



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Arbetsplatsmobbing

En kvalitativ studie utifrån organisationskultur och ledarskap

Författare: Louise Bengtsson

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Internet

Vårterminen 2018

Handledare: Britt-Marie Johansson

Abstract

Författare: Louise Bengtsson

Titel: Arbetsplatsmobbing - En kvalitativ studie utifrån organisationskultur och ledarskap

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Internet

Handledare: Britt-Marie Johansson

Sociologiska institutionen, vårterminen 2018

Arbetsplatsmobbing har hamnat alltmer i fokus den senaste tiden, men trots ökad uppmärksamhet är det fortfarande ett stort problem idag. Forskningen tilltar, men det finns inget som tyder på att antalet drabbade kommer att minska. Syftet med denna kvalitativa undersökning var därför att få svar på centrala frågeställningar kring fenomenets uppkomst, på vilket sätt det förekommer samt om det finns paralleller till organisationskultur och ledarskap. Tidigare forskning har tillämpats där viktiga begrepp och teorier har presenterats och utvecklats. Personliga erfarenheter har skildrats och materialet har hämtats från semistrukturerade intervjuer med två män och tre kvinnor som alla har drabbats. Studien har utgått från sociologiska teorier hämtade från Edgar Schein och Erving Goffman rörande indelning av arbetsplatskultur och stigma. Undersökningen berör vikten av ett bra ledarskap, lämpliga åtgärder och en stabil miljö som stöttar medarbetare. Studien tar också upp gruppdyamik, maktskillnader och hur kulturen skiljer sig åt mellan olika arbetsplatser. Resultatet har visat att organisatoriska faktorer har haft stor påverkan i de fall som skildrats och att framför allt ledarskapet varit en stor del av det som har pågått på respektive arbetsplats.

Nyckelord: Arbetsplatsmobbing, stigmatisering, organisationskultur, ledarskap

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsningar.....	2
2. Tidigare forskning.....	2
2.1 Diskreta, slagkraftiga handlingar.....	2
2.2 Organisatoriska faktorer.....	3
2.3 Maktobalans.....	3
3. Teoretiska utgångspunkter.....	4
3.1 Vad är arbetsplatsmobbing.....	4-5
3.2 Arbetsmiljö och ledarskap.....	5-6
3.3 Olika typer av organisationskultur.....	6
3.4 Edgar Scheins kulturmodell.....	6-7
3.5 Erving Goffmans stigmatteori.....	7-8
4. Metod.....	9
4.1 Val av metod.....	9-10
4.2 Urval.....	10
4.3 Tillvägagångssätt.....	10-12
4.4 Reliabilitet och validitet.....	12
4.5 Etiska överväganden.....	13
5. Resultat och analys.....	13
5.1 Arbetsplats och bakgrund.....	13-15
5.2 Organisationens uppbyggnad.....	15-18
5.3 Personliga erfarenheter.....	18-19
5.4 Analys av organisationens uppbyggnad.....	20-21
5.5 Analys av personliga erfarenheter.....	21-23
6. Slutdiskussion.....	23-25
6.1 Förslag till vidare forskning.....	25
7. Referenser.....	26-27
8. Bilaga.....	28-29

1. Inledning

Kränkande särbehandling är ett begrepp som används för att beskriva mobbning i arbetslivet. Enligt Arbetsmiljöverket (2017) avser den här termen handlingar som upplevs kränkande och orättvisa av den drabbade som i sin tur kan hamna utanför gemenskapen. Beteendet kan så småningom bli värre och istället övergå till mobbning. Begreppet mobbning förklaras som negativa handlingar som sker vid upprepade tillfällen och sträcker sig över en period på minst sex månader. Det fokuserar även på maktbalansen mellan den drabbade och utövaren som gör att den underlägsna positionen uppstår. Det här arbetet undersöker uppkomsten av arbetsplatsmobbning och analyserar hur organisationskultur och ledarskap påverkar fenomenet. Fokus ligger på att med hjälp av semistrukturerade intervjuer skapa en bättre bild kring på vilket sätt den här typen av handlingar förekommer på arbetsplatser inom servicesektorn.

