självmord (Hallberg & Strandmark, 2004).

Mobbning kan ses som en allvarlig form av stress med symtom som liknar de man uppvisar vid posttraumatiska stressyndrom (PTSD), och liksom vid PTSD kan mobbning i förlängningen leda till varaktiga personlighetsförändringar (Leymann & Gustavsson, 1998). Mag- och tarmbesvär, sömnbesvär, lättretlighet och depression är vanligen tidiga stress-symtom. Om mobbningen fortgår tillkommer även svåra sociala symtom och de tidigare symtomen blir mer omfattande (Hallberg & Strandmark, 2004) t.ex. hjälplöshet, apati, olika nervösa symtom, nedstämdhet, förtvivlan, koncentrationssvårigheter, social fobi och social isolering, även fysiska symtom som förlust av muskelstyrka, smärta och kronisk trötthet kan förekomma (Einarsen, 2000). Symtomen försvåras under hela tiden mobbningen pågår och efter två till fyra år kan tillståndet bli kroniskt och leda till varaktiga personlighetsförändringar (Hallberg & Strandmark, 2004).

Offrets personlighet och graden av socialt stöd (både på arbetsplatsen och utanför) kan mildra effekterna av mobbning (Einarsen, 2000), men oavsett så är det en traumatisk upplevelse som lämnar känslomässiga ärr inom den drabbade (Hallberg & Strandmark, 2004)

Varför uppstår mobbning

Mobbning är ett komplext fenomen och oftast ett resultat av kombinationen av flera olika faktorer, både individuella faktorer och situationsfaktorer (Salin, 2003). Att enbart titta på en faktor i mobbningsprocessen ger därför ingen korrekt förklaring till varför mobbning uppstår (Baillien et al., 2009). Orsaksfaktorer som beskrivs i forskning fokuserar på personlighet-/individuella faktorer hos framför allt den drabbade och, ännu vanligare, organisationsfaktorer som t.ex. arbetsmiljö, organisationskultur och -struktur (Einarsen, 2000).

Personlighet/Individuella faktorer. Synpunkterna om huruvida det finns en viss personlighetstyp som har en ökad benägenhet att drabbas av mobbning går isär. Ett stort problem här är att det saknas longitudinella studier i ämnet och att personlighetsanalyser

gjorts på personer som redan genomlevt en mobbning (Baillien et al., 2009). Är personligheten ett resultat av mobbningen eller en orsak till den? Leymann & Gustavsson (1998) hävdar bestämt att det inte finns några "riskpersonligheter" och att de skillnader man kan se enbart är ett resultat av mobbningen. De drar paralleller till våldtäktssituationer och menar att man även där letar orsaker eller skuld hos offret och anser att detta bottnar i ett mänskligt behov av att känna sig trygg. Om det går att lägga skuld hos offret så kommer inte "jag" att drabbas, för "jag är inte sådan" (ibid.). Det finns dock forskare som anser att personligheten är mer bestående och att man därför kan studera skillnader mellan drabbade och icke-drabbade. Men även utifrån den ståndpunkten är det svårt att prata om en riskpersonlighet som orsakar mobbning (Glasö, Matthiesen, Nielsen & Einarsen, 2007). Dessa forskare menar att det enda personlighetsdrag mobbade personer har gemensamt, och som skiljer dem från icke-drabbade, verkar vara att personerna är mer kreativa, fyndiga och öppna för nya möjligheter. Annars visade forskningen ingen skillnad i personlighet mellan majoriteten av drabbade och icke-drabbade. Forskarna identifierade dock en klart avvikande subgrupp bland de drabbade. Ca en tredjedel av de mobbade personerna skiljer sig åt vad gäller personlighet från övriga mobbade och icke-mobbade genom att de är markant mer nervösa och lättstressade, mindre organiserade, ansvarsfulla och sociala. Detta räckte dock inte för att tillskriva personlighet som en självständig förklaring till uppkomsten av mobbning (ibid.).

En individs copingstrategier för att hantera sin frustration på arbetet kan möjligen ge en vägledning till vem som kan bli en mobbare och vem som kan bli ett offer (Baillien et al., 2009). En konstruktiv copingstrategi är t.ex. att fokusera på möjligheter, se det positiva och prata om problemet redan från början mm. Om individen inte hanterar sin frustration på detta sätt utan istället antingen projicerar det på någon annan eller drar sig undan från situationen kan detta öka risken för att personen i den aggressiva formen blir en mobbare och i den passiva formen bli offer för mobbning. Dessa strategier är dock endast en indikator på vilken roll personen *kan* ta i en mobbningssituation, inte en orsaksfaktor till varför det uppstår. Valet av strategi kan bero på flera olika faktorer som inte har med personligheten att göra (ibid.).

Vad gäller personligheten hos mobbaren har detta varit svårt att analysera då majoriteten av de beskrivningar och undersökningar som finns om mobbarens personlighet främst har utgått från offrets beskrivning och upplevelse (Baillien et al., 2009). Siegne, Coyne, Randall och Parker genomförde 2007 en enkätundersökning för att studera just mobbarens personlighet, men på grund av en väldigt låg svarsfrekvens var det svårt att generalisera svaren. Anledningen till att det är så svårt att få dessa personer att ställa upp i

forskning kan vara att de inte vill erkänna att de är en person som mobbar (Baillien et al., 2009), men det kan också innebära att den som mobbar är omedveten om sitt eget beteende och ansvaret för det.

Inom socialpsykologin har man forskat på hur människor rättfärdigar elaka handlingar i andra sammanhang, och en teori därifrån som kan ge en bild av vem som kan bli en mobbare är teorin om kognitiv dissonanshantering (Aronson, 2008). Aronson menar att nästan alla människor har ett behov av att se sig själv som resonabla och goda människor och har därmed svårt att erkänna sina ”elaka” handlingar och hantera den dissonans detta medför. Den vanligaste strategin att hantera detta, framför allt av individer med en stark självbild av att vara en god person, är att lägga skulden på offret. Man letar upp eller hittar på anledningar i den drabbades beteende eller personlighet som förtjänar och förklarar den handling som inte passar in i ens självbild och som är för jobbig att ta ansvar för. Förutom att man som ”förövare” blir helt oskyldig förvrängs också bilden av den drabbade (ibid.), och en förvrängd bild av offret är ett vanligt fenomen i en mobbningsituation (Salin, 2003), vilket också gör det lättare att utföra liknande handlingar mot denna person i framtiden (Aronson, 2008). Vår förmåga att skuldbelägga offret kan aktiveras även om det inte är vi själva som utför handlingen utan enbart hör om eller bevittnar det (ibid.). Denna teori är ett argument som talar för att många av oss, ”goda människor”, under givna omständigheter kan bli mobbare.

Situations-/organisationsfaktorer. Salin gav 2003 ut en metaanalys och sammanställning av vilka organisationsfaktorer som ökade risken för att mobbning skulle uppstå i verksamheten. Utifrån sin analys menar Salin att minst två av tre betingelser behöver uppfyllas för att mobbning ska uppstå, och om dessa uppfylls är risken stor att mobbning initieras. Dessa betingelser är:

- 1) Omständigheter som möjliggör mobbning,
- 2) Faktorer som stimulerar till mobbning och
- 3) Faktorer som utlöser mobbning.

Omständigheterna, som skapas genom organisationsstrukturer och rutiner, är enligt Salin den viktigaste faktorn och kan fungera både som en möjliggörare och en förhindrande faktor för mobbning. Hit räknar Salin in faktorer som maktobalans inom organisationen, arbetsplatser utan konsekvenser och faktorer som skapar missnöje och frustration i verksamheten.

En maktobalans inom organisationen kan vara en följd både av organisatoriska faktorer som t.ex. en strikt hierarki men även normbaserad som t.ex. maktobalans mellan kön eller yrkesgrupper.

Arbetsplatser utan konsekvenser, där risken att mobba är låg, kan bero på flera olika organisationsfaktorer; t.ex. att organisationen är så stor, och beslutskedjan så lång, att individen blir mer "osynlig" och kan därmed utöva sina handlingar obemärkt. Det kan också bero på att verksamheten har en svag eller passiv ledare som inte motverkar eller tar tag i problemet. Ytterligare faktorer kan vara om verksamheten saknar en anti-mobbning-policy, policyn inte följs upp och/eller inga straff utfärdas för de som bryter mot den vilket gör att de anställda uppfattar verksamheten som mer eller mindre tillåtande till beteendet. Om arbetsplatskulturen präglas av "practical jokes" och nedlåtande skämt eller om verksamheten använder mobbning som ett sätt att skapa resultat eller visa "hur tuff" organisationen är kan även detta leda till att de anställda uppfattar beteendet som tillåtet och risken för konsekvens låg.

