



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Personalansvarigas föreställningar kring arbetsrelaterad
mobbing och interventioner***

Line Andersson

Kandidatuppsats vt 2011

Handledare: Eva Torkelson

Sammanfattning

Det huvudsakliga syftet med denna kvalitativa studie var att nå ökad kunskap vad gäller personalansvarigas föreställningar kring arbetsrelaterad mobbning och interventioner. Det fanns två frågeställningar. Den första löd, *vilka är de generella föreställningarna kring fenomenet mobbning på arbetsplatsen?* Den andra frågeställning var, *vilka föreställningar finns kring interventioner?* Sju anställda med personalansvar i Sverige utgjorde grunden för studien och deras personliga föreställningar kring mobbning på arbetsplatsen nåddes med hjälp av en semistrukturerad intervju. Intervjuerna bandades och skrevs ut ordagrant. En tematisk analys (TA) användes för att kunna bearbeta resultatet av studien. I resultatet framgick en radteman kring deltagarnas föreställningar om fenomenet. Dessa teman rörde bland annat föreställningar kring hur intressant, vanligt och svårt fenomenet arbetsrelaterad mobbning kan vara. Andra teman rörde föreställningar kring interventioner på olika nivåer, både på individ-, grupp- och organisationsnivå. Konklusionen för studien handlade bland annat om att ledarskap tycks ha en fundamental roll i deltagarnas föreställningar kring arbetsrelaterad mobbning kan tänkas uppstå, förebyggas samt åtgärdas.

Nyckelord: Arbete, mobbning, interventioner, personalansvar

Abstract

The main purpose of this qualitative study was to achieve better understanding in terms of staff officer's notions about work-related bullying and interventions. There were two issues. The first one was *what are the general performances on the phenomenon of bullying in the workplace?* The second question was *what are the performances about interventions?* Seven personnel officers from Sweden were the basis for the study and their personal beliefs about bullying in the workplace was reached by using a semi structured interview. The interviews were taped and transcribed verbatim.

A thematic analysis (TA) was used to process the results of the study. Some of these themes were related to beliefs about how interesting, plain and hard work-related bullying can be. Other themes were related to interventions on different levels, both on individual, group and organizational level. The conclusion of the study was that leadership seems to have a fundamental role in the participants' perceptions about how work-related bullying might arise, be prevented and remedied.

Keywords: Work, bullying, interventions, personnel officers

Introduktion

Inledning

Att utsättas för mobbning på arbetsplatsen är diskuterat som en allvarlig social stressor och mobbning tycks vara ett mer förödande problem än alla andra typer av arbetsrelaterade stressorer tillsammans (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2010).

Mobbning bland vuxna är ett stort problem och många gånger leder denna typ av kränkande särbehandlingar till så väl psykiska som fysiska sjukdomstillstånd. Ibland är skadan hos den utsatta personen bestående vilket till slut kan leda till utslagning ur arbetslivet.

(Arbetsmiljöverket, 2011c).

Hallberg och Strandmark (2004) menar att mobbning är ett fenomen som på många sätt är svårt att komma åt. Detta anses bland annat bero på att de inblandade finner det svårt att tala om. Det finns således relativt lite forskning kring området, vilket i sig kan förklara bristen i vetenskapliga kunskaper kring hur man tacklar problemen med vuxenmobbning.

Tidigare forskning visar att en anställds respons till denna typ av problem på arbetsplatsen är influerad av individuell dynamik så väl som gruppdynamik och organisationsdynamik (Sperry, 2009). Sperry menar att det är viktigt att ta i beaktning hur dessa olika nivåer i organisationen är med och påverkar fenomenet arbetsrelaterad mobbning, i synnerhet vad gäller interventioner.

Nedan presenteras teori och tidigare forskning. Första delen avser att spegla en generell bild av hur arbetsrelaterad mobbning kan se ut bland annat i termer av effekter, orsaker och ansvar. Andra delen redogör olika interventionsteorier med fokus på individ, grupp och organisationsnivå. Avslutningsvis kommer introduktionen att presentera uppsatsens huvudsakliga syfte och frågeställningar.

Teori & tidigare forskning

Definition av mobbning. Leymann (1990) beskriver mobbning i arbetslivet som en form av hotande och oetisk kommunikation som upprätthålls på ett systematiskt sätt genom en eller flera personer och är riktad mot en annan individ. Mobbning beskrivs vidare vara en upprepad företeelse och utförs nästan var dag. Arbetsmiljöverket (2011c) menar att mobbning är handlingar som utförs upprepade gånger över tid av en eller flera personer. Den utsatte befinner sig i underläge och riskerar att drabbas av ohälsa. Nedan följer ett antal exempel på handlingar som enligt Arbetsmiljöverket betraktas som mobbning:

- Förtal eller nedsvärningar av en arbetstagare eller dennes familj
- Medvetet undanhållande av arbetsrelaterad information eller lämnande av felaktig sådan
- Medvetet saboterande eller försvårande av arbetets utförande
- Uppenbart förolämpande utfrysning, åsidosättande behandling, negligeringar av arbetstagaren
- Medvetna förolämpningar, överkritiskt eller negativt bemötande eller förhållningssätt (hån, ovänlighet, etc.)
- Kontroll av arbetstagaren utan dennes vetskap och med skadande syfte

Einarsen, Raknes, Berge Matthiessen och Hellesøy (1994) menar att mobbning inom arbetslivet fått allt mer uppmärksamhet under de senaste decennierna. I slutet av 1980-talet var det mer eller mindre omöjligt att kartlägga förekomsten kring fenomenet arbetsrelaterad mobbning. Organisationernas argument vid förfrågan om problemets existens löd att det inte förekom mobbning. Ett annat argument, enligt Einarsen et. al, var att de var rädda för att allmänheten skulle få reda på de rådande problemen om de nu existerade. För att nå anställda, för att få reda på förekomsten av mobbning inom organisationer, var man tvungen att gå genom fackföreningar och skicka ut frågeformulär genom deras medlemsregister. Det var först en bit in på 90-talet som öppenheten kring arbetsrelaterad mobbning växte sig starkare.

Mycket forskning tyder på att arbetsrelaterad mobbning är ett allvarligt problem och har i vissa studier visat sig vara den överlägset främsta orsaken till ångest och depression jämfört med andra stressorer som undersökts på olika arbetsplatser (Hauge et. al, 2010).

Effekter. Effekterna av mobbning är många och ofta mycket allvarliga. Det som bland annat tycks vara en vanlig effekt av mobbning är att den mobbade upplever skam. Andra symtom är försämrad hälsa och nedsatt välbefinnande. Inte sällan leder mobbning till depression, ångest, utbrändhet, sömnsvårigheter, aggression och sviktande självkänsla (Hallberg & Strandmark, 2004). Många gånger leder mobbning till total utslagning. Leymann (1990) har kommit fram till att det ofta handlar om fyra kritiska faser som den mobbade går igenom innan denne är totalt utslagen. Första fasen handlar om den verkliga orsaken till att en konflikt uppstår. Denna konflikt kan ha flera orsaker vilka kommer att diskuteras senare.

Nästa fas handlar om hur själva mobbningen tar form och hur personen stigmatiseras. Det är i denna fas som den mobbade utsätts för kritik och utfrysning. Andra vanliga företeelser är att personen i fråga förlorar sin rätt att uttrycka sig samt att allt färre kolleger samtalar med denne. I vissa fall förekommer även våld och hot. Fas nummer tre handlar, enligt Leymann, om hur konflikten uppmärksammas av ledningen och blir ett så kallat ”fall”. Här är det mycket vanligt att den mobbade upplever sig ännu mer utpekad och märkt som ett offer. Här blir fallet med mobbningen officiell och inte sällan ser andra personer på den mobbade som en människa med personliga problem och att det alltså är den mobbade som bär orsaken till sin situation genom sin personlighet. Det är i fas fyra som den mobbade inte klarar av att arbeta mer. Det är när den mobbade blivit långtidssjukskriven som de verkligt allvarliga konsekvenserna uppenbarar sig. Leymann menar att det ofta är mycket svårt att komma tillbaka till arbetslivet och han har genom forskning kunnat dra vissa samband mellan utslagning och självmord. Självmord i Sverige som kopplats till arbetsrelaterad mobbning uppskattas till 10-15 procent, vilket är ca 100 till 300 personer varje år (Leymann, 1992).

Orsaker. Mobbning och andra svåra personkonflikter handlar främst om problematiken vad gäller samspelet mellan människor. Einarsen et. al, (1994) menar att detta samspel kan betraktas ur perspektiv som berör både personfaktorer och situationsfaktorer. Orsakerna till att mobbning uppstår bör ses mot en bakgrund av egenskaper hos både den mobbade och den som mobbar. Men det viktiga menar Einarsen et. al, är att inte bara se till dessa personers personlighet, utan att ta hänsyn till andra faktorer som berör samspelet i termer av beteende, handlingar, position och gruppstillhörighet. Vidare, vad gäller situationsfaktorer är det därför viktigt att inte enbart se till vilka personer som är inblandade i konflikten, utan även ta hänsyn till de situationer som gjort konflikten möjlig. En viss typ av person kan fungera utmärkt i en viss typ av arbetsmiljö, men skulle kanske fungera sämre i en annan.

Psykosocial arbetsmiljö. Som det ser ut finns det alltså många potentiella arenor för mobbning på arbetsplatsen. De faktorer som måste tas hänsyn till när man försöker finna orsakerna till att mobbning uppstår är bland annat den psykosociala arbetsmiljön (Hallberg & Strandmark, 2004).

Miljön på en arbetsplats präglas till stor del av organisationens förutsättningar, arbetsuppgifternas psykologiska innehåll samt de sociala och psykologiska delarna av arbetet som påverkar medarbetarna. Dessa faktorer är alla delar av den psykosociala arbetsmiljön (Michelsén, Löfvander, Eliasson & Shulman 1999). En dåligt fungerande arbetsmiljö beror

ofta på svagt ledarskap (Hallberg & Strandmark, 2004). Det är därför det är viktigt att beakta den ledande roll som en chefsposition innebär.

Ledarskap. Det kan vara mycket svårt att peka ut en ledarstil som är idealisk i alla sammanhang. Men ledarskapet har en stor och ibland avgörande roll för organisationen (Hallberg & Strandmark, 2004). Hallberg och Strandmark menar att om ledarskapet av olika anledningar sviktar, tvingas personal på lägre nivåer i organisationen hantera den stress och den organisatoriska oreda som blir följden. Hallberg och Strandmark menar att otydliga mål och undvikandet av konflikthantering påverkar den psykosociala miljön på en arbetsplats mycket negativt. Det är ofta i termer av dessa faktorer som arenan för mobbning blir möjlig.

Genom forskning har man kunnat konstatera att mobbning har en hög positiv korrelation med olika stresssymptom (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Det är ofta denna stress, som det bland annat innebär att ha otydliga mål och riktlinjer, som leder till att de anställda behöver avreagera sig. Det är när dessa känslor läggs över på andra kolleger som risken för konflikter ökar. Hallberg och Strandmark (2004) menar att det är chefens ansvar och uppgift att se till att kränkande särbehandling inte förekommer och det krävs att denne är uppmärksam på de signaler som tyder på utfrysning och stigmatisering.