Att gå till arbetet med en klump i halsen över ovissheten om hur dagen ska gå är inget som någon strävar efter. Däremot strävar det flesta efter ett arbete där man trivs och passar in. Tyvärr är inte detta allas verklighet. Enligt Arbetsmiljöupplysningen (2018) uppger en av tio arbetstagare att de har blivit drabbade av mobbning på jobbet. Ämnet har gått från att vara tabubelagt till att bli ett viktigt och mer uppmärksammat fokus inom forskning. Det syns bland annat i en analys av publikationer som har gjorts gällande den här typen av mobbning. Av de 91 studier som användes i analysen kunde forskarna konstatera att 81,3% av dessa publicerade under 2000-talet. Enbart 18,7% av studierna utgavs under 1980 och 1990-talet (Cooper m.fl. 2011:4). Ämnet är i hög grad aktuellt och jag vill med den här studien ta reda på vad som ligger bakom beteendet. Många är drabbade och det syns inga tecken på att detta problem är på väg att trappas ner, trots ökad uppmärksamhet. Min förhoppning är därför att belysa fenomenet ännu mer för att visa vikten av att implementera förebyggande åtgärder på arbetsplatser. Jag använder mig av Edgar Scheins kulturmodell och Erving Goffmans stigmatologi för att tolka fenomenet från ett sociologiskt perspektiv. Dessa teoretiska ansatser lämpar sig bäst då de behandlar kulturen inom en organisation samt stigmatisering av individer.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilken typ av arbetsplatsmobbing som förekommer idag, varför det uppstår och om organisationskultur och ledarskap på något sätt påverkar dessa negativa handlingar. Jag sammanfattar detta i följande frågeställningar:

- Vilka olika typer av mobbing förekommer på våra arbetsplatser och varför uppstår den här sortens beteende?
- Har organisationskulturen eller ledarskapet någon betydelse?

1.2 Avgränsningar

Jag har valt att enbart fokusera på arbetsplatsmobbing där vuxna är inblandade och avstår därför från att studera mobbing som sker i samband med utbildning och som sker bland barn. Jag har inte heller inkluderat sexuella trakasserier som är en stor del av mobbing och kränkande särbehandling. Bakgrunden till mitt val att inte belysa den här typen av beteende och handlingar är eftersom jag anser att det skulle krävas mer utrymme. Jag har också valt att enbart hålla mig till mobbing inom yrken som hör till servicesektorn för att ge studien ett snävare fokus.

2. Tidigare forskning

I det här kapitlet tittar jag närmare på tidigare forskning kring arbetsplatsmobbing ur ett perspektiv som baseras på organisationskultur samt ledarskap.

2.1 Diskreta, slagkraftiga handlingar

År 1976 publicerade den amerikanska psykiatrikern Carroll M. Brodsky en bok om arbetsplatsmobbing vid namn, *The Harassed Worker*. Boken tar upp ett antal fall där arbetstagare med olika befattningar hävdar att de behandlats illa av chefer eller kollegor. Beteendet har haft negativa påföljder för de drabbade vad gäller bland annat produktivitet och hälsa. De negativa handlingar som nämnts i boken var diskreta, men fick trots det allvarliga konsekvenser eftersom de drabbade kände sig oförmögna att stå emot. Brodsky tar upp fem typer av mobbing som inkluderar sexuella trakasserier, fysiskt våld, anklagelser, kränkningar och arbetsbörda (Brodsky 1976).

2.2 Organisatoriska faktorer

Heinz Leymann var en tysk psykolog som var bosatt i Sverige och bedrev viktig forskning inom ämnet mobbning på arbetsplatsen. Faktum är att ämnet tyvärr inte fått någon betydande uppmärksamhet förrän Heinz Leymann påbörjade sitt arbete. Diskussionen hade mestadels handlat om sociala strukturer och paralleller drogs också till den mobbning som pågår bland barn (Nasw Press 2015).

Enligt psykologen Cary Cooper (2011) förespråkade Leymann att det framförallt är organisatoriska faktorer som skapar utgångsläget för mobbning på arbetsplatsen. Dessa faktorer inkluderar exempelvis ledarskap och arbetssätt. Han menade också att konflikter endast trappas upp till mobbning på grund av att chefer väljer att titta åt ett annat håll eller till och med gör situationen värre (Cooper m.fl. 2011:23). Det finns ett flertal studier som stödjer Leymanns teori. Ett exempel är forskning som utfördes i Norge bland 2200 medlemmar i olika fackförbund som drabbats eller upplevt mobbning på nära håll. Medlemmarna rapporterade bland annat en oförmåga att kontrollera sina egna arbetsuppgifter samt avsaknad av en konstruktiv ledningsgrupp. Även irländska arbetstagare som utsatts för mobbning beskrev arbetsmiljön som stressfylld, tävlingsinriktad och saknade en vänlig och stöttande arbetsplats (Ibid:23).