Faktorer i verksamheten som skapar missnöje och frustration kan t.ex. vara en otydlig målbild, dålig fysisk arbetsmiljö (trång, bullrig mm), höga krav, brist på kontroll, otydliga roller och rollkonflikter, hög grad av stress och brist på information och kommunikation. Detta missnöje och denna frustration kan i sin tur leda till lägre toleransnivå och mer aggressivt beteende, sänkt arbetstillfredsställelse och brist på tid för mer konstruktiv konfliktlösning vilket ökar risken för mobbning.

Den andra faktorn är enligt Salin saker som stimulerar till mobbning. Hit räknas de organisationer som direkt uppmuntrar till eller gör mobbning lönsamt genom motivationsstrukturer och rutiner. I en verksamhet med hög intern konkurrens kan det vara både "rationellt" och direkt lönsamt för den anställde att mobba någon och förstöra dennes arbetsprestation. Vissa former av belöningsystem kan motivera till mobbning och för stort fokus på individuella resultat kan stimulera till konflikter och motverka samarbete bland de anställda. Om en individ, t.ex. en chef, bedöms utifrån hur väl en grupp presterar kan detta stimulera till bestraffning/mobbning av den svagaste medlemmen i gruppen som då "sänker" chefen. Vinsten i mobbning kan även handla om att "sälla bort" högpresterande individer som upplevs som hot mot den egna kompetensen eller användas för att få mer status och inflytande i en grupp genom att sänka någon annan.

Den tredje faktorn som ökar risken för mobbning menar Salin är någon form av utlösande faktor. Hit räknas verksamhetsförändringar, eller risk för förändringar, som leder till ökad stress, osäkerhet och maktlöshet hos medarbetarna vilket i sin tur kan utlösa och påskynda mobbning. Detta kan t.ex. vara ledarskaps- eller arbetsgruppsförändringar, organisationsförändringar och nedskärningar. Även en grupp med stor variation vad gäller kön,

etnicitet eller ålder kan utlösa och påskynda mobbning på grund av stereotyp tänkande och kommunikationssvårigheter.

Vem bär ansvaret

Enligt Svensk arbetsmiljölag är arbetsgivaren skyldig att vidta alla åtgärder som behövs för att arbetsmiljön ska vara så säker och trivsamt som möjligt (SFS 1977:1160). I Sverige är Arbetsmiljöverket, med stöd av arbetsmiljölagen, den myndighet som har ansvaret att kontrollera hur arbetsgivaren har organiserat sitt arbetsmiljöarbete, vilken policy arbetsgivaren har i arbetsmiljöfrågor och på vilket sätt arbetsgivaren har delegerat detta arbetsmiljöansvar (Iseskog, 2004). Arbetsmiljöverket ansvarar också för att utfärda föreskrifter som varje arbetsgivare blir skyldig att följa. Dessa föreskrifter bygger på arbetsmiljölagens bestämmelser, och ger mer detaljerad beskrivning av arbetsgivarens arbetsmiljöskyldigheter.

En av dessa föreskrifter, *kränkande särbehandling i arbetslivet* (AFS 1993:17), reglerar viktiga psykiska och sociala arbetsmiljöfrågor, och vuxenmobbning räknas inom ramen för kränkande särbehandling. Enligt denna föreskrift framkommer det att chefer och arbetsledande personal har nyckelroller när det gäller att forma den atmosfär och de normer som ska gälla på arbetsplatsen. Arbetsgivaren är skyldig att planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling förebyggs. Arbetsgivaren är även den som ska klargöra att kränkande särbehandling inte kan accepteras i verksamheten, samt utreda omständigheterna kring de uppgivna trakasserier och i förekommande fall vidta åtgärder mot trakasserier (ibid.; SFS 2008:57¹).

Även i England är arbetsgivaren skyldig enligt lag att motarbeta mobbning och 2008 genomförde Woodman och Kumar (2008) en stor enkätundersökning bland chefer och arbetsledande personal, från olika sektorer och på olika ledningsnivåer, där chefernas arbete och synpunkter i mobbningsarbetet undersöktes. Av enkäten framkom det att 73% av de tillfrågade cheferna skulle hanterat mobbningsproblematiken genom att diskutera situationen med någon av de inblandade parterna. 11% skulle vänt sig till sin chef och 7% skulle kontaktat personalenheten för råd och stöd. Endast 1% uppgav att de skulle blundat för situationen och inte gjort någonting. Trots detta rapporterade hela 38% av de chefer som själva

¹SFS 2008:57: Diskrimineringslag som enligt 1§, 1 kap har till ändamål ”att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder”.

upplevt sig mobbade de senaste tre åren att inga åtgärder vidtagits för att hantera deras situation. En tredjedel av de tillfrågade cheferna upplevde också att de åtgärder som vidtogs var helt ineffektiva och 13% ansåg till och med att åtgärderna gjorde situationen värre. Vidare uppgav nästan 70% av alla chefer som besvarat enkäten att de spenderade en dag eller mindre, inklusive ingen tid alls, per år på att hantera mobbningsproblem. Detta kunde enligt Woodman och Kumar givetvis bero på att mobbning inte förekom i deras verksamhet, men också på grund av att vissa chefer upplevde mobbning som för svårt för att hantera vilket skulle kunna förklara bristen på åtgärder de utsatta cheferna upplevt. Endast 2% av de tillfrågade cheferna angav att de spenderade sammanlagt 8 dagar eller mer på att hantera mobbningsfall per år. En formell och tydlig anti-mobbning-policy, plus utbildning i ämnet, påverkade hur effektiv verksamheten upplevdes vara i att hantera mobbning (ibid.).

Enligt de gällande föreskrifterna i Sverige ska arbetsgivaren, allra helst tillsammans med de anställda, formulera en konkret arbetsmiljöpolicy utifrån de riskfaktorer som finns inom verksamheten som kan leda till ohälsa för de anställda (AFS 2001:1). Policyn ska innehålla konkreta förebyggande åtgärder och anpassas efter verksamhetens behov och förutsättningar, vara lättförståelig, lättillgänglig, aktuell, och personer eller befattningar med eventuella uppgifter ska tydligt anges (ibid.). Detta gäller således även riktlinjer för verksamhetens åtgärder mot kränkande särbehandling. Arbetsgivare som inte följer Arbetsmiljöverkets bestämmelser kan åläggas att betala skadestånd (SFS 1977:1160).

2008 genomförde Salin en enkätundersökning i Finland som tittade på hur personalenheter/HR i olika kommuner arbetade med mobbningsproblematiken, och framför allt studerades och jämfördes de olika verksamheternas anti-mobbning-policy. Resultatet visade att större organisationer vars personalenheter hade mer sofistikerade arbetsmetoder också arbetade mer med mobbningsfrågor. Verksamheter som fått mer negativ publicitet i frågan hade också fler antal åtgärder, något som kunde bero på en generellt ökad medvetenhet om problemet och inte nödvändigtvis en brist på prevention. I verksamhetens policy hänvisades medarbetare och chefer i första hand till sin chef och personalenheten utpekades sällan som ett ställe man kunde vända sig till för stöd eller råd. Salin menade att även om personalenheterna i Finland hade en viktig roll i att utforma riktlinjer och policys, så verkade de sakna den "välfärdsfunktion" som man traditionellt kan relatera till personalhantering.

Studiens syfte och frågeställning

Majoriteten av den forskning som gjorts inom mobbning syftar till att definiera vad mobbning är, varför det uppstår och vilka konsekvenser det kan få. Enligt svensk lag ska arbetsgivaren aktivt utreda och motverka mobbning, men det har varit svårt att hitta forskning som studerar *hur* arbetsgivaren gör detta. Studier från England visar att chefer i endast 7% av mobbningsfall vänder sig till personalenheten för råd och stöd, och enligt undersökningar från Finland är personalenheten framför allt ansvariga för utformandet av riktlinjer och inte direkt aktiva i arbetet med att konkret åtgärda och hantera mobbningsfall.

Vårt syfte med denna studie är att ge en tydligare och mer konkret bild av hur personalenheten ser på och arbetar med mobbningsproblematiken i Sverige.

I vår studie har vi utgått från följande frågeställningar:

- Utifrån mobbningsproblematiken, vad gör personalenheten?
- Hur ser personalenheten på mobbningsproblematiken i sin verksamhet?
- Vilka utvecklingsmöjligheter eller behov ser de anställda inom personalenheten beträffande arbetet med mobbning?

Förhoppningen är att studien ska medföra en ökad förståelse av personalenhetens roll i och syn på mobbningsarbetet och därmed ge en vägledning för fortsatt forskning i hur verksamheter konkret arbetar med mobbningsproblematiken.

Metod

För att på bästa sätt besvara syftet med studien valdes en kvalitativ undersökningsmetod. En semistrukturerad intervju ger en rik redogörelse, skapar en ömsesidig förståelse och frambringar data som är mer meningsfull för forskningens syfte (Kahlke & Schmidt, 2002). Med det menas att metoden erbjuder en möjlighet att ställa följdfrågor till intervjudeltagare och att även tydliggöra frågor som kan uppfattas som oklara eller missstolkade. Intervjuns största fördel är att den säkerställer att informationen från samtliga deltagare blir jämförbar, vilket gör det möjligt att bedöma deltagarna utifrån samma underlag (ibid.).