Vidare har forskare genom olika typer av fall-undersökningar dragit slutsatser om att sociala händelser på arbetsplatsen ofta är grunden till att oetisk kommunikation uppstår (Leymann, 1991). Här handlar det alltså inte enbart om ledarskapet och organisationen som sådan. Leymann menar att bristande moral, samt att man låter sina fördomar och förutfattade meningar påverka sättet man behandlar sina medarbetare, är faktorer som är med och påverkar utfallet av arbetsrelaterad mobbning.

Vad det gäller den psykosociala miljön har forskare i övrigt uppmärksammat två faktorer som verkar påverka arbetsmiljön och arbetsgrupperna negativt. Den ena är höga arbetskrav och det andra lågt självbestämmande (Leymann, 1991). Leymann menar att det hela handlar om att organisationer ofta måste se till sina vinstbehov. Medarbetare i olika arbetsgrupper tvingas arbeta hårdare och ibland under mycket stress för att uppnå dessa mål. Det är ofta när cheferna struntar i att tillgodose arbetsgruppernas rätt till medbestämmande som konflikter uppstår. När en överordnad ställer höga krav på arbetsgruppen krävs det att samtliga allierar sig med varandra och normer och värderingar stärks inåt i gruppen. De som inte kan hålla uppe tempot eller rätta sig efter gruppens gemensamma mål hamnar lätt utanför och upplevs ofta som ett hot. Det Hallberg och Strandmark (2004) kommit fram till genom sin forskning är att anställda inom den offentliga sektorn, så som vård, omsorg och skolor, oftare är mer

lojala mot sina patienter, klienter och elever än vad de är mot sina chefer. Detta tycks bero på den byråkrati som råder inom dessa organisationer. Hallberg och Strandmark menar även att cheferna, som ofta är politiker, ibland har dåliga kunskaper om de verksamheter de ansvarar för.

Mobbning får anses som ett utbrett fenomen. Vad gäller arbetsrelaterad mobbning i Europa, tycks det hela tiden öka och bli allt vanligare. Detta beror förmodligen på att fenomenet fått allt mer uppmärksamhet (EU-OSHA, 2011).

Mellan 5 och 20 procent av arbetstagarna i Europa är drabbade av våld, mobbning och trakasserier på arbetsplatsen. Detta framgår ur en rapport som Europeiska arbetsmiljöbyrån framställt 2011. Rapporten visar även att de riktade insatserna för att lösa problematiken med arbetsrelaterad mobbning ännu inte fått tillräckligt med fokus inom organisationer i Europa. Det finns tydliga behov av att öka medvetenheten kring detta fenomen, så väl på nationell nivå som i enskilda organisationer för att på lång sikt kunna åtgärda samt förebygga problematiken (EU-OSHA, 2011).

Europeiska arbetsmiljöverket visar att hela 79 procent av cheferna i Europa oroar sig för att deras företag ska drabbas av stressrelaterade besvär. Ändå är det bara en tredjedel av företagen som har etablerat rutiner för att hantera denna typ av problem (ESENER, 2010). Vidare visar studier som Europeiska arbetsmiljöverket presenterat 2010 att cirka 42 procent av företagsledarna i Europa finner det svårare att hantera psykosociala problem än andra arbetsmiljöfrågor som berör de anställda. Anledningarna till detta verkar dels vara att frågan kring psykosocial arbetsmiljö är mycket känslig. Detta uppger 53 procent av de tillfrågade företagsledarna. En annan anledning är att det råder en stor brist på medvetenhet kring fenomenet, vilket uppger av 50 procent av företagsledarna.

I Arbetsmiljöbyråns europeiska företagsundersökning om nya och framväxande risker (ESENER, 2010) finns en sammanfattning kring psykosociala risker som innefattar stress, våld, trakasserier och mobbning. ESENERs undersökning omfattar material från intervjuer med 28 649 chefer och 7 226 skyddsombud i 31 länder i Europa. Nedan följer delar av resultaten:

- Bara hälften av respondenterna i undersökningen informerar sina anställda om riskerna med ett dåligt psykosocialt klimat samt hur detta påverkar hälsa och säkerhet för individerna på arbetsplatsen.
- Våld och framför allt mobbning och trakasserier verkar vara ett omfattande problem för ganska många företag.

- De flesta arbetsplatser (76 procent) uppger att de har en dokumenterad arbetsmiljö policy. Siffran är högre ju större företaget eller organisationen är.
- Bara 40 procent av de undersökta arbetsplatserna diskuterar arbetsmiljöfrågor på en regelbunden basis under möten med högre chefer. Bland större företag är andelen dock högre.
- Omkring 15 procent av respondenterna säger att arbetsmiljöfrågor mycket sällan/nästan aldrig diskuteras på möten där högt uppsatta chefer deltar.
- Ju större arbetsplats, ju vanligare är det med skyddsombud.
- 83 procent av arbetsplatserna uppger att det genomförs regelbundna arbetsmiljökontroller. Ju större företag, ju större är sannolikheten för att dessa kontroller genomförs. Detta tycks bero på skyddsombudet som genom de anställda kan kräva detta.
- Cirka 12 procent av arbetsplatserna uppger att de inte genomför regelbundna kontroller. Anledningen tycks vara att ”det inte behövs”. Denna typ av svar är vanligare på mindre arbetsplatser.

Enligt Arbetsmiljöverket (2011a) är det arbetsgivaren som bär det främsta ansvaret för en sund och säker arbetsmiljö. Det bör inom varje organisation finnas riktlinjer, policys och rutiner som arbetsledare och chefer systematiskt ska arbeta för att efterfölja. Dessa ska enligt Arbetsmiljöverket vara tydliga kring vad som kännetecknar mobbning och att detta i sin tur är oacceptabelt. Det ska även framgå vad som sker om mobbning skulle uppstå samt vilken hjälp man som anställd kan förväntas få. Arbetsledningen bör vidare ha kunskaper om vad som utgör mobbning, hur och i vilka situationer den kan uppstå och vad arbetsledningen förväntas göra.

Arbetsmiljöverket (2011a) menar att ledningen bör ha god kontakt med sina medarbetare för att kunna skapa sig en uppfattning om hur dessa mår. Ledningen bör gripa in om en situation riskerar att utvecklas från en sakkonflikt till en personkonflikt. Arbetsledningen behöver även kunna bedöma och avgöra när man är i behov av extern hjälp. Detta kan till exempel handla om att ta in företagshälsovård.

Särskilda problem i arbetslivet som till exempel vuxenmobbning, psykiskt våld, social utstötning samt olika typer av trakasserier är alla företeelser som sammanfattande benämns som kränkande särbehandling enligt Arbetsmiljöverket, dåvarande Arbetarskyddsstyrelsen (1993).

De generella insatser som är avsedda för att förebygga kränkande särbehandling är bland annat riktade mot arbetsgivaren. Arbetsgivaren förväntas enligt Arbetsmiljöverket (1993) förebygga kränkande särbehandling bland annat genom att utforma en tydlig arbetsmiljöpolicy. Denna bör i sin tur deklarerat de allmänna målsättningar som finns för arbetsgivaren, även vad gäller vilja och hållning till arbetstagarna.

Vidare menar Arbetsmiljöverket (1993) att det är viktigt att personalledande chefer har en extra tillfredsställande insikt kring problematiken. De menar att fokus bör ligga på bland annat följande områden:

- Ge varje arbetstagare bästa möjliga kännedom om verksamheten och dess mål. Regelbundna informations- och arbetsplatsträffar bidrar till detta.
- Ge alla anställda information om och delaktighet i de förebyggande åtgärder som överenskommit mot kränkande särbehandling

Kritik mot tidigare forskning

Mobbning är ofta beskriven på ett visst sätt inom litteraturen. Hallberg och Strandmark (2004) menar att begreppsdefinitionen varierar men att det i ett flertal fall finns en gemensam kärna i innehållet i de olika definitionerna. Hallberg och Strandmark skriver:

Mobbning innebär upprepade negativa handlingar som utförs medvetet och riktas mot en person under en längre tidsperiod. Den person som handlingarna riktas mot befinner sig i ett styrkemässigt underläge gentemot utövaren och har därmed ett begränsat handlingsutrymme. Utövare av de negativa handlingarna kan vara en grupp eller en ensam person, som är aktivt eller passivt uppbackad av flera andra personer. (s. 17)

Vissa forskare har dock uppfattat att det är just begreppsdefinitionen som kan vara avgörande för hur man som individ uppfattar olika situationer (Leifoghe & Mackenzie Davey, 2001). De menar att det viktiga är hur anställda, både medarbetare och chefer definierar mobbning. Är det något som sker på ett interpersonellt plan eller är det något som sker inom organisationen? Leifoghe och Mackenzie Davey menar att sättet att se på vad som orsakar mobbning varierar stort samt att många använder termen för att beskriva sina svårigheter på arbetsplatsen inte bara vad gäller interpersonell kommunikation. Vidare ligger fokus ofta på individen och vad som sker mellan två individer eller mellan en individ och en

grupp. Leifoooghe och Mackenzie Davey menar att man på arbetsplatsen sällan tittar på vad det är i själva organisationen och dess uppbyggnad som kan tänkas påverka att anställda ger flagg för upplevelse av att bli utsatt för mobbning.

Leifoooghe och Mackenzie Davey (2001) ifrågasätter sättet att se på mobbning som något som enbart händer mellan individer, samt att det beror på en eller flera enskilda individer, och menar att det kanske är själva organisationens uppbyggnad som är ansvariga för att en viss typ av beteende tillåts och bibehålls.

Genom att beskriva mobbning som något som enbart sker på ett individuellt plan bidrar man med att organisationer i mindre utsträckning utformar handlingsplaner för att förhindra och åtgärda mobbning. Samtidigt avskrivs det inflytande och den påverkan som de personalansvariga har över de anställdas välmående (Leifoooghe & Mackenzie Davey, 2001).

Interventionsteorier

Definition av intervention. En intervention handlar om det ingripande personalansvariga gör vid kännedom kring förekomst av mobbning. Vidare ses intervention som en del av att åtgärda de problem kring den psykosociala miljön som uppstått på arbetsplatsen, i detta fall i form av mobbning. Interventioner kommer vidare att diskuteras i termer av medling, coachning och även förebyggandet av mobbning kommer behandlas som en form av intervention. Saam (2009) beskriver termen intervention på följande vis: "Interventions are the efforts of agents acting independently of the disputants (bully or target) who influence the development of the interaction" (s.3).

Vad gäller interventioner relaterade till arbetsrelaterad mobbning, så har det, än så länge, bedrivits relativt lite forskning kring detta (Saam, 2009). Hauge et. al (2010) menar dock att det är interventioner som behövs tillämpas och fokuseras på för att kunna komma åt problemen kring arbetsrelaterad mobbning. Genom deras forskning har de kunnat konstatera att mobbning på arbetsplatsen är ett fenomen som bör beaktas och tas på största möjliga allvar, precis som andra fenomen som bidrar till stress inom organisationer.