2.3 Maktobalans

Psykologerna Cary Cooper och Ståle Einarsen (2003) tar upp en central del i boken *Bullying and emotional abuse in the workplace* som ofta förekommer i diskussioner om mobbning, nämligen maktobalansen. I många fall är det chefen eller ledningen som utsätter medarbetare för negativt eller aggressivt beteende och ibland är det en grupp kollegor. Vanligtvis finns det kopplingar mellan den eller de som har mer makt och förekomsten av mobbning inom en organisation. Makten behöver inte nödvändigtvis komma från jobbtiteln, utan kan uppstå från kunskap, kontakter eller om den drabbade på något sätt är beroende av den som utför negativa handlingar. Det kan handla om beroende baserat på sociala, ekonomiska eller psykiska grunder. En medarbetare är vanligtvis mer beroende av en handledare eller chef än vad personen i ledarpositionen är av medarbetaren. Detsamma gäller för en grupp kollegor. En medarbetare har större behov av att accepteras och respekteras av gruppen än tvärtom (Cooper & Einarsen m.fl. 2003:10).

3. Teoretiska utgångspunkter

I följande stycken presenteras teoretiska utgångspunkter som är relevanta för att besvara mina frågeställningar. Begreppet arbetsplatsmobbing beskrivs och organisationskultur samt ledarskapsstil skildras. Sektionen innehåller också en beskrivning av olika typer av arbetsplatskulturer som kan påverka respektive motverka fenomenet. Edgar Scheins teori om organisationskultur presenteras likväl som Erving Goffmans stigmatologi.

3.1 Vad är arbetsplatsmobbing?

Definitionen av mobbing på arbetsplatsen varierar, men i Leymanns verk (1996) beskrevs detta fenomen som ett fientligt och oetiskt beteende där en eller flera individer utsätter en person för den här typen av handlingar på ett systematiskt sätt. Detta gör att den utsatta individen i sin tur hamnar i en försvarslös position och beteendet kan resultera i både psykologiska och sociala motgångar (Leymann & Zapf 1996:168).

Enligt Einarsen (2000:382) har Carroll Brodsky använt sig av termen "harassment", vilket kan översättas till trakasserier. Hon beskriver begreppet som upprepade försök att frustrera och plåga en annan person, vilket i sin tur skrämmer och provocerar.

Ms Catherine Mattice är expert inom ämnet mobbing på arbetsplatsen i USA och enligt Albrecht (2013) beskriver hon fenomenet som aggressiv kommunikation, skvaller, utfrysning och att inkräkta på personligt utrymme. Hon menar också att det kan handla om en ohanterlig arbetsbörda, dålig feedback eller att undanhålla nödvändig information. Det som kännetecknar just mobbing är när den här typen av beteende sker upprepade gånger och att den drabbade, men även kollegor, kan känna sig ångestfyllda, deprimerade, få sömnproblem eller drabbas av stress.

Det är just upprepningar som är nyckeln när det kommer till att utmärka mobbing eftersom ett visst beteende annars kan uppfattas olika av olika individer. När en arbetstagare blir tilldelad ej önskvärda arbetsuppgifter håller arbetsledaren knappast med om att det räknas till kränkande särbehandling eller mobbing. Just därför kan det vara svårt att urskilja vad som faktiskt är olämpligt och vart gränsen ska dras eftersom det beror på hur situationen uppfattas. Något som därför är viktigt att komma ihåg är att de tre komponenter som ingår i mobbing

är negativa handlingar, återkommande handlingar och att den utsatta personen hamnar i ett tydligt underläge (Von Scheele 2017).

Mobbning kan förekomma mellan kollegor, men det kan även involvera chefer och arbetsledare. Enligt Albrecht (2013) förtydligar Ms Mattice skillnaden på vad som kan känneteckna en tuff chef och tecken på mobbning. Hon menar att en tuff chef satsar på att leda en arbetstagare i rätt riktning vad gäller prestation och satsar på motivation för att uppnå framgång och nå specifika mål. När det istället handlar om ett typiskt fall av mobbning använder arbetsledaren istället hårda och nedsättande ord vid otillräcklig prestation och tar till straff samt rädsla för att försöka påtvinga framgång (Albrecht 2013).

3.2 Arbetsmiljö och ledarskap

Organisationskultur är något som finns inom alla verksamheter och fungerar som vägledare för hur medlemmarna inom organisationen bör och ska agera. Den amerikanska psykologen Edgar Schein menar att kulturen påverkas på två olika sätt. Den påverkas av arbetsuppgifterna och av interaktionen med andra inom organisationen. Detta är två viktiga aspekter som skiljer sig åt på så sätt att fokus på arbetsuppgifterna handlar om att uppnå organisatoriska mål och fokuserar på förändringar inom organisationen. Den andra aspekten fokuserar istället på interaktion och personliga relationer styr här kulturen mot att skapa en trivsamt miljö med hjälpsamma kollegor (Tambur & Vadi 2012:756).