Deltagare

Region Skånes sjukvård är en stor organisation med ca 37,000 medarbetare inom vård och omsorg. Organisationen genomgår för närvarande stora verksamhetsförändringar som bland annat innebär stora omflyttningar. Dessa omflyttningar kan leda till att chefer tillsätts utan att anställda kommer till tals och att nedläggningar sker utan att de anställda har något riktigt

inflytande (Ragneklint, 2004). Ovanstående faktorer; stor organisation inom vård och omsorg med pågående verksamhetsförändringar, ökar alla risken för att mobbning ska uppstå (Salin, 2003) vilket gör Region Skåne till en intressant målgrupp för studien.

Region Skånes sjukvård är fördelad på tio olika sjukhus/verksamheter (Region Skåne, 2009). Fyra personalenheter/sjukhus valdes utifrån deras geografiska lättillgänglighet till att medverka i intervjun. Personalenheterna valde själv ut de personer som ansågs kunna, och vilja, besvara syftet med studien. Kriterierna för att medverka i intervjun var att personen skulle varit anställd i minst ett år på den aktuella personalenheten, kunna ställa upp för en intervju inom en angiven tidsram och vara insatt i verksamhetens arbete i de frågor som var relevanta för studien. De intervjuades ålder ansågs inte relevant för studiens syfte. I urvalsprocessen föll tre personer bort (inklusive en verksamhet); en person var nyanställd och därmed inte tillräckligt insatt i verksamhetens arbetsmetoder för att kunna besvara studiens syfte och två personer föll bort på grund av tidsbrist.

I intervjun medverkade totalt fem personer från personalenheten från tre olika sjukhus inom Region Skånes sjukvårdsdistrikt. Alla deltagare var kvinnor i olika åldrar och med olika yrkesroller inom personalenheten. Alla var positiva till att medverka i intervjun och till studiens syfte.

Datainsamling

De utvalda personerna kontaktades via telefon före intervjun. Vid detta samtal blev de bland annat informerade om studiens syfte, metod och att deltagandet var frivilligt och anonymt. Denna information skickades även som e-post (bilaga 1). På begäran från intervjudeltagare skickades även en intervjuguide (bilaga 2) ut till alla innan intervjun. Under telefonsamtalet informerades deltagarna även om att intervjun skulle genomföras av två personer, vilket de kunde avböja, och att intervjun skulle spelas in. Två av deltagarna bad om att intervjuas samtidigt och tillsammans, vilket accepterades.

Intervjuerna genomfördes vid sammanlagt fyra olika tillfällen på deltagarnas arbetsplatser. Båda forskarna medverkade vid intervjun, där den ene var ansvarig för själva intervjun och den andre skötte inspelningsutrustningen och kompletterade med relevanta frågor i slutet om den intervjuansvarige hade förbisett något. Dessa roller skiftade inför varje ny intervju. Intervjuerna inleddes med en kort beskrivning av forskarna och deras rollfördelning under intervjun, studiens syfte och deltagarnas anonymitet. Intervjudeltagarna fick inleda med att kort beskriva sin yrkesroll, därefter fokuserades ämnet mot studiens syfte med en öppen

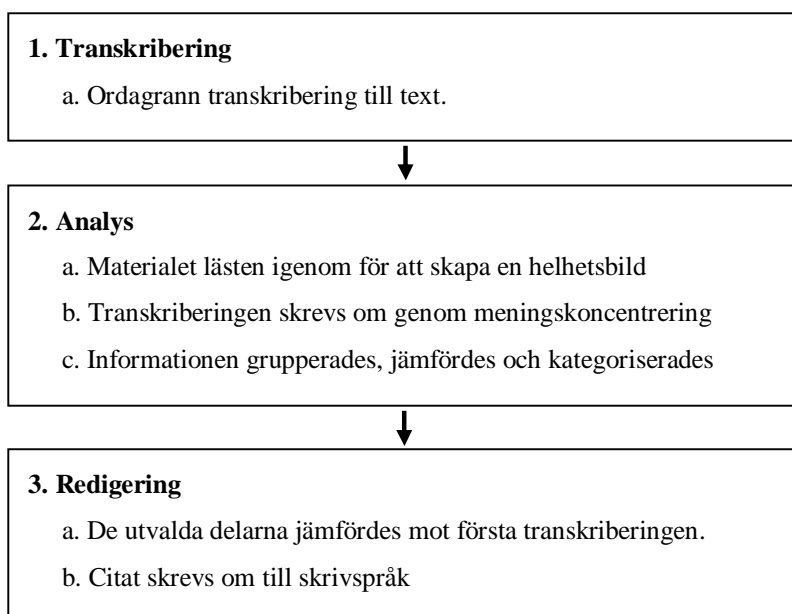
fråga ”Utifrån mobbningsproblematiken, vad gör ni på personalenheten?”. De påföljande frågorna valdes inom ramen för studiens syfte utifrån de intervjuades svar (se intervjuguide, bilaga 2). Intervjun avslutades med frågan ”Vilka utvecklingsmöjligheter eller behov ser ni på personalenheten i ert arbete inom mobbning?”. Intervjuerna varade mellan 45 – 75 minuter och alla intervjuer spelades in.

Datatraskribering och analys

Datatraskriberingen och analys skedde i tre steg (se figur 1). Först genomfördes en ordagrann transkribering till text, utan tolkning eller revidering. Pauser och emotionella reaktioner som gick att relatera till syftet markerades. Transkriberingen validerades genom att båda forskarna transkriberade den första intervjun tillsammans för att på så sätt få en enhetlig bild av hur transkriberingen skulle gå till. Därefter transkriberade den ene forskaren och den andre dubbelkollade så att det blev rätt.

Materialet analyserades med inspiration av grounded theory där en teoretisk tolkning utvecklades så förutsättningslöst som möjligt utifrån insamlad data (Kvale, 1997). Olika metoder användes för att hitta mening i materialet, en användning ad hoc (ibid.). Transkriberingarna lästes igenom för att skapa en helhet, hitta mönster. Därefter gjordes en meningskoncentrering. Innebörden i de olika intervjuerna grupperades, kategoriserades och jämfördes.

Slutligen genomfördes en redigering av materialet där det färdiga resultatet jämfördes med intervjupersonernas originalbeskrivningar för att öka reliabiliteten och citat skrevs om till skrivspråk.



Figur 1. Figuren visar hur de inspelade intervjuerna transkriberades och analyserades.

Etiska överväganden

Författarna tog hänsyn till Vetenskapsrådets etiska principer i humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning som innebär krav gällande information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjudeltagarna fick både muntlig och skriftlig information om uppsatsens syfte, samt om deras uppgift och villkor i projektet. Deras medverkan i intervjun var anonym och frivillig. Intervjun bokades inte förrän detta förmedlats till och godkänts av de medverkande. De intervjuades yrkestitlar och arbetsplatser anges inte i rapporten för att säkerställa anonymitet. Deltagarna informerades även om att alla insamlade uppgifter skulle bevaras på ett sådant sätt att inga andra obehöriga kan ta del av datan, samt att informationen endast skulle användas för uppsatsens syfte.

Resultat

Genom analysmetoden växte två kategorier fram (se tabell 1): ”personalenhetens ansvar och arbetsuppgifter” och även en mer generell om ”verksamheten och mobbning”. De intervjuade beskrev sina arbetsuppgifter främst som chefsstöd och att ta fram och implementera riktlinjer och utbildningar. I mobbningsituationer kunde de även vara ett stöd för medarbetare även om detta sällan var ett förstahandsalternativ. Övriga tankegångar och åtgärder som kom fram under intervjun var att man i de flesta verksamheter inte pratade om eller prioriterade frågan så högt och mobbning upplevdes generellt heller inte som ett så vanligt problem, dock genomfördes varken specifika mätningar eller dokumentation på något systematiskt sätt. De intervjuade identifierade i första hand olika risker och idéer för hur personalenheten kunde utveckla sitt arbete med mobbningsproblematiken inom sina verksamheter.

Tabell 1. En översikt av de kategorier, och innehåll, som framkom under intervjun.

Kategori	Innehåll
A. Personalenhetens ansvar och arbetsuppgifter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chefsstöd 2. Stöd till medarbetare och utsatt personal 3. Ta fram och implementera riktlinjer och policys 4. Ta fram och anordna aktuella utbildningar
B. Verksamheten och mobbning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation och frekvens 2. Dialog i verksamheten 3. Risker och utvecklingsmöjligheter

A:1 Chefsstöd

Personalenhetens roll i mobbningsproblematiken handlade dels om att vara ett konsultativt stöd för chefen. Att hjälpa till med att reda ut vad chefen kunde göra och vart han/hon skulle vända sig. Även om arbetet främst beskrevs som konsultativt, poängterade en person att de var väldigt aktiva med att själv kontakta, söka upp och träffa sina chefer där de diskuterade frågor som kom upp:

"Vi är väldigt mycket ute i verksamheten. Det är ju där man kan fånga upp det med just sådana här frågor. Det är ofta när man pratar två och två, alltså mellan fyra ögon som man kan, när man har byggt upp en grundläggande relation."