Inom skolans värld är mobbning ett utbrett fenomen. Einarsen et al. (1994) menar att forskare skaffat sig goda kunskaper om hur man på bästa sätt kan hantera denna typ av problem. Bland annat har Olweus (1989; 1992) utvecklat ett åtgärdsprogram som gett mycket goda resultat. Idén bakom åtgärdsplanen handlar främst om att öka medvetenheten kring fenomenet mobbning och detta gäller för samtliga parter som kan tänkas vara berörda av

mobbing. Bland annat är föräldrar en viktig målgrupp att nå ut till vad gäller skolrelaterad mobbing.

Olweus (1989; 1992) åtgärdsplan är upplagd efter tre olika nivåer; skolnivå, klassnivå och individnivå. Målet på skolnivå handlar om att införa studiedagar, framtagning av handlingsplaner, tillsättning av utvecklingsgrupper och så vidare. Åtgärder på klassnivå handlar främst om att med hjälp av hela klassen utveckla egna handlingsplaner och regler mot mobbing, införande av klassråd, där alla får komma till tals. Fokus ligger här på gemensamma aktiviteter och ökad sammanhållning. På individnivå handlar det enligt Olweus om att uppmärksamma mobbningen i ett tidigt skede och att direkt sätta in samtal med mobbaren och den mobbade. Här engagerar man även föräldrar genom olika samtalsgrupper. Om mobbningen inte går att lösa övervägs omplacering, detta berör då i första hand den som mobbar. Det är bara i sista hand som den mobbade övervägs att omplaceras.

Einarsen et. al (1994) tror att de positiva resultat som uppmärksammats genom Olweus (1989;1992) åtgärdsplan, på många sätt går att applicera även på arbetslivet. Flera forskare menar att man måste förstå och åtgärda mobbing beroende på vilken nivå mobbningen utspelar sig (Heames & Harvey, 2006; Saam, 2009; Sperry 2009).

Heames och Harvey (2006) har tagit fram en modell som kallas ”The multilevel model of bullying”. Avsikten med denna modell är att belysa mobbing på arbetsplatsen inte bara handlar om konflikten mellan den mobbade och mobbaren, utan att resultatet av den psykiska ohälsa som drabbar den mobbade även kommer ha påverkan på hela arbetsgruppen denne arbetar i, här ingår medarbetare, managers och andra potentiella vittnen till mobbningen. På så vis påverkar detta också i slutändan hela organisationen. Vidare menar Heames och Harvey att det är nödvändigt med olika typer av interventioner beroende på var problematiken ligger. De nivåer man fokuserar på är den dyadiska nivån mellan mobbaren och offret, mesonivån av mobbaren och gruppen, samt makronivån mellan mobbaren och organisationen.

På *organisationsnivå*, motsvarande skolnivån, som diskuterats tidigare, handlar det ofta om att ta fram tydliga policys och handlingsplaner. Einarsen et. al (1994)menar att ju tydligare reglerna kring mobbing är, ju lättare blir det för enskilda personer att ta upp sina fall. Formella riktlinjer sägs även verka förbyggande genom de signaler de sänder ut till de anställda inom organisationen.

En handlingsplan bör enligt Einarsen et. al.(1994) bland annat innehålla:

- Utbildning/kompetens

- Upplysningsverksamhet
- En särskild instans för behandling
- Ett informellt, inte obligatoriskt, system för medling
- En stödapparat för rehabilitering av offer
- Klara regler för sanktioner vid överträdelser

En annan del av arbetet vad gäller att förhindra och åtgärda mobbning på organisationsnivå är genom ett skyddsombud. Arbetsmiljöverket (2011b) menar att skyddsombudet väljs ut inom respektive organisation och verkar som en representant för arbetstagarna. Denne ska sedan med hjälp av arbetsgivaren försöka organisera arbetsmiljöarbetet inom organisationen. Varje skyddsombud genomgår en utbildning för sin post och får sedan rätten att ta del av de handlingar som berör förhållanden på arbetsplatsen vad gäller relationer, planeringar och ändringar. Skyddsombudet har, enligt Arbetsmiljöverket, en unik ställning och bidrar till att arbetsgivare och arbetstagare tillsammans kan ansvara för organisationens hälsa.

Ledarskap är en annan del av organisationen som har en avgörande roll för hur arbetet med mobbning hanteras på arbetsplatsen. Enligt undersökningar har bland annat Einarsen et al (1994) kommit fram till att chefer som är kvalificerade, trygga, demokratiska och uppmuntrande upplevs som önskvärda i förebyggandet av mobbning. Vidare menar Einarsen et. al att en chef bör ha god människokännedom, god kontakt med de anställda och en tydlig attityd till mobbning. En chef bör även vara uppmärksam och reagera snabbt när problem uppstår, för att förebygga att konflikter och mobbning eskalerar.

På *grupp* nivå (motsvarande klassnivå), förespråkas bland annat arbetsmiljöutbildningar, träning i konflikthantering för chefer (Einarsen et. al, 1994). Här ingår även coachning av chefer och andra anställda inom organisationen. Coachningen handlar främst om att olika specialister och konsulter stöttar chefer och annan personal i sitt sätt att ta sig an de konflikter som kan uppstå mellan de anställda på arbetsplatsen (Saam, 2009).

Individnivån handlar om att titta på den enskilda individen. Fokus ligger här på den anställdes personliga utveckling och upplevelser på arbetsplatsen. Smither (2008) menar att ju mer de anställda känner sig själva vad gäller värderingar och hur de kommunicerar, desto mer effektiva blir de inom sitt arbete. Detta är något som förstås också påverkar hela organisationen fördelaktigt på lång sikt. Smither menar, att så länge arbetsgivaren tillhandahåller sina anställda med möjligheter och psykisk utveckling så har organisationen i

sig bättre utsikter att lyckas med sina uppdrag.

Smither (2008) talar även om en annan del av individnivån och som handlar om att man tar in en tredje part. En konsult går då in och försöker analysera situationen som uppstått. Det första denne sedan gör är att försöka få de inblandade att förstå hur deras problem kan eskalera och hur det i så fall skulle påverka dem på lång sikt. Sedan är det viktigt att konsulten kan komma underfund med vad som i grunden har orsakat det problem som uppstått. Detta bör enligt Smither hanteras med omsorg och försiktighet då de verkliga orsakerna ofta finns att upptäcka på en mycket underliggande nivå. Det som på ytan verkar vara den uppenbara anledningen till att konflikt har uppstått är sällan den egentliga orsaken.

Amphimodellen. Vidare vad gäller interventioner och ingripanden finns det en rad olika förslag på vad man som individ kan göra beroende på vilken befattning som respektive anställd har inom organisationen. Amphimodellen är en metod och modell (Tabell 1) som tagits fram av Eriksson och Östberg (2009). Modellen används för att försöka identifiera olika mobbningskulturer och är ett resultat av flera års arbete på olika personalavdelningar inom både offentlig sektor och näringsliv. Eriksson och Östberg menar att det finns olika typer av grupper så väl som ledare. Dessa går att kategorisera vilket är precis vad Eriksson och Östberg har gjort i Amphimodellen.

Den första gruppen är den *trygga gruppen*. Här menar Eriksson och Östberg (2009) att mobbaren inte trivs. Gruppen definieras av ett gott ledarskap där chefen har direkt kontakt med sina medarbetare samt ger konstruktiv kritik i både med- och motgång. Chefen är här mycket tydlig med hur viktig den psykosociala miljön är samt att mobbning absolut inte tolereras. Vidare har vi den *otrygga ambivalenta gruppen*, här finns det potentiella möjligheter för mobbning, särskilt om gruppen utsätts för långvarig och intensiv stress. Chefen i en sådan grupp är ofta själv ambivalent inställd till hur han eller hon ska hantera små typer av konflikter. Det som kännetecknar den här gruppen är att man sällan vet ”vilket ben man ska stå på”. Chefen är inte tydlig med regler, utan låter ofta känslor styra för mycket. Nästa grupp är den *otrygga undvikande gruppen*. Här finns det två varianter. Den ena gruppen har en ledare som är svag och otränad. Här finns det möjligheter för utveckling och därför har arbetsgivaren ett ansvar att gå in och stötta chefen samt hjälpa denne. I den andra varianten har vi en så kallad undvikande chef. Den här typen av chef undviker att ta upp de problem som denne uppfattar att gruppen undviker. Fokuset hos den här typen av ledare ligger inte på en fungerande arbetsgrupp, utan på att prestera. Det viktiga för denne är karriär och ökad makt. Chefen vågar inte heller gå in och bryta vid mobbning, då denne är rädd att själv

drabbas. Osäkerheten i gruppen växer här i kapp med problemen och tycks inte ha något avbrott. Den sista typen av arbetsgrupp i Amphimodellen är den *otrygga destruktiva gruppen*. Här menar Eriksson och Östberg att mobbning är något som lätt frodas och att det är här den föds och bibehålls. En chef i den här typen av grupp har ingen större empati för någon annan än sig själv. Att det skulle finnas problem med eller i arbetsgruppen ignoreras totalt. Att visa känslor i denna typ av grupp är uteslutet, då detta räknas som en svaghet. Här bildas ofta allianser av medarbetare tillsammans med chefen genom att denne erbjuder löneökningar och andra bonusar för dem som arbetar mot samma mål. Chefen favoriserar dem i gruppen som hjälper honom eller henne att nå den kontroll och makt som ofta är högsta prioritet för denna typ av ledare. På så vis frodas också mobbningen. Genom ett spel som handlar om makt och ”roffande” är mobbning och utfrysning också naturliga byggstenar. Eriksson och Östberg menar att det nästan krävs mobbning för att den här typen av grupp ska kunna överleva.

Tabell 1. Olika strategier och åtgärder för att komma till rätta med mobbning beroende på vilken position individen har samt vilken av ovanstående grupper man tillhör (Eriksson & Östberg, 2009).