Kulturen inom en organisation kan både ligga till grund för mobbning genom att gynna beteendet, men miljön kan också spela stor roll i att motverka den här typen av handlingar och beteende. Maktbalansen och ledarskapsstilen är två faktorer som tar stor plats inom organisationskulturen och båda kan korsa över gränsen till vad som räknas som mobbning och att få någon att känna sig utsatt (Aquino & Lamertz 2004). Forskning inom ämnet har kunnat påvisa att ett sämre socialt klimat på arbetsplatsen liksom en mer diktatorisk ledarskapsstil har i stor utsträckning kunnat kopplas till fenomenet (Einarsen m.fl. 1994). Stöd från arbetsledare och chefer har visat sig ha positiv inverkan på arbetsplatsen och resulterar i minskat negativt beteende som exempelvis utskällningar, hot och nedvärderande ord (Zapf m.fl. 1996). I Lena Gunnars intervju med Anita Von Schéele, tidigare arbetslivskonsult med fokus på arbetsplatsmobbning, berättar hon att emotionell stress samt obearbetade dispyter ofta ligger bakom beteendet. Hon menar att det är viktigt att satsa på bra stämning och att undvika att sopa problemen under mattan. En god och öppen relation till

cheferna är också viktigt samt att alla behandlas rättvist (Gunnars 2017). Enligt Ekelöf (2013) menar Margaretha Strandmark, professor i folkhälsovetenskap vid Karlstad universitet, att tonen på arbetsplatsen kan vara ”rå, men hjärtlig” och en del kan öppna munnen utan att tänka sig för. Den här typen av jargong får enligt henne inte bli en vana och atmosfären måste vara öppen för att förhindra negativt beteende. Hon nämner också vikten av ett bra ledarskap och att agerade drivande, samtidigt som även medarbetarna måste agera ansvarsfullt (Ekelöf 2013).

3.3 Olika typer av organisationskultur

Andrew Faas, författaren av boken *From Bully to Bull's Eye*, beskriver tre olika typer av organisationskultur. En diktatorisk kultur förlitar sig på maktrelationer samt kontroll med mycket hemlighetsmakeri och även avundsjuka. Nästa form av kultur benämns osammanhängande och saknar de där grundläggande värderingarna som bygger upp en bra miljö. Utåt sett är det en hierarkisk organisation, men trots det saknas ordentlig hantering samt kontroll och känslor tar vanligtvis över vid konflikter. Det finns även en avsaknad av tydlig feedback för att förbättra prestation. Dessa två typer av kultur saknar stabilitet och ger utrymme för negativt beteende som associeras till mobbning. Den ultimata arbetsplatskulturen är den som Andrew Faas väljer att kalla stabil kultur där det finns tydliga mål och värderingar med öppen kommunikation och effektiv problemlösning. Kulturen kännetecknas också av uppmuntran och stöd (MHA 2018). En organisation som fokuserar på att lösa konflikter samtidigt som det finns tydliga och rättvisa riktlinjer kring presentation motverkar mobbning och kränkande särbehandling på arbetsplatsen (Comaford 2016).

3.4 Edgar Scheins kulturmodell

Edgar Schein (2010) förklarar kultur inom en grupp med följande definition:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein 2010:18)

Edgar Scheins teori om organisationskultur kan delas in i tre olika delar som kallas artefakter, värderingar och antaganden. Den förstnämnda handlar om de kännetecken inom en organisation som är enkla att se, höra eller känna som exempelvis klädkod, språk, möbler,

beteende och vision. Genom att bedöma dessa aspekter kan en utomstående få en bild av organisationen och dess kultur. Schein menar dock att det är viktigt att inte fördjupa sig i enbart den första delen av kultur och dess kännetecken eftersom bedömarens egna känslor och tankar kan komma att påverka bilden. En organisation kan uppfattas ha en svag kultur i en utomståendes ögon om medarbetarna inte följer en specifik klädkod och agerar informellt, trots att så inte är fallet. För att få en tydligare bild av hur kulturen egentligen representerar verksamheten krävs därför mer förståelse (Schein 2010:25-27).