Personalenheten blandades sällan in i mobbningsfall, utan chefer med personalansvar hade det direkta ansvaret och det var framför allt cheferna som ansvarade för och bestämde hur dessa situationer skulle hanteras. En person beskrev det så här:

"Vi är inte så centraliserade att saker sköts på personalavdelningen, utan tillbaka till chefen hela tiden. Vi är hjälpen, men det är du som ska göra det chefen. Vi har de senaste åren renodlat att det är chefen och ingen annan. Hela tiden chefen och den anställde som bildar den innersta kärnan, och vi andra ska bara vara resurs och konsultstöd, aldrig ta över."

Samtidigt tog vissa personer upp svårigheten med det stora ansvar som därmed lades på chefen i mobbningsituationen. Att det inte var lätt för chefen att fånga upp och identifiera om mobbning förelåg och att det krävdes ett rejält förtroende mellan chef och medarbetare. Chefen behövde också vara medveten om och ha ett aktivt fokus på mobbningsproblemet och ställa de där följdfrågorna så att han/hon kunde fånga upp det.

Personalenheten blev sällan kontaktad när en konflikt förelåg. En person tog upp möjligheten i att detta kunde bero på ett prestationsbehov hos chefen. Det är väldigt viktigt att göra rätt i sjukvården och detta kunde kanske hos vissa chefer inkludera att kunna lösa konflikter själv, att vara duktig och inte be om hjälp.

"Så hör jag många som säger att 'nej, jag tycker att det känns som ett nederlag att söka hjälp', och utifrån det så tänker jag ibland att, det borde också avspeglats lite på hur man hanterar konflikter kanske."

Hon poängterade dock att det även fanns många duktiga och mogna chefer i vården som tog tag i problemen i tid och sökte hjälp.

Om det var en större konflikt eller chefen ville ha hjälp och stöd var han/hon välkommen att vända sig till personalenheten. Personalenheten kunde då fungera som ett bollplank till chefen i dennes arbete med att hitta handlingsalternativ i hur de skulle gå vidare och vad de skulle göra. En person menar att det kunde vara väldigt ensamt som chef i konfliktsituationer, och att personalenheten då kunde vara lättare att vända sig till eftersom de låg lite utanför verksamheten. En annan av intervjupersonerna upplevde dock att cheferna var väldigt utlämnade i detta och att personalenheten inte gav det stöd som behövdes:

”Chefen är oerhört lämnad, och jag menar det är tungt för dem. Det finns lagar och diskriminering, och så kan man bli anmäld. Och så pratar vi ständigt om att vi ska ha utbildningar, introduktioner och hålla det vid liv, men ärligt talat så tycker jag att vi är jättedåliga på det.”

A:2 Stöd till medarbetare och utsatt personal

En medarbetare som vände sig direkt till personalenheten skickades i första hand tillbaka till chefen eller till chefens chef då det alltid var dessa som hade ansvaret. Om chefen ville ha hjälp från personalenheten, eller om medarbetaren av någon anledning inte kunde eller ville involvera chefen, ställde personalenheten upp med stöd och utredde närmare om vad det kunde handla om. Chefen blev dock alltid informerad. Hur mycket de olika personerna/personalenheterna involverade sig om chefen behövde mer direkta stödåtgärder verkade skilja sig åt utifrån de intervjuades berättelser.

I en verksamhet hade personalenheten ibland direkta stödsamtal även med övriga medarbetare, utöver chefer. Då handlade det om att lyssna och ta in utan att bedöma vad det handlade om. Upplevelsen var det viktiga.

”Jag börjar alltid med att höra på historien. [...] Jag blir ett redskap för den personen, lyssna och ta emot, och jag försöker åtgärda men inte åtgärda själv. Rådgivare eller konsult kan jag väl säga. Föra upp det som man har burit upp det själv och bära det tillsammans där det hör hemma och försöka reda ut det.”

Här beskrevs också en motvilja mot att använda ordet ”mobbing”, att låsas i en positionering som riskerade att rikta fokus till att försöka bevisa något istället för att lösa det.

En annan person beskrev sina åtgärder med att det först handlade om att bilda sig en uppfattning om vad det handlar om. Därefter skapades en handlingsplan utifrån de aktuella omständigheterna i samråd med den som kände sig kränkt eller mobbad, och här tog man

också hänsyn till de praktiska frågorna; hur mår individen, kan han/hon vara kvar på sin arbetsplats, vad behövs? Att man var tvungen att ta hänsyn till vad individen ville poängterades också, och att individens önskemål inte skulle bottna i en brist på stöd i organisationen. I en annan verksamhet gick ibland personalenheten ut till avdelningarna och gick igenom aktuella policys och pratade om vad de innebar, tex kränkande särbehandling. De kunde även tala om verksamhetens värdegrund, personalidén och hur man förhöll sig till varandra på arbetsplatsen.

Men även om de beskrivna insatserna skiljde sig något åt mellan de olika verksamheterna, hade alla det gemensamt att personalenheten inte behandlade eller själv hanterade större konflikt- eller mobbningsituationer, utan alla skickade det vidare till företagshälsovården. En person beskrev sin osäkerhet och brist på utbildning inför situationen så här:

”Det är väldigt sällan som vi går in och agerar aktivt, jag tycker inte riktigt att vi har den kompetensen i allmänhet. Alltså, vi kan gå in och försöka reda ut vart man ska vända sig, men jag kan bekänna att jag inte har kompetensen att gå in och göra någon slags debriefing eller case-samtal eller någonting. Det har jag inte kompetens till. Då vill jag ha en expert för det. Nej, jag känner att jag inte vill gå in och rota i det. Risk att det blir fel.”

Personalenheten var de som skrev avtal med företagshälsovården. Både anställda och chefer hade möjligheten att själv kontakta företagshälsovården. Cheferna kunde kontakta företagshälsovården så ofta de behövde både för rådgivning och för stöd men även för direkta hjälpåtgärder. Medarbetare kunde kontakta företagshälsovården en gång självmant innan chefen var tvungen att kopplas in och göra en beställning. Företagshälsovården kunde jobba både med individer och med arbetsgrupper.

Förutom företagshälsovården som extern resurs i frågan beskrev en person att deras verksamhet hade en utomstående stödverksamhet dit deras chefer och medarbetare kunde vända sig. Medarbetarna kunde ringa hur många gånger som helst utan att chefen eller arbetsgivaren gjorde en formell beställning, och där kunde de få råd och stöd både i yrkesrelaterade och privata problem och frågor. Chefen fick inte veta att medarbetaren hade ringt, men verksamheten fick statistik över samtalen. Det var inte så många som använde tjänsten, men de som använde den upplevde att det hade varit värdefullt.

En av de intervjuade tog upp både fördelar och nackdelar med att låta en utomstående part, tex företagshälsovården, hantera situationen. Fördelen var att företagshälsovården kunde ha mer expertkunskap i problemen och att de var mer ”neutral mark” eftersom de inte var

arbetsgivare. Risken var dock att personalenheten därmed inte tog sitt ansvar utan bara sköt det ifrån sig, sköt över det på någon annan.

A:3 Ta fram och implementera riktlinjer och policys

Region Skåne hade några gemensamma övergripande direktiv och riktlinjer. Riktlinjer som berör mobbningsproblematiken var t.ex. kränkande särbehandling, likabehandling och diskriminering. Personalenhetens roll var att bevaka lagstiftningen i dessa frågor, omsätta dessa direktiv till hur man skulle arbeta med dem i den aktuella verksamheten och även implementera och förmedla riktlinjerna i sin verksamhet.

Personalenheten utformade verksamhetens policys tillsammans med olika andra aktörer beroende på behov, detta kunde t.ex. vara fackliga representanter, medarbetare, chefer, personalspecialister, samverkansgrupper och sjukhusledningen. Hur verksamheterna arbetade med att utveckla och uppdatera sin policy verkade skilja sig åt. I en verksamhet pågick en revidering vid intervjutillfället, i en annan verksamhet var policyn om kränkande särbehandling inte reviderad på flera år:

”Det var länge sedan som man tog fram den här. Det var både innan min tid och innan vi har den organisation som vi har idag.”