Position	Trygg grupp	Otrygg grupp	Otrygg grupp undvikande	Otrygg grupp destruktiv
Du är arbetsgivare	Fortsatt fokus på arbetsmiljö och trivselfrågor.	Stötta chefen. Sätt in handledning. Hjälp till självhjälp.	Möjlighet att byta ut chefen mot en tryggare person.	Splittra gruppen och avveckla chefen.
Du är chef för gruppen	Belöna och uppmärksamma bra beteenden.	Se till att inte favorisera medarbetare. Prioritera möten, planering och uppföljning.	Titta på ditt eget ledarskap. Ta ev. hjälp av konsult.	Se till att inte ta på dig liknande roll i framtiden
Du är medarbetare	Säg ifrån! Ta ev. hjälp av chefer eller andra medarbetare.	Kräv att chefen uppmärksammar problemet.	Ta ett samtal med chefen om situationen.	Försök ev. att byta jobb.
Teamutveckling	Sätt in	Arbeta med det	Titta på chefen.	Ingen idé att

	förebyggande insatser.	inre: normer och värderingar. Välj trygghetsskapande aktiviteter.	Vilka problem ser vi där?	satsa pengar på detta. Gruppen är redan för inåtvänd.
--	------------------------	---	---------------------------	---

Effekter. Studier visar att medling på individnivå kan vara en mycket komplicerad och ibland helt ohållbar intervention (Saam, 2009). Fokus ligger här på den mobbade och mobbaren. Dessa parter ska genom medling försöka komma fram till ett sätt att lösa konflikten genom att samtala. Kritiken som riktas mot medling i det här fallet är att de personer som är involverade i arbetsrelaterad mobbning inte sällan har helt olika förutsättningar att klara av en sådan typ av förhandling. Detta, menar Saam, beror på de stora skillnader som råder mellan offer och förövare och som i de flesta fall handlar om makt. Denna typ av intervention avslutas ofta direkt efter att medling ägt rum och det tycks vara uteblivandet av uppföljning som gör att medling många gånger uppfattas som en relativt opassande intervention vad gäller just individnivå.

Einarsen et. al (1994) menar att medling fungerar bra så länge man håller det på en informell nivå. Medlingen bör inledas med individuella samtal innan båda parter träffas för ett gemensamt sådant. Kraven för en framgångsrik medlingsprocess menar Einarsen et. al, handlar om att försöka nå ett jämbördigt maktförhållande mellan den mobbade och den som mobbas. Detta kan anses som en svår uppgift och underlättas om båda parter har med sig en stödperson som till exempel är fackligt förtroendevald.

Vidare diskuteras även de andra typerna av interventioner i form av coachning på gruppnivå och organisationsutveckling på organisationsnivå. Vad gäller den förstnämnda har denna visat sig effektiv (Saam, 2009). Coachning handlar främst om att en konsult går in och samtalar med de överordnade, företagsråd eller offret själv. Coachningen innefattar ofta olika övningar och är ämnat som stöd för samtliga personer som kan tänkas vara direkt utsatta på grund av mobbningen på arbetsplatsen. Coachning har enligt Saam, visat sig jämna ut och balansera makt mellan de inblandade, vilket här handlar om samtliga medlemmar i olika arbetsgrupper inom organisationen.

Vad gäller organisationsnivån så har det visat sig effektivt att titta över hela organisationens utveckling på de punkter som berör ämnet (Saam, 2009). Saam menar att fokus ligger på att försöka ta fram lösningar genom att bland annat formulera policys, gemensamma mål, bestämmelser kring ansvarig för konflikter och så vidare. Dessa lösningar

kan tas fram med hjälp av olika workshops som en konsult går in och håller i på arbetsplatsen. Saam menar att det man tar extra hänsyn till, på denna nivå, är att mobbning mellan två individer lätt sprider sig, genom arbetsgrupper och ut i organisationen *per se*, men även att mobbning på arbetsplatsen kan uppstå på grund av otydliga fördelningar av arbetsuppgifter och dåligt ledarskap uppifrån. Saam menar att det är viktigt att se över organisationen och hur denna kan utvecklas för att bättre kunna förebygga och åtgärda mobbning

Bakgrunden till studien

Tidigare forskning visar tydligt på hur allvarligt fenomenet arbetsrelaterad mobbning är samt hur vanligt förekommande det tycks vara (Hauge et. al, 2010). Hur och varför detta fenomen uppstår finns det relativt mycket forskning kring och fenomenet tycks ha uppmärksammats allt mer under åren (Einarsen et. al, 1994). Till synes finns det dock färre studier vad gäller förebyggande åtgärder kring ämnet (Saam, 2009). Resultat kring forskning som bedrivits av Hallberg och Strandmark (2004) tyder på att arbetsrelaterad mobbning skulle kunna förebyggas genom en öppen kommunikation där samtliga parter på arbetsplatsen hade samma rättigheter och klimatet inom organisationen gav de anställda utrymme att få komma till uttryck med åsikter. Målet med studien är att nå ökad kunskap om hur de människor som arbetar med den här typen av personalrelaterade frågor ser på fenomenet arbetsrelaterad mobbning och interventioner.

Syfte & frågeställningar

Det huvudsakliga syftet med denna studie var att nå ökad kunskap vad gäller personalansvarigas föreställningar kring arbetsrelaterad mobbning och interventioner. För att nå djupare förståelse för fenomenet, intervjuades sju personer med personalansvar inom olika organisationer i Sverige. Det fanns två frågeställningar. Den första löd, *vilka är de generella föreställningarna kring fenomenet mobbning på arbetsplatsen?* Den andra frågeställning var, *vilka föreställningar finns kring interventioner?*

Metod

Deltagare

En intervjustudie genomfördes med sju deltagare som hade personalansvar i sin tjänst. Urvalet för studien kan betraktas som ett så kallat kriterieurval, vilket är ett urval väl anpassat för en mindre studie (Dalen, 2007). Kriterierna för denna studie var främst att hitta rätt deltagare yrkesmässigt så väl som geografiskt.

Deltagarna var ansvariga för stora, medelstora eller mindre organisationer. Intervjuerna genomfördes i storstäder som Stockholm och Malmö, men även på mindre ort. Deltagarna bestod av tre män och fyra kvinnor. Samtliga intervjupersoner var anställda inom vinstdrivande så väl som kommunala organisationer. Den genomsnittliga åldern för deltagarna var 50 år. Standardavvikelse (SD) för intervjupersonernas ålder var 8,16.

Material

Materialet för studien var en semistrukturerad intervju vilket innebär att det fanns en utformad intervjuguide som var noga utarbetad innan genomförandet av intervjuerna. Intervjuguiden innehöll de övergripande frågorna som var knutna till studiens centrala frågeställningar (se intervjuguide). En hel del av frågorna som ställdes var förutbestämda, men var ämnade att lämna plats för nya infallsvinklar.

Intervjuguide. Intervjun delades in i två delar. Under respektive del fanns ett antal frågor som utformats för att uppfylla syftet med studien. Eftersom att syftet med studien dels var att spegla de personalansvarigas generella föreställningar, inleddes intervjun med frågor kring detta. Vidare ställdes mer ingående frågor kring interventioner. Intervjuguiden såg ut på följande sätt:

Den generella föreställningen kring arbetsrelaterad mobbning

- Vad är din spontana reaktion när jag säger arbetsrelaterad mobbning, vad förknippar du med detta?
- Hur vanligt tror du att det är generellt?
- Hur tror du att man upptäcker mobbning, vilka är tecknen?
- På vilket sätt tror du att mobbning eskalerar och bibehålls?
- Har du någon uppfattning om hur vanligt det är här på din arbetsplats?

Föreställningar om interventioner

- Hur anser du att en intervention bör se ut, vad gäller mobbning på arbetsplatsen?
 - Vad har ni för policy/interventionsplan kring arbetsrelaterad mobbning?
 - På vilket sätt upplever du att den är anpassad till just denna typ av arbetsplats?
 - På vilket sätt är den bra / dålig?
- Tror du att man kan förhindra samt åtgärda mobbning?
 - Anser du att det skulle behövas mer forskning kring detta fenomen?

Procedur

Sju personalansvariga kontaktades via mail. Mailen bestod av information kring studiens syfte samt beskrivning av tillvägagångssätt för intervjun. Mailen var noga med att precisera att namn på intervjuperson samt organisationens namn skulle förbli helt anonyma i uppsatsen.

Samtliga intervjuer gjordes på plats på respektive organisation på ett kontor eller i ett samtalsrum. En av intervjuerna gjordes dock via telefon på grund av geografiska skäl. De flesta intervjuer tog ca 15-20 minuter och samtliga intervjuer spelades in. Intervjuerna utfördes på dagtid mellan klockan 10-15. Samtliga intervjuer inleddes med genomgång kring punkter från Vetenskapsrådet (1990) vilka presenteras senare. Dessa berör bland annat konfidentialitet och nyttjandekrav.

Etiska överväganden. I all forskning bör man ta hänsyn till etiska överväganden. I denna studie användes fyra huvuddrag kring etiska överväganden som Vetenskapsrådet (1990) tagit fram. De fyra huvuddragen är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Vad gäller informationskravet var jag noga med att från början informera mina intervjupersoner kring studien samt intervjuens syfte. Detta var något jag delgav mina intervjupersoner både skriftligt vid förfrågan om deltagande samt vid inledning av själva intervjun. Att ställa upp i min intervju var helt och hållet frivilligt. Samtyckeskravet vad gäller min intervju handlade om att intervjupersonerna själva hade rätt att bestämma över sin medverkan i studien, vilket är precis vad detta huvuddrag handlar om. Med hänsyn till konfidentialitetskravet valde jag att hålla samtliga intervjupersoner anonyma och valde i stället att benämna dem med "Intervjuperson 1, 2, 3" och så vidare. Även namn på organisationer valde jag att hålla anonyma. Detta då jag inte var ute efter att spegla en specifik organisations policy eller interventionsplaner kring mobbning. Vidare ansåg jag inte heller att mitt val att genomföra en deskriptiv studie, krävde att den informationen under några omständigheter behandlades i denna uppsats. Nyttjandekravet avser att den information, som i

mitt fall förmedlades genom intervju, bara används inom ramarna för studien. Detta var något jag tydligt informerade mina intervjupersoner om. Vid avslutandet av uppsatsskrivandet valde jag även att förstöra de inspelningar som gjordes under studiens gång.

Databearbetning. En tematisk analys (TA) låg som grund för bearbetningen av denna studie. Tematiska analyser går ut på att strukturera, sammanfatta och sedan tolka kvalitativa data som kan vara bestämda på förhand men även vara tagna från det material man får fram genom sina intervjuer (Langemar, 2008). Studien bearbetades till stor del genom en kombination av empiristyrd och teoristyrd TA. Nedan presenteras en modell för empirisk TA enligt Hayes (2000).

1. Transkribera materialet till text, om det inte redan är i skriven form. Läs därefter texten i sin helhet tills en god översikt erhållits.
2. Gå igenom texten och markera text (eller skriv nyckelord i marginalen) som är relevant för frågeställningen.
3. Sortera citaten (eller nyckelorden) utifrån olika preliminära teman, det vill säga gruppera dem under olika övergripande begrepp.
4. Ta ett tema i taget och gå igenom hela texten och plocka ut allt som hör till just det temat. Gå alltså igenom hela texten lika många gånger som det finns teman. Här kan listan över teman samtidigt behöva utvecklas och modifieras.
5. Gör en slutgiltig benämning på och definition av varje tema.
6. Sammanfatta materialet under varje tema med egna ord. Ta gärna med ett eller ett par belysande citat eller konkreta exempel för varje tema.
7. Utveckla en teori genom att relatera dina teman till varandra så att det blir en sammanhängande helhet.