Detta leder till nästa steg av Scheins kulturindelning som han kallar värderingar. Dessa beskriver medarbetarnas mål, synsätt och attityder. Dessa värderingar bygger tillsammans upp organisationen och bestämmer vad som anses vara rätt respektive fel. De medarbetare som bäst kan influera gruppen tar på sig ledarrollen. Här formas också synsätt som blir meningsfulla och skapar trivsamt på arbetsplatsen. Etiska övertygelser och uppfattningar blir riktlinjer för hur gruppen ska hantera problem och agera i viktiga situationer och de blir på så sätt även en del av organisationen (Ibid:28-30).

Schein nämner slutligen antaganden som organisationskulturens sista del och där inkluderas sådant som medarbetarna tror är värderingar, men som enbart handlar om känslor. Den här typen av övertygande värderingar går över till ett stadie där de istället börjar tas för givet och har stor påverkan på organisationskulturen som helhet (Ibid:30-31). Dessa antaganden är djupt rotade och kan vara mycket svåra att upptäcka. Det kan till exempel handla om att det finns en övertygelse om att män och kvinnor måste arbeta på olika sätt och att kulturen därför tenderar att ändras beroende på vilket av könen som dominerar organisationen (Juneja 2018).

Edgar Scheins kulturmodell är en teori som är lämplig att använda i min kvalitativa studie eftersom den visar hur en organisations uppbyggnad kan leda till en viss typ av värderingar eller ett speciellt beteende bland medarbetare. Med hjälp av den här teorin kan jag få svar på min frågeställning om organisationskulturen på något sätt leder fram till det som räknas som mobbning inom en verksamhet.

3.5 Erving Goffmans stigmatologi

Begreppet stigma myntades först i antika Grekland och refererade till kroppsliga tecken som representerar en ovanlig eller dålig moralstatus. Dessa tecken kunde antingen brännas eller skäras in på kroppen och det var ett sätt att visa att personen i fråga var en slav eller dålig

person. Stigma har en liknande betydelse idag, men fokuserar betydligt mer på skam än just kroppsliga tecken (Goffman 1986:1).

Erving Goffman (1986) var en modern sociolog som definierade begreppet som en process där andra människors reaktioner förstör eller stämplar en ”normal identitet”. De som anses vara normala har specifika förväntningar på människorna runt omkring och de som avviker från dessa förväntningar eller inte överensstämmer med den optimala bilden placeras i ett fack som visar att de inte passar in. De krav som finns och förväntningar som ställs uppkommer oftast helt omedvetet, men pekar ut de personer som på något sätt skiljer sig från gruppen. Den stigmatiserade personen nedvärderas på så sätt i andras ögon, men Goffman lägger till att stigma kan variera mellan olika personer och sammanhang. Något som kan bedömas som stigmatiserande och nedvärderande för en person kan ha en helt annan betydelse för någon annan. Goffman menar därför att stigma inte handlar om just attributen hos en person utan sociala relationer och de stereotyper som finns i den sociala miljön. Detta leder till olika former av diskriminering och försök att skylta med den drabbades underlägsenhet för att på så vis varna andra. Även smeknamn kan komma att användas som en typ av metafor för att beskriva den drabbade och det stigma som associeras till personen (Ibid:3-6).

Det som sker i dessa situationer är att trots att den stigmatiserade personen kan tycka att denne förtjänar att bli behandlad som alla andra leder det stämplade stigmat till tvivel. Istället för att tro på sig själv hamnar den drabbade i en underlägsen position, vilket kan resultera i minskad självkänsla. Den centrala delen i den drabbades liv är acceptans och när respekten inte finns där leder det istället till försök att förändra saker hos sig själv för att på så sätt ta bort stigmat. Det kan även medföra att den stigmatiserade personen undviker vissa sociala situationer för att inte utsätta sig själv för påfrestningar (Ibid:7-9, 12).

Jag har valt att använda stigmateteorin på grund av att stigmatisering kan relateras till den process som pågår vid mobbning. Ett stigma ligger till grund för negativa uppfattningar om en annan person och den diskriminering som pågår kan liknas vid det beteende som också märks av på arbetsplatser och de påföljder som kan uppstå.

4. Metod

Nedan diskuteras mitt val av metod, problem som kan uppkomma vid användandet av den här metoden samt hur urvalet gick till. Vidare presenteras tillvägagångssätt, vilket inkluderar en intervjuguide och hur materialet har bearbetats. Även reliabilitet, validitet och etiska överväganden diskuteras.