I den tredje verksamheten hade de en handlingsplan där de gick igenom riktlinjerna ute på arbetsplatserna och i samverkansgrupperna. De hade också utvecklat och kompletterat sin policy med powerpoint material som cheferna kunde använda som hjälp och stöd:

”Man kan ju inte sitta och läsa [lagtexterna], utan det är väl det mer väsentliga som vi har plockat ut. Sen kan man gå in och läsa mer. [...] Det är väl också något vi jobbar mycket med här hos oss, att korta ner och stryka och inte få en tegelsten, utan hitta essensen i det. Jag upplever att de har mycket kunskaper och känner sig trygga i det här.”

I alla verksamheter fanns och implementerades riktlinjerna om kränkande särbehandling främst genom företagets intranät. Muntlig information gavs t.ex. vid ledningsträffar, men även på introduktionsdagarna för alla nyanställda och under arbetsmiljöutbildningen för chefer och skyddsombud. En person berättade att deras policy mot kränkande särbehandling nu var så pass gammal att hon inte har arbetat aktivt med den, men att nya riktlinjer även kunde implementeras genom större satsningar som t.ex. massutbildningar.

De intervjuade var olika insatta i hur introduktionsdagarna var upplagda och vad de innehöll, dock framkom det att man bland annat gick igenom vilka policys som fanns inom verksamheten och hur de anställda kunde komma åt dem. En person beskrev att deras introduktionsdagar ägnade ett antal timmar åt likabehandling, personalidén och delaktighet. De övriga verksamheterna beskrev sina introduktionsdagar för nyanställda och arbetsmiljöutbildningen för chefer som mer övergripande i ämnet. Även om man i deras verksamheter gick igenom dokument och policys, ramar och skyldigheter, så var det mycket upp till chefen att själv läsa in sig och utbilda sina medarbetare.

A:4 Ta fram och anordna aktuella utbildningar

Personalenheten initierade utbildningar kring arbetsmiljöfrågor, arbetsrätt och dyl. Vilka övriga utbildningar cheferna gick på berodde mycket på vilka utvecklingsbehov dennes egen chef identifierade att individen hade, ibland i samråd med personalenheten som kunde komma med tips och råd. En av de intervjuade beskrev att deras verksamhet hade en mängd olika ledarskapsutvecklingsprogram som erbjöds om det behövdes och att de arbetade allmänt med ledarskap – vad det innebar att vara ledare, vilka förväntningar som fanns på ledarskapet och dyl. Verksamheten hade inga utbildningar i konflikthantering men personen upplevde heller inte att det efterfrågades. En annan av de andra intervjuade beskrev situationen tvärt om:

”Det kommer ständigt förfrågan i detta, för cheferna tycker detta är för svårt.”

Ytterligare en person beskrev ett önskemål från cheferna om utbildning i konflikthantering. I deras verksamhet hade vissa chefer valt att utbilda sig inom detta på eget initiativ, t.ex. via företagshälsovården, då verksamheten inte tillhandahöll dessa utbildningar.

B:1 Identifikation och frekvens

Den enhetliga uppfattningen var att mobbning nog inte var jättevänligt inom verksamheten, men att det garanterat förekom och att det säkert fanns ett stort mörkertal där inte personalenheten eller ibland ens cheferna var informerade.

”Det finns ju folk som bemöter det där att ingen hälsar och när man går in i ett fikarum så går andra ut. Då tänker jag 'det är inte sant', men klart att det är sant, att det förekommer.”

Ingen kunde dock uttala sig om hur vanligt det var. En person menade att detta berodde på att cheferna var rätt duktiga på att lösa situationerna internt medan en annan syftade till att man inte mätte förekomsten av mobbning på något sätt i verksamheten.

Alla verksamheter genomförde vart annat år en övergripande enkätundersökning med alla medarbetare som bland annat mätte den psykosociala arbetsmiljön. De intervjuade trodde dock inte att denna enkät kunde identifiera individer som var utsatta för mobbning. Enkäten kunde visa om stämningen var dålig på en enhet rent allmänt, men inte vad det beror på, och då den inte bröts ner på individnivå eller ställde specifika frågor om mobbning fanns risken att enstaka drabbade individer missades.

En av verksamheterna beskrev att de tidigare hade kompletterat sin medarbetarenkät med en s.k. ”hälsoprofil” som innebar att varje medarbetare hade ett personligt samtal med en beteendevetare på företagshälsovården där dessa problem lättare kunde fångas upp. På grund av att vissa frågor i denna ”hälsoprofil” uppfattades som hot mot den personliga integriteten var det dock idag oklart om verksamheten kunde och skulle fortsätta med detta.

Att en mobbningsituation förekommit framkom ibland först när någon blev sjukskriven. En av intervjupersonerna berättade dock att deras verksamhet kunde vara dålig på att kontrollera vad sjukskrivningarna berodde på. De försökte försäkra sig om att det inte handlade om kränkande särbehandling, men det kunde också ibland vara lätt att gå på vad chefen sa – framför allt om relationen till chefen var god. Två personer berättade också att mobbningsärenden nästan aldrig dokumenterades och att det saknades systematiska rutiner för att dokumentera mobbningsfall eller fall av kränkande särbehandling. En person beskrev det med:

”Egentligen dokumenterar vi det inte alls om det inte är så att de gjort en anmälan.”

Intervjupersonen berättade också att det vanligaste personalenheten inom deras verksamhet arbetade med var rehabilitering då de hade en hög sjukfrånvaro i verksamheten. De förde dock inte statistik eller gjorde någon speciell uppföljning på de avdelningar där sjukskrivningar hade förekommit för att utesluta att detta berott på mobbning, utan den kontrollen byggde mest på muntlig kunskap och erfarenhetsminnet hos de berörda. Något personen menade att de kunde bli bättre på att fånga upp.

B:2 Dialog i verksamheten

I intervjuerna framkom det olika bilder av hur, framför allt ledningen i de olika verksamheterna, såg på och prioriterade mobbning, kränkande särbehandling och bemötande.

En verksamhet verkade prata en hel del om kränkande särbehandling (och närliggande områden) och anse att detta var viktigt, även på ledningsnivå. De fokuserade på den regionövergripande personalpolicyn och hade implementerat den i verksamheten både vid rekrytering och vid introduktionsmöten för nya medarbetare. De hade också en lång introduktionsgenomgång på en vecka, där ett antal timmar fokuserade på vad personalpolicyn innebar och hur man förhöll sig till varandra på arbetet.

De andra verksamheterna var mer tveksamma och menade att man inte pratade så mycket om mobbning eller det mellanmänskliga, det icke-verbala, att det saknades ett forum för detta. I en verksamhet var mobbning ingen prioriterad fråga och anledningen till det beskrevs av en person som:

"Jag kan inte heller uppleva att det är en fråga som är aktuell, som varken cheferna lyfter för att de tycker att det är intressant eller, alltså det är inget sådant fokus på det. Samtidigt tror jag att det har att göra med att... Ofta är det rätt få individer som drabbas. Det blir jättestora konsekvenser för de drabbade, och det är klart att det är viktigt att jobba med det, men det blir ju inte det här höga intresset..."

En annan person upplevde att dialogen behövdes, att man behövde prata mer om det än vad man gjorde. Hon upplevde att sjukhuschefen inte prioriterade dessa frågor utan bara tänkte på budgeten, och att ämnet hela tiden bortprioriterades som det allra svåraste. Att verksamheten de senaste 15-20 åren ökat i antal ekonomer och personalenheten stått kvar, både i lön och i antal, kunde hon se som en signal för vilka frågor som prioriterades.

B:3 Risker och utvecklingsmöjligheter

De intervjuade identifierade framför allt olika riskfaktorer och utvecklingsmöjligheter i verksamhetens förhållande till mobbningsproblematiken. Två personer beskrev att de verksamhetsförändringar som hade skett och fortfarande pågick inom organisationen var en riskfaktor för att utlösa mobbning. En person menade att om det funnits mer tid så hade personalenheten kunnat ta en mer aktiv roll i att motverka riskerna med verksamhetsförändringar:

"Där skulle man vilja kunna ha resurser att gå in och prata mer med arbetsgrupperna [...]. Som det är nu har vi ju bara egentligen kunnat prata med chefer och sagt att 'om det nu är så att ni börjar känna att det blir lite ansträngt så försök ta in företagshälsovården, så kan de föreläsa och prata mer med

arbetsgruppen för att uppmärksamma på sådana här tendenser', och det skulle vi i och för sig kunna göra själva. För det är inte så märkvärdigt menar jag, det är inte så att man måste vara psykolog eller beteendevetare på det viset."

En annan av de intervjuade beskrev också verksamhetsförändringar som en riskfaktor, framför allt då chefen blev stressad och osäker vilket kunde öka risken att chefen tog ut frustrationen på de anställda. Hon upplevde dock att verksamheten var bra på att sätta in extra stödåtgärder i sådana situationer, även om de inte hade fokus direkt på mobbningsproblematiken. De arbetade främst mot cheferna med vikten att kommunicera, med stöd och täta träffar. De uppmuntrade cheferna till att vända sig till företagshälsovården och de erbjöd samtal med alla berörda medarbetare där de fick möjlighet att ge information, stöd och slussa vidare dem som mådde dåligt till t.ex. företagshälsovården.