Vad gäller den bit av databearbetningen som svarar för den teoristyrda TA delen, handlar det främst om att det redan från början fanns en utvecklad intervjuguide. Frågorna i intervjuguiden utarbetades för att så bra som möjligt täcka syftet med studien, vilket är ett av stegen i en teoristyrd TA. (Langemar, 2008). Vidare användes dessa frågor som en utgångspunkt för vilka teman som söktes i det transkriberade materialet. Vissa av frågorna användes sedan som rubriker för att dela in olika teman. På grund av att intervjuerna genomfördes semistrukturerade, dök det även upp teman som inte varit förutbestämda. På så vis föll det sig naturligt att använda en kombination av empiristyrd och teoristyrd TA

Metodologiska överväganden

Langemar (2008) menar att intervjun är en bra metod då man är intresserad av att komma åt människors upplevelser, tankar och reflektioner. Däremot är inte intervjun avsedd att ta reda på det faktiska beteendet hos en människa, då detta ofta begränsas på grund av social önskvärdhet. En kvalitativ intervju har i övrigt alltid öppna svar. Men frågorna kan vara mer eller mindre strukturerade. Det är bredden på frågeställning som avgör typen av intervju. Desto mer öppen och bred frågeställning, ju mindre struktur på intervjun bör man ha.

Valet i denna studie är en semistrukturerad intervju, vilket låter den som intervjuar och den som blir intervjuad tala mer fritt under samtalets gång. Den som intervjuar har ett antal frågor och följdfrågor som man koncentrerar sig på, men dessa behöver inte ställas i samma ordning i varje intervju, utan anpassas efter det som sägs i intervjun. Strukturen följer på så vis den väg som varje unikt samtal ger utlopp för (Langemar, 2008).

Vad gäller databearbetningen, blev studien en kombination av empiristyrd tematisk analys och teoristyrd tematisk analys på grund av att den redan från början hade ett bestämt fokus. Samtidigt var avsikten med studien att nå ny förståelse i form av den information som växte fram ur intervjuerna. Langemar (2008) menar att denna kombination kan vara extra relevant då det verkar obefogat att börja om från början och på ett mer förutsättningslöst sätt anta sig en studie. Vidare var denna metod viktig i och med de förhandskunskaper som fanns kring ämnet. En kombination av empiristyrd och teoristyrd tematisk analys var således den grund som passade förutsättningarna för denna studie.

Den främsta skillnaden mellan empiristyrd och teoristyrd TA för denna studie, handlade om att frågeställningarna inte ändrades efter det resultat som framgick. Detta innebar att studien till viss del följde ett deduktivt och teoristyrkt sätt att bearbeta ett material (Langemar, 2008).

Resultat

Resultatet för de sju intervjuerna redovisas i två delar, den inledande delen handlar om det första delen som behandlas i intervjuerna och som är inriktad på de generella föreställningarna som de personalansvariga har kring fenomenet arbetsrelaterad mobbning. Den andra delen handlar om föreställningarna kring de interventioner som presenteras på respektive arbetsplats. Båda delarna är indelade efter de två frågeställningar som funnit med från början i denna studie. Under varje del finns ett antal underrubriker som sammanfattar de teman som framkommit.

Den generella föreställningen kring arbetsrelaterad mobbning.

Denna del handlar mycket om vad deltagarna associerar med ordet arbetsrelaterad mobbning. Resultatet har delats in under följande underrubriker: *Tankar om fenomenet arbetsrelaterad mobbning, hur vanligt föreställer sig deltagarna att arbetsrelaterad mobbning är? Att upptäcka problemet, orsaker och ansvar.*

Tankar om fenomenet arbetsrelaterad mobbning. Här presenteras en del av de teman som framkommit i intervjuerna när jag bland annat ställt frågan om deras spontana reaktion när det hör ordet arbetsrelaterad mobbning. Detta omfattar bland annat teman av den personliga föreställningen kring ämnet som sådant samt hur man tänker att det kan se ut. De teman som framkommit handlar främst om att det är fruktansvärt att det förekommer, att det ofta sker sofistikerat. Kränkning, utstötning och förringning är andra teman som förekommer frekvent. Föreställningarna som förmedlas handlar även om, att det ofta rör sig om smygjobbning som utövas i det dolda samt att ämnet arbetsrelaterad mobbning är mycket intressant. Ett annat tema handlar om att det är ett mycket svårt ämne att komma åt. Intervjuperson 1 berättar:

Det jag omedelbart kommer att tänka på är ju en form av härskarteknik. Då tänker jag närmast på, det kan vara i mellan chef och medarbetare, eller det kan vara medarbetare i mellan eller chefer i mellan. Där den ena parten använder, alltså genom en härskarteknik försöker förringa den andra personen. Det är en sådan där spontan tanke. Det andra som jag kommer att tänka på är i en grupp med människor där man effektivt kan mobba ut någon person kanske som man inte tycker om i gruppen eller ja, det klassiska, du sitter i ett fikarum och så när Kalle kommer in så tystnar det eller man liksom börjar prata om annat så att Kalle inte ska känna sig delaktig i gruppen.

Detta citat visar en bild av hur arbetsrelaterad mobbning kan yttra sig samt vad intervjupersonen förknippar fenomenet med. Ett annat citat som beskriver den spontana reaktionen kring arbetsrelaterad mobbning är detta citat från intervjuperson 4:

Ja, min spontana reaktion är att det säkert förekommer raffinerat, tror jag. Och jag skulle kunna tänka mig att man, man, säger jag då, och då menar jag generellt...Jag tror man är okunnig om detta faktiskt och tar det inte riktigt på allvar, kanske inte definierar det fullt ut... vad det handlar om. Då har det gått väldigt långt, när det blir mobbning av det.

Detta citat visar på att fenomenet arbetsrelaterad mobbning kan ses som något svårdefinierat men att det ändå gått väldigt långt när handlingar benämns som mobbning. Dock kan ämnet ses som något som inte alltid tas på allvar.

Hur vanligt föreställer sig deltagarna att arbetsrelaterad mobbning är? Här presenteras föreställningarna vad gäller förekomsten av arbetsrelaterad mobbning generellt. Teman som tas upp här är bland annat relaterade till personliga erfarenheter samt generella uppfattningar. De flesta av intervjupersonerna har själva mycket liten erfarenhet av mobbning på arbetsplatsen, men medger att det säkerligen kan förkomma i det dolda. Däremot är de flesta överens om att det förekommer generellt. Några deltagare menar att det kan vara svårt att sätta fingret på vad som är mobbning och att detta kan vara en anledning till man inte alltid uppfattar hur vanligt det verkligen är. Ett citat som speglar detta tema är från intervjuperson 1: ”Alltså, det jag har varit inblandad i om man säger så, har väl varit ett fåtal tillfällen, men jag tror att det finns mycket dold mobbning som inte kommer fram av, olika orsaker”.

Intervjuperson 7 uttrycker sig: ”Alla större vuxengrupper har det här i någon liten form, alltså det är... strategin, må inte vara att frysa ut någon eller att mobba möjligtvis, men att det finns. Det dyker upp”.

Ett annat citat från intervjuperson 3 som beskriver upplevelsen kring hur vanligt det är: ”Jättevanligt tror jag att det är. Sedan finns det ju arbetsplatser där man verkligen fryser ut folk, mer strategiskt så, och det är ju för djävligt...”

Att upptäcka problemet. Här presenteras de personalansvarigas tankar och upplevelser av hur man upptäcker att mobbning förekommer på arbetsplatsen. Flera intervjupersoner menar chefer bland annat måste reagera på frekvensen av korttidsfrånvaro hos personalen. Flera deltagare tror att det är i kommunikationen det hela uppenbarar sig. De teman som framträder här handlar även om att man upptäcker mobbning genom att läsa av stämningen i gruppen, arbetsklimatet och hur de anställda verkar må. Vidare menar flera deltagare att problemet går att upptäcka genom hur de anställda pratar om varandra i fikarummen. Andra teman handlar om att den mobbade tystnar och blir osynlig och att detta är tydliga signaler på att personen i fråga inte mår bra. Intervjuperson 6 berättar:

Ja, dels så får man ju vara observant på hur de närmaste i personalen ser ut att må, det ser man ju ganska lätt om någon är nere eller inte. Eller om de börjar bli frånvarande och inte kommer till jobbet. Ja, men man fångar upp om någon snackar illa om någon annan och sådana här saker. Lite sådana signaler får man ju vara

observant på. Och då får man ju prata med den här personen och fråga om allt är okej och sådär.

Ovanstående citat visar ett för studien vanligt sätt att uttrycka sig. Att man måste vara uppmärksam på frånvaro är ett återkommande resonemang. Intervjuperson 2 säger följande: ”Ja, alltså, så som jag upplever, hur vi så att säga kommit till samtal med sådana här som har upplevt att de blivit mobbade är att de har en ganska hög frekvens av korttidsfrånvaro”.

Vidare finns det citat kring denna fråga som pekar på hur man mer aktivt kan upptäcka problem. Här handlar det om att man som ansvarig för personalen ofta måste fråga sin personal hur de mår. Intervjuperson 3 uttrycker det:

Man upptäcker mobbning genom kommunikation, det är ju det handlar om, att man måste vara väldigt nära medarbetarna. Man får fråga ofta tror jag. Och ligga väldigt nära. Och att alla har någon som de känner att de kan gå till som man har förtroende för.

Orsaker. Här presenteras intervjupersonernas föreställningar och tankar kring vad som orsakar arbetsrelaterad mobbning samt vad som gör att det hela kan fortgå. Vissa citat pekar på att man som ansvarig för personalen inte ”går in” i tid och tar tag i problemet utan ”sopar det under mattan”. Det handlar också om att vara konflikträdd. Flera intervjupersoner talar om en rädsla för att kanske själv bli påhoppad eller mobbad som en orsak till att man inte bryter in i en konflikt, detta kan gälla både chefer och anställda. Vanliga teman är att orsaken till mobbning kan bero på ett svagt ledarskap, bristfällig resursfördelning, utebliven motivation samt överlämning av ansvar på andra. Andra teman som framträder att orsaken till mobbning ofta kan handla om missförstånd och små misstag som kan leda till stora konflikter. De flesta av deltagarna är överens om att ingripa på ett tidigt skede för att mobbningen inte ska eskalera. Intervjuperson 6 berättar:

Ja, dels det och att man inte vågar ta i problemet. Att man inte, att man tänker att ”det försvinner nog”, om man inte låtsas om det. Men det tror jag inte. Jag tror att man så fort som möjligt innan det hunnit bli infekterat för då blir det svårt att ta sig ur det och det blir bara värre och värre ju längre tiden går. Jag tror att man ska vara ganska snabb på att så att man får prata ut med varandra och reda ut problemet tillsammans med någon som kan medla.

En annan personalansvarig menar att cheferna ofta glömmer bort att se sina medarbetare som viktiga byggstenar. Intervjuperson 1 berättar:

Det har vi sett i vissa fall där det har eskalerat, är ett, då är det cheferna som är för konflikträdde, två, tycker väl att de får de reda ut själva, vi har business att tänka på. Vad de glömmer bort då är att businessen inte fungerar om inte medarbetarna fungerar.