4.1 Val av metod

Kvalitativa studier passar i de situationer där verkligheten kan uppfattas olika beroende på vem som tillfrågas. Metoderna är användbara för att beskriva sociala fenomen och för att berätta om människors tolkningar och tankar kring deras egen livsvärld. Begreppet livsvärld beskrivs av filosofen Edmund Husserls som människors verklighet och vad de anser är meningsfullt (Söderholm 2008). Eftersom jag ville lära mig mer om fenomenet arbetsplatsmobbing och höra arbetstagare berätta om just deras erfarenheter inom ämnet ansåg jag att kvalitativ metod och just semistrukturerade intervjuer var den lämpligaste metoden. I den här typen av intervju ligger utgångspunkten i att få samtalet att flyta på så naturligt som möjligt och även kunna anpassa samtalet efter respektive intervjuperson med relevanta följdfrågor. Som intervjuare bör man vara öppen och fokusera på att det är intervjupersonen som har den information som är relevant för studien. Intervjuer gör det möjligt att gå därifrån med ny förståelse och skulle det vara så att det verkar som att intervjun är på väg i fel riktning är det viktigt att kunna fråga sig själv varför det kommer sig att intervjupersonen valde att dela med sig av just den informationen (Ibid). Jag var inställd på att låta intervjupersonen prata någorlunda fritt, men ville samtidigt vara observant och aktiv med följdfrågor. I strukturerade intervjuer har forskaren stor kontroll över frågor och svar och detsamma gäller till stor del även för semistrukturerade intervjuer. Skillnaden här är att metoden innefattar betydligt mer flexibilitet och gör det även möjligt för intervjupersonen att själv styra samtalet (Ibid). Detta var en viktig faktor för mig eftersom jag ville att varje person skulle ta upp det som anses viktigt för just dem. En strukturerad intervju hade troligtvis blivit stel och jag hade riskerat att förlora information som kan ha stor betydelse för analysen. En öppen intervju hade också kunnat vara ett bra alternativ, men eftersom jag redan hade ett bestämt fokus kändes det inte lämpligt att använda mig av det här upplägget i detta sammanhang. Att anordna semistrukturerade intervjuer verkade mest passande i mitt fall, men även den här metoden har sina nackdelar. Forskaren måste ha i åtanke att informationen som förmedlas vid intervjutillfället inte alltid stämmer. Intervjupersonen kan hitta på scenario

som forskaren inte kan bekräfta och det kan också vara så att kemin inte finns där under samtalet, vilket försvårar situationen (Ibid).

4.2 Urval

Eftersom studien är inriktad på arbetsplatsmobbing och personliga erfarenheter av detta fenomen behövde jag använda mig av ett icke-sannolikhetsurval, även kallat målstyrt urval. Tanken är att forskaren hittar en specifik målgrupp som stämmer överens med studiens inriktning och som därmed kan tillföra relevant information för analys (Bryman 2011). Jag intervjuade fem personer som alla jobbar eller har jobbat inom servicesektorn. Tre av dessa var kvinnor och två var män med ett åldersspann på 24-45 år. Jag kände två av intervjupersonerna sedan tidigare och resterande fick jag kontakt med genom gemensamma bekanta. Bakgrunden till mitt val att fokusera på servicebranschen var att jag ville belysa mina personliga kontakters berättelser och erfarenheter, men också på grund av branschens storlek. Det finns ett stort antal serviceyrken och min förhoppning var därför att det inte skulle bli en alltför stor utmaning att hitta fler frivilliga som ville berätta sin historia. De arbetsplatser som kom på tal i min studie var ett reseföretag, en mäklarbyrå, en rekryteringsfirma, ett kundtjänstföretag och ett modeföretag.

Eftersom jag kände två av intervjupersonerna sen tidigare var det möjligt att dessa intervjuer skulle flyta på betydligt bättre än resterande, vilket jag var tvungen att ta hänsyn till. Det var enklare att sätta igång och komma till sak under dessa intervjuer då mina bekanta troligtvis var aningen mer öppna från start, men förutom det har vår bekantskap inte haft någon betydelse för studien i sig. Vi har utgått från samma ram, jag har ställt liknande frågor och jag tror inte att mina bekanta har känt sig mer bekväma än övriga deltagare. Jag tror däremot att det hade lönat sig att ändra upplägget vad gäller ordningen av inbokade intervjuer. Min första intervju var inbokad med en av de intervjupersoner som jag inte hade träffat innan och att istället inleda intervjuprocessen med någon av mina bekanta hade varit en uppvärmning för mig själv och gjort mig mer bekväm inför nästa.