Ett bättre stöd för cheferna och bättre chefsutbildningar i detta problemområde var en annan utvecklingsmöjlighet som två personer tog upp. En person menade att det ofta framkom att cheferna mådde väldigt dåligt av att inte räkna till i detta och att personalenheten då kunde bli ett bättre stöd för dem. Att vara ett mer aktivt stöd till chefen och erbjuda den hjälp de faktiskt behövde, att hitta ett bra sätt att förbättra chefernas konflikthantering och trygghet i dessa situationer. Att avdramatisera mobbningsproblematiken och stärka och ge modet till deras chefer att prata om det med sina medarbetare, medvetandegöra kunskap och sätta upp regler. En annan person poängterade möjligheten att utveckla de utbildningar som redan fanns idag. Att föra in praktiska moment i utbildningen.

"Att man haft utbildningsmoment med fokus på just kränkande särbehandling, mobbning. Vid organisationsförändringar t.ex., och att man där fått praktisera lite om vad som då lätt skulle kunna uppstå, hur man skulle kunna hantera det därefter. [...] Jag tänker mer att man hade fått kanske grupparbeta i team kring en situation som hade uppstått, och så får man resonera kring det tillsammans. Att man blandar chefer och personer som inte är från samma område utan man får dela med sig av sina idéer och får ta emot idéer från andra."

Andra riskfaktorer som belystes var arbetsmiljön/arbetskulturen på vissa arbetsplatser eller i vissa arbetslag. Framför allt beskrev en av de intervjuade en kultur av pennalism bland läkarkåren där det fortfarande fanns en tendens att sparka nedåt, en kultur som varat länge och som "satt i väggarna". Detta kunde även ge effekter på andra yrkesgrupper, men problemet var störst inom själva läkarkåren. Läkarna var också en grupp som personalenheten av tradition

inte direkt hade arbetat så mycket med tidigare. Personalenheten höll dock på att starta upp ett projekt tillsammans med företagshälsovården nu för att ta tag i just detta.

Att bli bättre på att se bakom den information som gavs av chefen vid rehabiliteringsärenden eller klagomål på en arbetstagare var också något personalenheten kunde utveckla enligt en av de intervjuade. Att inte lita för mycket på det chefen sa utan verkligen bromsa och ställa de frågor som gjorde att problemet kunde ringas in.

I en annan verksamhet identifierades likabehandling som ett område verksamheten behövde mer kunskap i. Att det fanns en hel del negativa attityder mot tex invandrare och att personalenheten då kunde arbeta ännu mer med att öka förståelse hos medarbetarna att mångfald är bra, även hitta argumenten i vardagen så att medarbetarna såg vinsten med det.

"Ibland finns det ju liksom förutfattade meningar om att 'det går ju inte', [...] men det är viktigt för oss också att vara tydliga med att 'Visst, det går'. [...] Vi måste implementera på ett sätt och prata utifrån praktiskt situationer tror jag, så är det lättare att ta till sig och förstå. Än att bara skriva riktlinjer. Man måste omsätta dem."

Den intervjuade menade att det mycket handlade om att ta de enkla frågorna, prata om det. Att hitta frågorna och coacha i dem i vardagen. Även en annan person beskrev dialogen som en utvecklingsmöjlighet. Att bli en av dem som driver debatten och håller frågorna vid liv.

"Vi ska och kan prata om detta på arbetsplatsen. Då blir det inte så tabubelagt, och då kan man påverka."

Diskussion

I Sverige har arbetsgivaren skyldighet enligt lag att aktivt utreda och motverka mobbning, men *hur* arbetsgivaren gör detta har det varit svårt att hitta forskning inom, oavsett verksamhetsområde. Syftet med denna studie var att genom intervju ge en ökad förståelse för hur personalenheten inom Region Skåne arbetar med mobbningsproblematiken. Detta syfte har besvarats tack vare att de intervjuades berättelser i stora drag var lika, trots att det endast var fem personer som medverkade i intervjun.

Personalenhetens roll i mobbningsproblematiken

Personalenheten verkar ha en perifer roll i mobbningsarbetet. Alla intervjuade poängterade att chefen är den som bär ansvaret för att identifiera och hantera mobbning, och även om de

intervjuade beskrev möjligheten för medarbetare att vända sig till personalenheten för råd och stöd så lämnades detta ansvar främst över till chefen. Precis som i Finland (Salin, 2008) verkar inte personalenheten inom Region Skåne i första hand arbeta direkt med mobbningsärenden. Anledningarna till detta beskrevs av de intervjuade som att det framför allt var chefens ansvar, men även att det inte var en direkt prioriterad fråga i verksamheten. De intervjuade lyfte även upp bristen på tid och på kompetens som anledningar. Till skillnad från personalenheterna i Finland så beskrev personalenheten inom Region Skåne möjligheten till en mer aktiv stödfunktion. De åtgärder som vidtogs skilde sig något där vissa beskrev en mer aktiv stöd- och samtalsfunktion, medan andra helst inte ville gå in i det alls med risk att göra fel. Alla ansåg att mobbning var ett komplext problem som ingen kände sig trygg i att hantera och alla skickade mobbningsfall eller större konflikter vidare till företagshälsovården.

Det ansvar personalenheterna framför allt beskrev som sitt i mobbningsarbetet var att vara de som bevakar lagstiftningen, omformulerar de direktiv som kommer från ledningen och implementerar dessa i verksamheten t.ex. genom att utforma och utbilda i riktlinjer och policys. Enligt lagen är det bland annat viktigt att dessa policys är aktuella (AFS 2001:1), något som inte verkade vara fallet i alla verksamheter. I en verksamhet framkom det att policyn gällande kränkande särbehandling inte ändrats på flera år och i en annan verksamhet pågick vid intervjutillfället en revidering av vissa riktlinjer just för att de var så gamla. Hur detta kommer sig går det inte att uttala sig om utifrån vår studie. Studien har fokuserat på vad personalenheten gör utifrån mobbningsproblematiken - inte vad de arbetar med totalt sett. Dock är risken stor att om verksamheterna inte aktivt arbetar med sin verksamhetspolicy, så upprätthålls inte heller kompetensen eller kunskapen i ämnet. I vissa av verksamheterna menade man också att utbildningen i verksamhetens policy mot kränkande särbehandling var övergripande och att ansvaret mycket lades på chefen att själv läsa in sig i ämnet. Enligt tidigare forskning (Salin, 2003) kan detta mycket väl tolkas som att verksamheten inte tar mobbning så allvarligt och att risken med beteendet är låg, något som förstärks av att organisationen är stor och beslutsvägarna långa, vilket kan göra den individuella medarbetaren relativt osynlig och öka risken för att mobbning ska uppstå. En av de tillfrågade verksamheterna verkade dock arbeta mer med sina policys genom att bl.a. komplettera dem med powerpointmaterial som var enklare att förstå och använda. Då mobbning inte mättes i någon av verksamheterna är det dock svårt att veta om de olika åtgärderna medför olika resultat på mobbningsfrekvensen.

Enligt de intervjuade har chefen det största ansvaret för att fånga upp och identifiera de som upplevde sig mobbade, något chefen kunde göra genom att finnas i verksamheten och via t.ex. medarbetarsamtal. Samtidigt, som en person beskrev, innebar det ett stort ansvar och krävde ett rejält förtroende mellan chef och medarbetare, samt att chefen var väl insatt och observant på problemet. Ett krav om kunskap som personalenheten själv beskrev sig sakna och inte utbilda sin personal i mer än övergripande. Personalenheten arbetade även som ett konsultativt stöd för chefen. Att fungera som en rådgivare och ett bollplank till chefen i dessa frågor, ett stöd som beskrevs olika proaktivt i de olika verksamheterna. Enligt de intervjuade blev personalenheten sällan inkopplad vid konflikter och en anledning som kom fram under intervjun var möjligheten att vissa chefer såg det som ett nederlag att be om hjälp. En alternativ anledning till varför cheferna väljer att inte kontakta personalenheten skulle kunna vara att de inte ser vinsten med det. Cheferna är fullt medvetna om att ansvaret är deras, som en person beskrev det - "tillbaka till chefen", och om personalenheten inte själv har kompetens i frågan vilket stöd är kan de då egentligen erbjuda? Vilken vinst är det för chefen att kontakta personalenheten snarare än en kollega eller vända sig till företagshälsovården direkt?

Risken med att lägga ut ansvaret på företagshälsovården istället för att ta hand om situationen själv beskrevs av en person som att verksamheten därigenom inte tog sitt ansvar för denna aspekt av arbetsmiljön. Arbetsgivaren har enligt arbetsmiljölagen ansvaret för att vidta de åtgärder som behövs för att skapa en trivsamt arbetsmiljö, men om personalenheten inte har kunskap eller utbildning i problemet, och verksamheten inte till fullo utbildar de som har ansvaret - *kan* verksamheten ta detta ansvar? Som de intervjuade själv beskriver så finns det fördelar med att använda externa konsulter då dessa kan upplevas som mer opartiska i frågan. Men hur kan verksamheten säkerställa en god arbetsmiljö om det inte finns en kärnkompetens inom företaget i hur detta problem ska hanteras?