Intervjuperson 7 berättar om varför denne tror att mobbning bibehålls:

Jag tror att det bibehålls om man inte, om man som ledare, alltså, hur man motiverar och hur man fördelar resurser, jag tror att detta cementerar det här jättemycket. Och jag tror att det bibehålls av ett svagt ledarskap där man är lite beslutssvag, där man lämnar över mycket ansvar på andra utan att ha motiverat varför och så vidare.

Ansvar. Här presenteras de teman som handlar om de personalansvarigas föreställningar om vem som bär ansvaret vad gäller arbetsrelaterad mobbning. Dessa föreställningar kommer till uttryck bland annat i teman kring ledarskap. De flesta av intervjupersonerna anser att det är chefens ansvar att upptäcka mobbningen samt se till att den åtgärdas. Flera deltagare menar att det inte alltid finns tillräcklig kunskap för hur man griper in som chef, och att denne i så fall måste ansvara för att extern hjälp kopplas in. Ett annat tema förmedlar ett annorlunda perspektiv på frågan kring ansvar. Här framgår i stället att samtliga medarbetare inom en organisation bär ansvaret för klimatet på arbetsplatsen. De flesta menar dock att en bra chef tar tag i problematiken både aktivt och förebyggande. Intervjuperson 1 berättar:

Det sättet som vi jobbar här så är ju cheferna våra nyckelpersoner. En bra chef märker sådant här direkt i gruppen, alltså, det är cheferna så att säga som ska ha dem tentaklerna ute för att se, vad är det som händer i gruppen? Vi har det så att, varje år, efter verksamhetsplaneringen, så ska chefen sätta sig ner varje person i individuellt och gå igenom saker i ett planeringssamtal. Vad är det utefter verksamheten, som respektive person ska göra? Och där ska man också ta upp sådana saker, man ska visa att man tar upp det som handlar om arbetsmiljö och arbetsklimat. Vi har varje år så, att man ska göra en arbetsmiljöbedömning i gruppen och där ingår psykosociala faktorer, plus det här så att säga, med

mobbing. Och det vill ju till att cheferna är öppna med det också och kunna erkänna att i min grupp kan det här förekomma.

En annan intervjuperson avviker dock lite i sitt resonemang kring om det är chefens uppgift att känna av mobbningen. Intervjuperson 3:

Jag tycker att det är allas ansvar. Det är det verkligen, sedan är det ju hela chefens yttersta ansvar, men ofta kanske det är denne som får veta det sist. Det är det som är problemet, att man håller det utanför den som sätter lön eller så liksom...

Föreställningar om interventioner

Denna del handlar om vad man gör åt arbetsrelaterad mobbing på arbetsplatsen om den skulle uppstå. Vilka är de interventioner som presenteras och hur upplevs dessa? Dessa resultat presenteras i teman av vad de personalansvariga själva föreställer sig som riktigt att göra, samt vad de olika arbetsplatserna har för policys. Här presenteras också resultat kring hur de olika intervjupersonerna upplever att det hela fungerar. Detta område har delats in i följande underrubriker: *Vad man bör göra, vad man gör, möjlighet att förhindra mobbing och behov av mer forskning kring ämnet.*

Vad man bör göra. Här presenteras teman som handlar om hur en intervention bör se ut rent praktiskt. Hur föreställer sig man sig att själva ingripandet bör se ut? Ett tema handlar om att ingripa i ett tidigt skede. Men vissa menar att det återigen är chefens ansvar och att de som personalansvariga aldrig skulle kunna gå in först, utan att deras uppgifter tillkommer på andra nivåer. Här förekommer även resonemang kring handlingsplaner som ibland verkar vara obefintliga. Ett annat tema är kritiken mot en skriven handlingsplan. Här förekommer resonemang kring att i stället arbeta proaktivt och att behandla varje fall av mobbing unikt om det skulle uppstå. Teman här är bland annat att de olika handlingsplanerna inte används eller är tillräckligt utvärderade.

Ett annat tema kring vad man borde göra, handlar om att man borde ta ett samtal med de inblandade. En av intervjupersonerna redogör för hur denne upplever att hennes position har en avgörande roll för hur chefer väljs ut. Här finns även reflektioner om vad man skulle kunna göra bättre vad gäller åtgärdandet kring arbetsrelaterad mobbing i termer av ledarskap.

Intervjuperson 1:

Jag tror att man måste vara väldigt noggrann i det här när man utnämner chefer. Jag menar det finns ju ingen organisation som är komplett och självklart inte vi heller. Det handlar om att hela tiden arbeta med det här, det måste hela tiden levandegöras. Vi måste bli bättre på att till cheferna kommunicera ut, för det är väldigt lätt i en sådan här organisation, där det är hårt tryck och där det hela tiden ska rulla på, att man glömmer bort dem, så att säga, mjuka faktorerna. Och där är vår roll på personalavdelningen att se till att det här måste fungera. Och sen när vi ska utnämna chefer... attinte bara titta på om han eller hon är en duktig person i business, utan att det handlar om att den här personen också ska ha med människor att göra.

En av intervjupersonerna tar upp problematiken kring upprättelsen av en handlingsplan. Intervjuperson 4 berättar:

Jag skulle vilja att det fanns en tydlig handlingsplan. Vad man gör i olika situationer. Så som vi har inom skolan, vad gäller skolans likabehandlingsplan. Och det kan man ha på alla arbetsplatser. Tydliga riktlinjer. Vem gör vad. Vem är det man säger till, när gör man det.

Vad man gör. Här presenteras teman som är nära relaterade till *vad man bör göra*, men skiljer sig på så vis att resultatet här är de beskrivningar som presenterats som de lite mer formella riktlinjer som organisationen har samt vad som saknas. Flera av intervjupersonerna nämner här att de har en policy för hur interventionen ska skötas. Här finns teman som handlar om att chefer efter den årliga verksamhetsplaneringen sätter sig ner med varje medarbetare i ett individuellt planeringssamtal. På gruppnivå inför man en arbetsmiljöbedömning för att kunna upptäcka problem i den psykosociala miljön som bland annat berör mobbning. Ett annat tema handlar om att vissa organisationer har en likabehandlingsplan som är skriven av kommunen. Denna plan uppfattas dock av vissa deltagare som påver och otillräcklig.

Ett annat tema är det som handlar om att man i värsta fall måste utdela en varning till den som mobbar. Efter ytterligare varningar kan det komma att röra sig om uppsägning. Flera deltagare menar att de har en mycket låg tolerans för mobbning på arbetsplatsen. Vissa deltagare beskriver sina uppgifter som personalansvariga i teman som handlar om att stötta cheferna att hålla ett samtal med de inblandade. Skulle detta inte hjälpa kopplar man in

personalavdelningen för ytterligare ett samtal. Problemen tycks i regel lösa sig efter denna typ av insats.

Det vanligaste vad gäller själva ingripandet är att man försöker medla med de inblandade parterna. Det finns även dem som berättar om hur man i många fall måste ta in en tredje part i form av konsulter, specialister och beteendevetare för att kunna lösa mobbningen. Temat här handlar om att tackla problemen kring arbetsrelaterad mobbning på individnivå. Andra intervjupersoner tar upp problematiken med att ha en skriftlig handlingsplan och menar att dessa ofta är svåra att applicera på ett konkret sätt. Intervjuperson 1 beskriver interventionsplanen på sin arbetsplats på följande sätt:

Vi stöttar chefen i att hålla samtal och försöka rätta upp det här. Går inte det, så blir det nästa steg; Då handlar det om att man får ha ett samtal här på personalavdelningen, men det gör vi efter det att chefen har haft samtal. Och sen så beror det på graden av vad det här är för någonting. Jag menar, är det grova saker som har förekommit, då är vi inne på område att tilldela en varning. Men många gånger, de flesta som jag har upplevt det, har varit så att när man, chefen har påtalat det här och även gjort dem uppmärksamma på att personalavdelningen är inkopplad så brukar det i regel så att säga lösa sig, att man liksom då gör någon person uppmärksam på det hela, att så som du agerar, är inte okej. Och det är inte ett bra arbetsklimat...

En annan intervjuperson berättar om vad denne skulle göra om det skulle finnas misstankar om mobbning på arbetsplatsen. Denne tar även upp tankar kring en formell handlingsplan.

Intervjuperson 5:

Ja, det första jag skulle göra är ju då att försöka ta reda på vad det är som pågår, och mellan vilka det pågår. Och jag skulle ju då vilja samla kanske först då de personer som jag upplever är berörda och försöka klara ut det hela. Nästa steg är ju att man måste upprätta någon form av handlingsplan. Och jag kan tänka mig att som chef är jag säkerligen skyldig att redan nu ha en färdig handlingsplan, och det har jag inte. Och det beror väl på det att jag aldrig har brist på arbete utan det är alltid tiden som brister och många saker är vi duktiga på, men vi har ingen färdig plan.

Intervjuperson 7 berättar om sina erfarenheter av att ta in en tredje part:

Någon gång så har vi tagit in en extern medlare eller konsult och i de lägena pratat om beteende. Det handlar om att upplysa människan om vad det egentligen är som händer här, för alla är inte riktigt säkra på det. Detta gör vi i andra hand med de individerna som är inblandade, om det då inte berör andra. Berör det andra, så informerar vi även dessa.

Möjlighet att förhindra mobbning. Här redovisas de personalansvarigas tankar kring om de tror att man kan förhindra mobbning på arbetsplatsen. Detta är något som flera av intervjupersonerna är övertygade om. Här framgår teman som handlar om att man som personalansvarig måste tro på att det går att förhindra mobbning samt att det inte finns någon anledning att fortsätta med personalfrågor om det inte finns en tro på åtgärder kring denna typ av problem. Här nämns även teman som beskriver hänsyn, omsorg och god kommunikation som några byggstenar för att förhindra mobbning. I motsats till detta är de flesta deltagare eniga om att arbetsrelaterad mobbning i synnerhet är ett svårt fenomen att ta sig an. Teman här handlar om att mobbning ofta är utbrett och involverar flera människor samtidigt. Ett annat tema handlar om att ju mindre arbetsgrupp man har, desto mindre är risken för att mobbning skulle kunna uppstå. Ett återkommande tema är att mobbning i grunden handlar om värderingar. Det är på grund av dessa mobbningen kan vara svår att förhindra. Intervjuperson 1 berättar:

Ja, jag måste ju tro på det här. Annars kan vi ju lika göra lägga ner direkt, om vi inte tror på att det fungerar. Sedan så tror jag att man måste komma ihåg att mycket kring mobbning handlar om våra värderingar. Och värderingar är ju... när jag håller chefsutbildningar så brukar jag likna det här med värderingar med en sådan här bojsten och den är ju fäst i botten med en stor betongklump. Och sedan har du en lina och så har du bojen som svajar. Men värderingarna är den här betongklumpen i botten. Sedan är ju vårt beteende som den här bojen på ytan som svajar. Men värderingarna ligger ofta så fast. Och det kan ju vara allt, jag menar, från till att hur vi ser på saker och ting, hur man ser på, jag menar, ta vad som helst, det här med, se på avvikelser med människor, om man nu har en avvikande sexuell läggning, eller avvikande hudfärg eller avvikande beteende, vad säger våra värderingar om det? Så att, där tror jag att det här med, så att säga, mobbning, det är väldigt sällan en enda person, utan ofta i flock. Och jag tror att man kanske måste få isär dessa personer, för det handlar väldigt sällan om bara en person. Men det är inget lätt arbete.