4.3 Tillvägagångssätt

Efter att jag fått kontakt med de intervjupersoner som skulle vara en del av min studie var nästa steg att komma fram till var intervjuerna skulle genomföras. Mitt fokus var att alla skulle känna sig trygga och min inställning var därför att försöka vara så flexibel som möjligt. En intervju genomfördes via Skype, tre i intervjupersonernas hem och den sista genomfördes

på ett café. Jag var lite orolig över den sistnämnda platsen eftersom jag ville att samtalet skulle vara så öppet som möjligt utan distraherande faktorer runt omkring som kunde påverka svaren. Vi hittade en lugn plats utan störningsmoment och intervjun kunde därför genomföras på liknande sätt som resterande. Nu i efterhand hade jag dock valt att avstå från den här typen av offentlig plats för att slippa den konstanta stressen om att eventuellt bli distraherad vilken minut som helst.

För att ha någon typ av vägledning använde jag mig av en intervjuguide (Bilaga) som innehöll frågor och teman att utgå ifrån. Leymanns teori om att organisatoriska faktorer som ledarskap och arbetssätt kan kopplas till mobbning har inspirerat mig i mitt arbete med den här studien. Jag formulerade därför frågor som kretsade kring intervjupersonernas relation till sin chef och deras beskrivning av ledarskapet inom organisationen som i Leymanns studie konstateras vara viktiga faktorer (Cooper m.fl. 2011:23). Jag försökte hålla frågorna så öppna som möjligt för att inte styra in intervjupersonerna på ett medvetet spår utan istället låta svaren komma naturligt. Risken med alldeles för specifika frågeställningar är att även svaren blir begränsade och det var något jag ville undvika (Bryman 2011).

När intervjun var igång började jag med att ställa frågor inriktade på bakgrundsinformation kring intervjupersonen. Frågorna inkluderade bland annat befattning, ålder och namn. Jag gick sedan in på ett av mina förutbestämde teman, nämligen organisationskultur. Tanken med temat var att få en bättre inblick i stämningen inom organisationen och jag var därför intresserad av att veta mer om miljön exempelvis var väldigt tävlingsinriktad, stressfylld och vilken typ av dialog som fördes mellan medarbetarna. Jag var även intresserad av att prata om relationen till chefer och kollegor samt åsikter och tankar kring ledarskapet. Nästa tema som jag ville komma in på var personliga erfarenheter där intervjupersonen kunde berätta mer om just de händelser som inträffat på arbetsplatsen. Här försökte jag mest enbart lyssna och ta in det som berättades och ställde även en del följdfrågor kring respektive situation som inte fanns med i intervjuguiden. Under en intervju var temat inte nödvändigt då samtalet hade styrts in på personliga erfarenheter redan under temat om organisationskultur. Intervjuerna avslutades sedan med blandade frågor rörande hjälp som finns att få och vad som behöver göras för att förhindra arbetsplatsmobbning.

Jag valde att spela in samtliga intervjuer på mobilen för att enbart kunna fokusera på samtalen där och då istället för att skriva ner alla svar. Fördelen med att använda sig av inspelningsmetoder är att det underlättar för forskaren och det finns möjlighet att ställa

följdfrågor som annars kanske inte hade tagits upp (Bryman 2011). Det inspelade materialet transkriberades samma dag eller några dagar senare. Materialet lästes igenom ett flertal gånger för att få en klar bild av vad var och en ville förmedla och för att komma åt de allra viktigaste bitarna. Jag följde mina förutbestämde teman: bakgrund, organisationskultur samt personliga erfarenheter, och letade efter likheter och skillnader i samtliga berättelser. Citaten plockades ut och jag påbörjade sedan mina analyser utifrån valda teorier.

4.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet används i en intervjusituation för att beskriva om det som tas upp berättas på samma sätt oavsett situation och forskare. Förklaringar har en tendens att ändras över tiden och det kan vara så att berättaren inte längre minns exakt vad som har hänt eller att denne påverkas beroende på vem som är närvarande. Hög reliabilitet betyder därför att ett liknande resultat kommer att uppnås om studien skulle utföras igen av andra forskare. Reliabilitet i kvalitativa studier handlar också om huruvida frågorna har varit ledande, hur intervjun har gått till samt hur materialet har transkriberats och analyserats (Kvale & Brinkmann 2009). Under mina intervjuer har jag varit noggrann med att formulera öppna frågor som inte kan misstolkas. Det är dock svårt att avgöra om jag kan ha påverkat intervjupersonerna på något sätt, trots att jag haft som mål att inte göra det. Jag har sett till att ha en fullt fungerande inspelningsfunktion med bra ljudkvalitet vid varje intervju. Jag transkriberade allt för att inte missa viktiga detaljer som exempelvis längre pauser vid svar som kan ha stor betydelse vid tolkning.