Generellt beskrevs inte mobbningsproblematiken som en prioriterad fråga och ingen av de intervjuade hade en uppfattning om hur vanligt det var med mobbning inom deras verksamhet, dock var de eniga i att det sannolikt fanns ett stort mörkertal i hur många som upplevde sig drabbade. Två personer menade att prioriteringen mycket påverkades av budgeten, vilket är förståeligt, dock genomförde ingen av verksamheterna någon form av specifik mätning av mobbningsproblematiken - ett problem som enligt forskning (Einarsen, 2000) är en dyr kostnad för organisationen. En person nämnde att personalenheten främst arbetade med rehabiliteringsärenden på grund av mycket sjukskrivningar i verksamheten - samtidigt följde man inte upp historiken bakom en sjukskrivning, undersökte inte mobbnings-

problematiken specifikt, och även om det skulle framkomma så dokumenterades det generellt inte. Genom att varken mäta eller dokumentera mobbning systematiskt så behåller verksamheten sin omedvetenhet om hur stort och hur dyrt problemet är för organisationen, och frågan är då hur prioriterat mobbning *kan* bli? Det finns ett antal sätt att undersöka om mobbning föreligger i en organisation (Cowie, Naylor, Rivers, Smith & Pereira, 2002), varav medarbetarsamtal är ett exempel, men det finns idag även speciellt framtagna enkäter för att fånga problemet. Exempel på sådana enkäter är t.ex. *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT), utvecklad av Leymann och troligen den mest använda, men även *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) och *Work Harassment Scale* (WHS) som alla specifikt mäter mobbning och är utformade för att användas inom verksamheter (ibid.). Intervjuerna efterfrågade inte om dessa enkäter kändes till utan enbart om vilka enkäter som användes.

De olika individerna beskrev generellt olika riskfaktorer för att mobbning skulle utvecklas i deras verksamhet. Mobbning är ett komplicerat problem och en orsak till att de intervjuade beskrev olika risker inom samma organisation kan bero på en brist på kunskap i ämnet. Det kan också vara ett tecken på att mobbningsproblematiken inte är en prioriterad fråga inom organisationen och att de intervjuade därmed inte hade arbetat utifrån eller funderat igenom eller gjort några mätningar över riskfaktorer utifrån detta specifika ämne i verksamheten. Det kan också bero på att de intervjuade representerade olika delar av en stor organisation, och att deras olika verksamheter skiftar så pass mycket från varandra att de helt enkelt har olika problem/risker som kan öka förekomsten av mobbning. Forskning har lyft ut sjuksköterskor som en utsatt riskgrupp (Strandmark & Hallberg, 2007), detta tog dock ingen av de intervjuade upp.

Metoddiskussion

Valet av metod påverkar vilka svar och vilket resultat studien får fram, och i intervjusituationen är relationen mellan forskaren och den intervjuade väldigt viktig, liksom atmosfären där intervjun sker (Kvale, 1997). För att skapa en så positiv och trygg atmosfär som möjligt så fick de intervjuade själva välja både tid och plats för intervjun. De fick också information i förväg om vad studien innebar och att fler enheter skulle medverka i undersökningen. Detta har troligen ökat deras trygghet för situationen och möjligheten till en öppen och ärlig kommunikation. De intervjuade var positiva till syftet vilket kan ha bidragit till mer ärliga och uttömmande svar, men också risken att de ville ge ”rätt svar”. Att de fick ut en intervjuguide innan intervjun ökade deras möjlighet att förbereda sig och bättre besvara studiens syfte.

Risken var dock att intervjuguiden kan ha gett en bild av vad ”rätt” svar var eller ökat de intervjuades önskan om att ”hjälpa till”, vilket kan ha påverkat resultatet. En risk som även förstärks av intervjusituationen som styrs av sociala regler och förväntningar (Alvesson & Deetz, 2000). För att säkerställa att de frågor som bedömdes som relevanta ställdes under intervjun genomfördes samtalet av två forskare samtidigt. Även om de intervjuade var informerade om detta i förväg och hade getts möjligheten att neka, kan detta dock ha medfört att de intervjuade inte var lika öppna eller ärliga som om det hade varit ”ett samtal mellan två”. Alla intervjuer spelades också in. Inspelningen i sig kan också ha påverkat intervjusituationen negativt för de intervjuade med risk för att de inte vågade vara lika ärliga och säga vad de tyckte. För att minska denna risk informerades deltagarna vid upprepade tillfällen om sin rätt till anonymitet och att avbryta sin medverkan. Två av de intervjuade valde att intervjuas tillsammans vilket kan ha ökat deras trygghet och motivation till att medverka i studien över huvud taget. Detta innebar dock att de intervjuade inte var anonyma i studien i förhållande till varandra och det är svårt att veta hur detta påverkade deras svar.

Mobbning/kränkande särbehandling är som begrepp relativt ungt i förhållande till organisationen i stort, vilket kan medföra att personalenheterna mycket väl kan arbeta med mobbningsproblematiken på andra sätt och genom andra insatser än de som beskrevs under intervjun - men att de intervjuade inte tänkte på dessa direkt kopplade till mobbning och detta arbete kom då inte fram i intervjun. En annan faktor, som med all sannolikhet har påverkat resultatet, är att mobbning är ett komplext fenomen. Detta riskerar att försvåra kommunikationen och ökar risken för att forskarna och de intervjuade har olika bilder av ett fenomen men använder samma ord för att beskriva det, något som kan ha påverkat både själva intervjun men också analysen. Det går inte att uttala sig om vilken effekt forskarnas egna åsikter eller uppfattningar i ämnet har haft på resultatet. Möjligheten till följdfrågor och förtydliganden som intervjumetoden medförde kan ha minskat denna påverkan, och även att forskarna genomförde transkribering och analys tillsammans.

Den information som framkommer i en intervju består av individens subjektiva upplevelser, tankar och tolkningar av verkligheten och representerar inte nödvändigtvis ”objektiv” fakta (Alvesson & Deetz, 2000). Det innebär att det är svårt att dra generella slutsatser av studiens resultat. Dock fanns det inga jämförbara studier i ämnet så trots dessa brister ansågs intervju vara den metod som på bästa sätt besvarade syftet.

Framtiden och fortsatt forskning

Denna studie har börjat kartlägga hur personalenheten inom Region Skåne arbetar med mobbningsproblematiken i verksamheten, men mer forskning behövs för att få en tydligare och mer generaliserbar beskrivning av personalenhetens roll i mobbningsarbetet. Denna information skulle kunna inhämtas dels genom att intervjua fler anställda inom personalenheten i Region Skåne men också med hjälp av andra forskningsmetoder som t.ex. enkätundersökningar med frågor baserat på de kategorier denna studie fått fram eller observation av personalenhetens arbete i frågan. För att få en mer komplett bild av personalenhetens arbete skulle det också vara en vinst att undersöka hur andra grupper beskriver personalenhetens arbete i mobbningsarbetet, t.ex. Region Skånes ledning eller respektive sjukhusledning, chefer och medarbetare i verksamheten samt fackliga representanter.

I denna studie intervjuades personer inom samma organisation men från tre olika verksamheter. Det är svårt att veta om de skillnader de intervjuade beskrev representerade en variation *inom* personalenheten eller var ett resultat av olika verksamheter. För att minska detta problem kan man i framtida forskning fokusera på endast *en* verksamhet i taget, alternativt göra en så stor undersökning att det går att se vad skillnaderna beror på. Förhoppningen är givetvis att denna typ av studie genomförs även inom andra verksamhetsområden och organisationer så att den totala förståelsen för hur personalenheter arbetar med mobbningsproblematiken i arbetslivet blir känd och där olika verksamheter kan dra lärdom av varandra.

Denna forskning har på ett övergripande sätt studerat personalenhetens arbete med mobbningsproblematiken. Arbetsuppgifter som t.ex. personalenhetens arbete med verksamhetens policy mot kränkande särbehandling kan kartläggas och analyseras djupare, hur verksamheten arbetar med denna policy och vad den innehåller. Även personalenhetens roll som chefsstöd kan undersökas djupare. Hur ofta blir de kontaktade i denna fråga? Vilka chefer väljer att vända sig till personalenheten och vilka gör det inte och varför? Vilket stöd ger personalenheten och vilket stöd upplever chefer att de får?