Detta citat förmedlar ett tema som handlar om hur svårt den personalansvariga föreställer sig att det är att komma åt mobbning då det hela ofta ligger djupt grundat i värderingar. Denne menar vidare att man måste tro på att det går att förhindra problemen. Det finns fler intervjupersoner som beskriver det hela på liknande sätt. Intervjuperson 3 berättar:

Ja, det tror jag, självklart. Det handlar ju om kommunikation. Att man pratar. Att man ser till att alla har det bra. Att man bryr sig om sina medarbetare. Och det är klart att man kan det. Det handlar ju om att man har en viss företagskultur. Har man en företagskultur som inte tillåter mobbning, där alla har lika värde och där alla ska må bra då händer ju inte sådana här saker. Klart att det kan hända lite grann i smyg också. Men det handlar ju om företagets värderingar. Ett företag där det förekommer mobbning hela tiden, det är ju företag som mår dåligt anser jag. Så det hänger ju ihop liksom. Ett företag som mår bra, där tar man ju hand om varandra. Där vill ju ledningen att medarbetarna ska må bra. Speciellt i tjänsteföretag, det måste ju vara så. Det hänger ju ihop alltihop.

Behov av mer forskning kring ämnet. Här redovisas det upplevda intresset av ytterligare forskning kring ämnet, samt vad deltagarna i så fall föreställer sig att man behöver veta mer om. Resultaten skiljer sig lite ifrån varandra, där vissa teman handlar om att intervjupersonerna verkar efterfråga mer information kring problematiken vad gäller just interventioner och andra inte. Teman som framgår här handlar bland annat om att mer forskning bidrar till mer kunskap kring ämnet och att detta i sin tur är viktig information för chefer och arbetsledare vad gäller dessas utbildningar. Andra deltagare menar att man, generellt, redan vet mycket om mobbningen och vad man bör göra åt den, och att problemet egentligen ligger i att faktiskt göra något rent konkret. Detta redovisas bland annat i följande citat. Intervjuperson 1:

Kanske inte forskning kring just mobbning som sådan, men det här med hur man tar itu med det. För att prata utifrån min vardag så handlar det ju egentligen om att få chefer som sitter att våga ta det här svåra samtalet. Det är alltså, hur går jag till väga? Alltså nu pratar jag inte om att det har gått så långt att man behöver psykologhjälp, utan att ta tag i det och ta de här samtalen innan det eskalerar, och hur går jag tillväga?

Detta citat visar på ett tema som handlar om att de personalansvariga skulle vilja se mer forskning kring interventioner och att behovet av att hitta fler sätt att ta sig an problematiken

är något som efterfrågas. En annan intervjuperson håller dock inte med om detta.

Intervjuperson 3:

Jag tror inte att det behövs någon forskning. Men jag tror att det behövs att vi pratar mer om det här med varandra. För det är något man måste prata om, för det då det händer någonting, detta är något man inte bör knuffa under mattan. För det är... för ofta är det ju ganska jobbigt för chefer att ta i det här för de vill, så länge man inte ser sådana här saker så, vissa har mycket att göra i en högpresterande organisation liksom, och så kommer det också, men man måste prata om de här sakerna, jag tror det handlar om det. Jag tror inte det behövs mer forskning. Alla vet vad det här handlar om. Alla vet var gränserna går. Sen kan det ju vara bra för cheferna att ha någon att bolla med och ta upp sådana här saker eller, för det kan ju vara väldigt svårt. Och man får ju vara försiktig. Men det handlar om kommunikation, upp med det på bordet bara. Alla vet vi vad som gäller som människor. Men det är det som gäller här. Ingen får vara dum mot någon annan. Och detta gäller uppifrån och ner.

Diskussion

Syftet med denna studie var att spegla fenomenet arbetsrelaterad mobbning ur en personalansvarigs perspektiv. Fokus låg på att förmedla föreställningar kring ämnet rent generellt men även vad gäller interventioner. För att nå denna kunskap genomfördes intervjuer med sju personer med personalansvar inom olika organisationer i Sverige. Med hjälp av två frågeställningar visade studien ett resultat som förmedlade en varierande bild av hur föreställningarna kring ämnet arbetsrelaterad mobbning kan se ut.

Nedan följer analysen av studiens resultat. Analysen är uppdelad efter studiens två frågeställningar; *De generella föreställningarna kring fenomenet mobbning på arbetsplatsen och föreställningar kring interventioner.*

De generella föreställningarna kring fenomenet mobbning

Det som framgick i resultatet vad gäller de generella föreställningarna kring arbetsrelaterad mobbning är teman som samtliga delades in i följande underrubriker: *Tankar om fenomenet arbetsrelaterad mobbning, hur vanligt föreställer sig deltagarna att arbetsrelaterad mobbning är? Att upptäcka problemet, orsaker och ansvar.*

De generella tankarna som de personalansvariga hade kring arbetsrelaterad mobbning presenterades i teman som till stor del handlade om att fenomenet var mycket intressant, vanligt förekommande men samtidigt svårt att komma åt. Mobbning kan vara svårt att komma åt just på grund av att det är ett svårt ämne att prata om (Hallberg & Strandmark, 2004). Detta kan i sin tur vara en anledning till att mobbning ofta förekommer i det dolda, vilket var något som även de flesta intervjupersonerna hade föreställningar om. Trots den öppenhet kring mobbning som enligt Einarsen et. al (1994) växt sig allt starkare under 90-talet och framåt, får det antas att det fortfarande finns stora mörkertal kring förekomsten av mobbning. En personlig aspekt på öppenheten kring mobbning är att den är avgörande för hur man tar sig an problemet. Om det inte talas om mobbning på arbetsplatsen, får det anses förståeligt att den blir svårare att upptäcka samt att ämnet riskerar stigmatiseras ytterligare. Om inte mobbning upptäcks i en tidig fas finns således alla möjligheter att den också fortskrider och eskalerar (Leymann, 1990).

Vad gäller föreställningar kring orsakerna till att mobbning kan uppstå, så var de flesta intervjupersonerna eniga om att det bland annat kunde bero på svagt ledarskap. Chefer som inte går in i tid och tar tag i konflikten, sopar problemet under mattan och är allmänt konflikträdda var faktorer som de personalansvariga såg som potentiella orsaker till att mobbningen kunde bibehållas och i vissa fall eskalera. Liknande faktorer har också lyfts fram av olika forskare som mycket negativa vad gäller den psykosociala arbetsmiljön (Hallberg & Strandmark, 2004; Eriksson & Östberg, 2009). Deras resultat visade att en otrygg och undvikande chef bidrar till en otrygg grupp genom att chefen ofta undviker att ta tag i de problem som denne uppfattar att gruppen undviker.

Att upptäcka, förebygga och åtgärda mobbning beskrevs av intervjupersonerna, ofta vara främst chefens ansvar. Enligt Arbetsmiljöverket (2011a) är det chefer och arbetsledare som har det övergripande ansvaret. Det är efterfrågat att en chef ska ha goda kunskaper om mobbning samt god kontakt med sina medarbetare för att kunna upptäcka potentiell mobbning. Intervjupersonerna hade flera olika föreställningar om vad man som chef borde vara uppmärksam på. Det handlade till stor del om kommunikation, att läsa av stämningen i arbetsgruppen. Att tala med varandra, vara nära sina medarbetare och vara vaksam på korttidsfrånvaro samt övriga tecken på ohälsa var några faktorer som de personalansvariga beskrev som viktiga. Zaph och Gross (2001) menar att det gäller att kunna hantera konflikten genom att noggrant undersöka den uppmärksammade mobbningen ur samtliga synvinklar. De menar vidare att man som chef och personalansvarig bör lägga stor vikt vid ur vilket

perspektiv man granskar konflikten. Ibland är det de mobbade som själva bidrar med att situationen eskalerar och försvåras.

Något som framgick var också att chefen i vissa fall saknade kompetens för att själv kunna genomföra till exempel medling eller coachning. Det blev då ofta ett fall för den personalansvarige att gå in och stötta chefen. I andra fall tillgrip man extern hjälp i form av konsulter och beteendevetare. Forskare menar att konsulten här bör vara mycket uppmärksam på den egentliga anledningen till att konflikt uppstått, då denna sällan är särskilt uppenbar (Smither, 2008).

Föreställningar kring interventioner

Det som framgick i resultatet vad gäller föreställningar kring interventioner är teman som samtliga delades in i följande underrubriker: *Vad man bör göra, vad man gör, möjlighet att förhindra mobbning och behov av mer forskning kring ämnet.*

En handlingsplan får ses som en del av interventioner på organisationsnivå. En upprättad handlingsplan är något som enligt Einarsen et. al (1994) även verkar förebyggande genom att den sänder ut tydliga riktlinjer till de anställda. Något som framgick ur resultatet var att deltagarna hade olika erfarenheter och åsikter kring upprättandet av handlingsplaner. Inom de mindre organisationerna var avsaknaden av en aktiv handlingsplan diskuterat både som något negativt och i andra fall som ett medvetet val. En av intervjupersonerna uppgav att denne skulle vilja ha en konkret handlingsplan för vad man gör vad gäller ingripandet i fall av mobbning på arbetsplatsen. En annan person uppgav att denne inte hade en sådan, då det inte uppfattats som nödvändigt på dennes arbetsplats. Det som framgår av ESENER'S (2009) undersökningar är att ju mindre organisation, desto mindre vanligt med en upprättad arbetsmiljöpolicy. Andra intervjupersoner uppgav att de hade en upprättad handlingsplan, men att de inte direkt följde den slaviskt, utan använde den som en mall. En intervjuperson uppgav att de i stället för att ha en aktiv handlingsplan, tog sig an varje unikt fall ut efter den situation som uppkom. På andra arbetsplatser uppgavs att man hade jämställdhetsplaner samt likabehandlingsplaner.

Vad gäller diskussionerna kring handlingsplanerna så får det anses intressant att det såg så olika ut beroende på arbetsplats. Det var här som föreställningarna skiljde sig mest mellan deltagarna. Att ha en färdig handlingsplan tycks vara en sak, men hur vida den följs till punkt och pricka eller uppdateras verkar vara en annan. Kanske behövs en handlingsplan som mall? Kanske behövs den för att signalera om hur grundläggande en fungerande social miljö anses

vara inom organisationen. En aspekt på det hela är att upprättade handlingsplaner förmodligen signalerar en bild av nolltolerans för mobbning i högre utsträckning än uteblivandet av en sådan.