Även andra arbetsgrupper är intressanta för fortsatt forskning utifrån hur de arbetar med mobbningsproblematiken, t.ex. chefer där en motsvarande undersökning som den Woodman och Kumar (2008) genomförde i England skulle kunna genomföras även i Sverige. Att studera hur chefen arbetar med mobbningsproblem, hur de ser på mobbning och hur mycket tid de ägnar åt åtgärder. Även företagshälsovårdens insatser skulle vara intressanta att studera då denna verksamhet är de som blir kontaktade för att just lösa svårare mobbningsfall.

Har företagshälsovården en utarbetad strategi för hur de hanterar mobbning? Vad gör de? Vad skulle verksamheten kunna göra själv? Hur ser företagshälsovården på mobbning, mm?

Det finns idag ett stort mörkertal över hur många som är utsatta för mobbning. Dels undersöks det inte specifikt inom Region Skåne, dels dokumenteras inte problemet systematiskt och dels väljer många drabbade att inte berätta om det för något. Genom forskningsinsatser som undersöker antalet utsatta i en verksamhet, t.ex. genom enkäter som *LIPT* (Cowie et al., 2002), skulle både verksamheten och samhället få en större förståelse för hur stort problemet egentligen är. Att utbilda verksamheter i kopplingen mellan mobbningsproblematiken och kostnaden för verksamheten skulle förhoppningsvis höja prioriteringen och motiveringen för verksamheten att sätta in fler åtgärder för att minska problemet.

En annan viktig faktor forskningen kan bidra till är den allmänna debatten. Öka förståelsen i samhället för vad mobbning är och varför det uppkommer, framför allt utifrån hur vi kan hantera det och inte enbart beskriva fenomenet. Arbeta för att minska det tabu som finns i ämnet och förhoppningsvis beskriva fenomenet som det mänskliga beteende det är. Avdramatisera och genom dialog och lösningsfokus hjälpa verksamheter att se och arbeta med detta. Att tillsammans ta ansvar för att förhindra, så långt det är möjligt, att en person utsätts för mobbning.

Referenslista

- Adams, A. (1997). Bullying at Work. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 177-180.
- AFS 1993:17. *Kränkande särbehandling i arbetslivet*. Hämtad 15 maj, 2009, från Arbetsmiljöverket: http://www.av.se/dokument/afs/AFS1993_17.pdf
- AFS 2001:1. *Systematiskt Arbetsmiljöarbete*. Hämtad 15 maj, 2009, från Arbetsmiljöverket: http://www.av.se/dokument/afs/AFS2001_01.pdf
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Arbetsmiljöverket. (2006). *Mobbning & relationsproblem*. Hämtad 15 maj, 2009, från Arbetsmiljöverket: http://www.av.se/dokument/statistik/sf/sf2006_13.pdf
- Aronson, E. (2008). *The Social Animal*, 10th Ed. New York: Worth Publishers
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P., & Pereira, B. (2002) Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work - A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Glasö, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Hallberg, L. (2005). *Kränkande särbehandling eller mobbning på arbetsplatsen*. Hämtad 4 maj, 2009, från Högskolan i Halmstad, Arbetslivsinstitutet: https://dspace.hh.se/dspace/bitstream/2082/1007/1/hallberg_krankande_sarbehandling.pdf
- Hallberg, L., & Strandmark, M. (2004). *Vuxenmobbning i människovårdande yrken*. Lund: Studentlitteratur
- Iseskog, T. (2004). *Arbetsmiljöansvar*. Stockholm: Elanders Gotab
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Leymann, H. (1992). *Från mobbning till utslagning i arbetslivet*. Stockholm: C.E. Fritzes AB.

- Leymann, H. & Gustavsson, A. (1998). *Självordsfabriken*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Ragneklint, R. (2004). *Effektivitet – vad är det?* Lund: Akademi och Samhälle 2000 Förlag
- Region Skåne. (2009). *Hälsa och vård. Verksamheter*. Hämtad 17 juni, 2009, från Region Skåne: <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=1927>
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*. 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organization factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221-231.
- SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Hämtad 15 maj, 2009, från Rättsnätet, Notisum AB: <http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19771160.HTM>
- SFS 2008:567 *Diskrimineringslagen*. Hämtad 15 maj, 2009, från Rättsnätet, Notisum AB: <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20080567.HTM>
- Siegne, E., Coyne, I., Randall, P. & Parker, J. (2007). Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: an exploratory study. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(1), 118-132.
- Strandmark, M., & Hallberg, L. (2007). The origin of workplace bullying experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 15, 332-341.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 12 maj, 2009, från Vetenskapsrådet: http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf
- Woodman, P., & Kumar, V. (2008). *Bullying at work 2008: the experience of managers*. Hämtad 16 april, 2009, från Chartered Management Institute: http://www.managers.org.uk/client_files/user_files/Woodman_31/Research%20files/Bullying_at_work_2008.pdf

Bilagor

Bilaga 1 : Information till HR-enheter inom Region Skånes sjukvårdsdistrikt inför intervju gällande mobbning på arbetsplatsen

Bakgrund

Vi är två studenter som skriver vår C-uppsats i psykologi vid Lunds Universitet, och beräknar vara klara och ta ut en examen i beteendevetenskap juni-09. Vårt intresseområde ligger inom arbets- och organisationspsykologi och vi har valt att skriva om djupa personkonflikter/ mobbning på arbetsplatsen i vår uppsats, och då med fokus på HR-enheter inom Region Skånes sjukvårdsdistrikts arbete i ämnet. Förhoppningen är att uppsatsen kommer kunna användas för att klargöra vad mobbning är, hur man kan arbeta/ arbetar mot problemet och klargöra eventuella behov eller önskemål om direktiv eller handlingsplaner för hur man ska hantera mobbning på arbetsplatsen. Alla berörda HR-enheter får mer än gärna ta del av uppsatsen när den är färdig.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom intervju få en tydligare förståelse och kunskap om hur HR-enheterna inom Region Skånes sjukvårdsdistrikt identifierar, hanterar och förebygger mobbning. Även få fram om det finns eventuella önskemål eller behov om ytterligare stöd, direktiv eller handlingsstrategier gällande mobbning.

Vi är inte ute efter att testa HR-enheternas kunskap i frågan eller se om de använder ”de bästa metoderna”, förhoppningen är att de som intervjuas svarar helt sanningsenligt även om svaret är ”vet ej” så att bilden av HR:s arbete och eventuella behov av tydligare riktlinjer i ämnet blir så tydligt som möjligt.

Metod

Vår förhoppning är att intervjua minst 5-6 personer på olika HR-enheter inom Region Skånes sjukvårdsdistrikt. Intervjuerna kommer ta ca 30 minuter, och alla intervjuer kommer att spelas in – detta för att ingenting som sägs ska missas av den som genomför intervjun. Alla intervjuade personer och aktuella HR-enheter är helt anonyma i hela processen. Deltagandet är helt frivilligt och om någon önskar avbryta är detta tillåtet när som helst. En översikt av de frågeområden vi kommer prata om i intervjun går att läsa på nästa blad.

Vi hoppas att ni ställer er positiva till vårt syfte med uppsatsen och vill medverka i en intervju.

Vid önskemål om mer information är ni välkomna att kontakta oss via mail:

- Anna Karlsson: anna.karlssonXXX@student.lu.se
- Maja Susa: maja.susaXXX@student.lu.se

Med vänliga hälsningar
/Anna Karlsson & Maja Susa

Bilaga 2 : Intervjuguide - Frågeområden

Nedanstående områden är det vi kommer diskutera i intervjun. Under vissa frågeområden har vi angett ett par exempel på mer specifika frågor som kan komma, beroende på era svar.

Syftet med intervjun är som sagt att beskriva hur HR-enheterna identifierar, hanterar och förebygger mobbning, även få fram behov eller önskemål som kan förbättra HR-enheternas arbete i frågan.

1. Hur vanligt är det med mobbning inom er organisation? Vilken är den vanligaste orsaken till att mobbning uppstår inom er organisation?
2. Hur identifieras mobbning / Hur upptäcker ni att mobbning pågår på arbetsplatsen?
 - Vem kontaktar er?
 - Var i mobbningprocessen kommer ni in, efter hur lång tid?
3. När mobbning pågår och har identifierats - Vad gör ni?
 - Hur hanterar ni situationen?
 - Vilka är mer involverade och vad gör de?
 - Vad är målet med åtgärderna, vad har ni uppnått när ni är klara? När släpper man åtgärderna?
 - Följs situationen upp?
4. Vilka preventiva åtgärder vidtar ni? Några specifika situationer som leder till specifika preventiva åtgärder?
5. Har ni något behov eller några önskemål som skulle förbättra ert arbete mot mobbning i arbetslivet?

Vi hoppas att ni ställer er positiva till vårt syfte med uppsatsen och vill medverka i en intervju.

Vid önskemål om mer information är ni välkomna att kontakta oss via mail:

- Anna Karlsson: anna.karlssonXXX@student.lu.se
- Maja Susa: maja.susaXXX@student.lu.se

Med vänliga hälsningar
/Anna Karlsson & Maja Susa