Vad beträffar förebyggande interventioner på gruppnivå visade resultatet att flera organisationer bland annat hade personalmöten och där man diskuterade arbetsmiljön. I andra fall beskrev vissa personalansvariga att de stöttade chefer i att ta sig an problem kring arbetsrelaterad mobbning genom att coacha dem eller sitta med under samtal. Motsvarande interventioner inom skolans värld (klassnivån) förespråkar att gruppnivån lägger fokus på en ökad sammanhållning bland annat genom klassråd och gemensamma aktiviteter (Olweus, 1989; 1992). Einarsen et. al (1994) menar att detta får anses applicerbart även på en arbetsplats för vuxna människor. Tolkningen, vad gäller detta resonemang, är att personalmöten anses ha liknade effekter på vuxna som ett klassråd har för elever i skolans värld.

Vad gäller föreställningarna kring själva ingripandet, om mobbning skulle förekomma, så uppgav de flesta intervjupersonerna att de i första hand handlar om att chefen måste ta ett samtal med de inblandade. Vanligt var att man försökte skapa medling mellan den mobbade och den som mobbas. Detta för att höra båda parter sida av konflikten. Denna typ av intervention var alltså knuten till individnivå. Enligt tidigare forskning har bland annat Saam (2009) kommit fram till att medling kan vara ett svårt sätt att lösa mobbning. Saam menar att personen som mobbas eller har mobbats ofta inte har samma förutsättningar att argumentera och ta sig igenom ett sådant samtal. Detta kan enligt Leymann (1990) bero på att denne ofta redan förlorat sin rätt att uttrycka sig, vilket är en del av den andra fasen som en mobbad person kan tänkas gå igenom.

Eftersom att en mobbad person ofta ser sig själv som ett utpekad offer (Leymann, 1990) får det uppfattas som svårt att ändra den synen på sig själv under själva medlingen. Ofta betraktar även mobbaren den mobbade personen som att det är dennes personlighet som orsakat sin egen situation menar Leymann. Einarsen et. al (1994) menar dock att en formell form av samtal där en person med goda kunskaper om ämnet håller i medlingen låter den mobbades historia träda fram tydligare. Einarsen et. al menar att man på så vis också låter den mobbade ta mer plats i situationen. En lyckad medling får således anses som en fråga, till stor del, beroende av kompetens från medlarens sida.

Övriga teman som var starkt knutna till interventioner handlade om möjligheterna att förhindra mobbning och behovet av mer forskning kring ämnet. Här var samtliga intervjupersoner eniga om att det gick att förhindra mobbning på arbetsplatsen. Det fanns samtidigt insikter om att det kan vara svårt att utrota det helt. Som personalansvarig måste man tro på sin personal och på en god psykosocial arbetsmiljö. Samtidigt menade en av intervjupersonerna att man som chef måste vara lojal nog att erkänna när arbetsklimatet ändå uppfattades som infekterat. Vad gäller behovet av mer forskning skiljde sig intervjupersonernas föreställningar åt. Vissa ansåg att det behövdes mer forskning kring interventioner och andra menade att man redan visste tillräckligt och att problemet främst låg i att göra något konkret av forskningen. Resultaten kring behovet av mer forskning är intressant av flera anledningar, men en aspekt är diskussionen kring att forskningen ibland inte tycks nå ut till organisationer. Kanske är det också därför man som chef eller personalansvarig inte tycker sig behöva den? Detta var inget som intervjun gick djupare in på, men det får anses relevant att följa upp i framtiden.

Resultatet kring de generella föreställningarna beskriver tydligt hur ledarskap ses som en viktig faktor vad gäller orsaker och ansvar för arbetsrelaterad mobbning. Även vad gäller föreställningarna kring interventioner, så förekom teman kring chefer frekvent. Teman visar bland annat på föreställningen att det är chefen på arbetsplatsen som har ansvaret att sätta upp tydliga riktlinjer i form av en handlingsplan, se till att ha god kontakt med personalen samt att man betraktar personalen som viktiga grundstenar för organisationens framgång. Dessa förebyggande faktorer får samtliga betraktas som interventioner på organisationsnivå.

Enligt Eriksson och Östberg (2009) är en tydlig ledare ofta nyckeln till en trygg arbetsgrupp. Deras resultat visade att man som arbetsledare eller chef i en trygg grupp kan fortsätta fokusera på arbetsmiljön och andra trivselfrågor samt att man tjänar på att uppmärksamma och belöna bra beteende. Dessa faktorer är något som även intervjupersonerna för studien verkade vara särskilt medvetna om.

Det som är intressant med resonemangen kring ledarskap och chefer är att de personalansvariga själva är med och utnämner dem. En av intervjupersonerna beskrev hur denne håller i chefsutbildningar och att mycket av de proaktiva arbetet mot arbetsrelaterad mobbning kunde bli bättre i termer av de chefer man tillsätter. I övrigt är det ett humant och engagerat ledarskap som efterfrågas av intervjupersonerna.

I tider där pressen för att prestera hela tiden tycks öka och i ett arbetsklimat där stress frodas på löpande band, får det anses extra viktigt att uppmärksamma sina medarbetare. Utan fungerande personal får det bedömas som svårt att nå långvarig framgång. Hauge et. al (2010) menar att organisationer och chefer måste se till att utveckla sunda anti -mobbing policys samt ta aktiva steg mot att förebygga den interaktion bland medarbetarna som kan utvecklas till mobbning. Givetvis står chefen inte ensam. Det tycks ofta finnas resurser i form av konsulter och beteendevetare som kan stötta denne i sitt arbete med konflikthantering i allmänhet - och kanske mobbning i synnerhet.

Konklusion & avslutande reflektioner

Syftet med denna studie var att spegla fenomenet arbetsrelaterad mobbning ur en personalansvarigs perspektiv. Fokus låg på att förmedla föreställningar kring ämnet rent generellt men även vad gäller interventioner. De generella föreställningarna kring ämnet var att arbetsrelaterad mobbning är ett svårt, vanligt och intressant fenomen. Vad gäller föreställningarna kring interventioner presenterades teman kring olika nivåer, både individ-, grupp- och organisationsnivå. Ett av de viktigaste resultaten för denna studie är föreställningen om ledarskapets betydelse för arbetsplatsen. Det är chefen som i vissa fall beskrivs vara orsaken till mobbning genom ett svagt och otryggt ledande, men samtidigt anses denne även ha ansvaret och makten att bidra till uppmärksammande, förebyggande och åtgärdande av problemet.

Resultatet för studien pekar på ett behov av vidare forskning för att utröna fler interventionsteorier, detta för att kunna upptäcka, förebyggas och åtgärdas arbetsrelaterad mobbning, men även för att på sikt kunna bidra till ökad uppmärksamhet av fenomenet på olika arbetsplatser, både vad gäller chefer och personal. Ökad uppmärksamhet kring ämnet i sig får anses reducera den tabubeläggning och stigmatisering som tycks råda kring arbetsrelaterad mobbning.

Ökad kunskap och insikt kring ämnet arbetsrelaterad mobbning får anses som prioritet och kanske de mest grundläggande för valet av interventioner.

Begränsningar med studien

Antalet intervjupersoner för studien var inte så högt som det från början var planerat. Detta kan anses som en brist. Ett flertal organisationer kontaktades kring genomförande av en intervju, men tyvärr blev det inte fler än sju stycken intervjuer. Detta kan förstås bero på olika

faktorer. Tid får anses som en viktig faktor. Många organisationer har inte möjlighet att prioritera dessa typer av ärenden. En annan aspekt är att ämnet arbetsrelaterad mobbning kan anses som tabubelagt (Hallberg & Strandmark, 2004). Den officiella motiveringen till varför flera arbetsledare tackade nej till att delta i deras studie, menar Hallberg och Strandmark, var uppfattningen av att mobbning inte förekom hos dem. Intervjupersonerna för denna studie visade dock alla högtintresse för ämnet och bidrog till att mitt arbete med studien blev möjligt.

Referenser

- Arbetsmiljöverket. (1993). *Kränkande särbehandling i arbetslivet*. Arbetarskyddstyrelsens författarinsamling.
- Arbetsmiljöverket. (2011a). *Arbetsledning*. Hämtad 3 mars 2011 från Arbetsmiljöverket: <http://www.av.se/teman/mobbning/arbetsledning/>
- Arbetsmiljöverket. (2011b). *Skyddsombud*. Hämtad 3 mars 2011 från Arbetsmiljöverket: <http://www.av.se/skyddsombud/index.aspx>
- Arbetsmiljöverket. (2011c). *Vad är mobbning?* Hämtad 3 mars 2011 från Arbetsmiljöverket: <http://www.av.se/teman/mobbning/>
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning
- Einarsen, S., Raknes, B I., Berge Matthiesen, S., & Hellesøy, O H. (1994). *Mobbning och svåra personkonflikter*. Stockholm: Kommnetus.
- Eriksson, L., & Östberg, K. (2009). *Mobbning på arbetsplatsen: handbok i konsten att slå tillbaka*. Uppsala: Konsultförlaget.
- ESENER. (2010). *Europeisk företagsundersökning av nya och framväxande risker*. Hämtad 17 mars 2011 från http://osha.europa.eu/sv/publications/reports/sv_esener1-summary.pdf
- EU-OSHA. (2011). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*.
Hämtad 17 mars 2011 från <http://osha.europa.eu/sv/press/press-releases/workplace-violence-and-harassment-on-the-increase-in-europe-1>
- Hallberg, L. R-M., & Strandmark K, M. (2004) *Vuxenmobbning i människovårdande yrken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433. doi: 10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x
- Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research*. Buckingham: Open University press.

- Heames, J., & Harvey, M. (2006) Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44, 1214-1230. doi: 10.1108/00251740610707695
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber
- Leiffooghe, A- P. D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (4). 375-392. doi: 10.1080/13594320143000762
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. I *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2. New York: Springer
- Leyman, H. (1991). *Rent spel: En studiehandbok om bättre samarbete*. Hamburg: Majo Verlag.
- Leymann, H. (1992) *Från mobbning till utslagning i arbetslivet*. Stockholm: Publica
- Michelsén, H., Löfvander, I., Eliason, G., & Shulman A. (1999). *Arbetsrelaterad psykisk ohälsa bland personal inom sjukvården*. Stockholm: Rapport från Yrkesmedicinska enheten.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (4). 393-413. doi: 10.1080/13594320143000816
- Olweus, D. (1989). Bully/victim problems among schoolchildren: basic facts and effects of a school based intervention program. I Rubin, K., & Pepler, D. (eds.). *The development and treatment of childhood aggression*. Hillsdale. N.J. Lawrence Erlbaum.
- Olweus, D. (1992). *Mobbning i skolan: vad vi vet och vad vi kan göra*. Stockholm: Liber utbildning.
- Saam, N J. (2009). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational psychology*. doi:10.1080/13594320802651403
- Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance*. New York; Harlow: Longman, cop.

Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 61.No. 3. 190-201. doi: 10.1037/a0016938

Vetenskapsrådet (1990).*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 4 mars 2011 från Vetenskapsrådet:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Zaph, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (4). 497-522. doi: 10.1080/13594320143000834