Validiteten beskriver om den valda metoden granskar ämnet i fråga och belyser forskarens förmåga att tolka och ifrågasätta de resultat som uppkommer. Forskaren bör vara så objektiv som möjligt och skildra varje intervju på ett tydligt sätt så att läsaren förstår vad som vill förmedlas (Kvale & Brinkmann 2009). Genom att använda mig av en intervjuguide har det varit enklare att fokusera på just de delar som är av största relevans för studien. Jag var också noggrann med att förklara syftet med studien inför varje intervju för att förhoppningsvis säkerhetsställa att intervjupersonerna berättar om sådant som är av största relevans för ämnet. För att läsaren ska kunna avgöra undersökningens validitet har jag förklarat studiens upplägg, hur intervjuerna har gått till och hur analysen är uppbyggd.

4.5 Etiska överväganden

Den etiska aspekten är viktigt eftersom forskaren måste kunna se till att intervjupersonerna inte kan identifieras. Integritet och åsikter måste respekteras och forskaren måste därför vara beredd på att avstå från att använda delar av materialet som de medverkande inte är bekväma med att publicera. Öppenhet och ärlighet ska vara i fokus och Denscombe (2009) rekommenderar därför att börja med en presentation av sig själv som intervjuare där även tillfrågande om samtycke inkluderas. Tyngdpunkten är att intervjun är frivillig och de som medverkar ska aldrig känna sig pressade att delta. Även Kvale och Brinkmann (2009) tar upp vikten av konfidentialitet och att en intervjuperson har möjlighet att avbryta intervjun i vilket skede som helst. Möjligheten att avbryta är även en del av frivilligheten kring att medverka i studien. Med detta i åtanke började jag varje intervju med att förklara att den information som tas upp enbart kommer att användas för att belysa fenomenet arbetsplatsmobbing. Jag förklarade att inga riktiga namn kommer användas och jag kommer inte heller nämna några företagsnamn, enbart bransch. Mobbing på arbetsplatsen är ett känsligt ämne och jag ville därför vara extra tydlig med att inget som kan avslöja deras riktiga identitet kommer att inkluderas.

5. Resultat och analys

I följande stycken presenteras resultat och analys med hänsyn till valda teoretiska utgångspunkter. Jag börjar med att presentera intervjupersonerna och ger en beskrivning av deras bakgrund och arbetssituation. Därefter lyfts arbetsplatsen som helhet fram och fokus ligger då på organisationskultur och ledarskap. I analysen kopplar jag in Edgar Scheins teori om organisationskultur samt tidigare forskning kring ämnet. I nästa stycke tittar jag närmare på intervjupersonernas personliga upplevelser och hur de har påverkats av organisationens struktur. Jag utgår då från Goffmans teori om stigma i analysen.

5.1 Arbetsplats och bakgrund

Jag har intervjuat fem personer som varit utsatta för arbetsplatsmobbing och som alla arbetar eller har arbetat inom olika serviceyrken. Jag använder inte deras riktiga namn, utan kommer istället referera till dessa personer som Sarah, Michael, Peter, Caroline och Emma.

Sarah är 35 år och arbetar på ett medelstort reseföretag. Hon berättar att hon ofta har blivit ignorerad på sin arbetsplats och upplever att många vänder henne ryggen. Det har haft många

negativa effekter både psykiskt och fysiskt. Hon har haft svårt att sova, tappat tålamodet och drabbats av smärtor i kroppen. Sarah är medlem i ett fackförbund och gick därför den vägen för att få hjälp i hopp om att förbättra den fientliga arbetsmiljön. Hon jobbar idag kvar på samma arbetsplats trots att miljön knappt har förändrats och har istället börjat fokusera mer på sig själv. Meditation har varit till stor hjälp och blivit hennes sätt att ta sig igenom tuffa perioder.

Michael är 27 år och jobbar på en mindre rekryteringsfirma. Under intervjun fokuserar han mycket på den negativa, konkurrenskraftiga organisationskultur som kännetecknar hans nuvarande arbetsplats. Han berättar att han har utsatts för konstanta utskällningar och nedvärderande ord från sin närmaste chef och hur kollegor skyller på varandra för att fjäska sig till toppen. Michael tror själv att chefens beteende är ett tecken på att han vill utnyttja sin ledarroll och visa vem som har mest makt inom företaget. Det negativa beteendet har haft stor påverkan på Michael i form av sömnbrist, viktnedgång och stress. Anledningen till att han fortfarande jobbar kvar är på grund av hot om att han inte kommer kunna hitta ett annat rekryteringstjänst i samma stad.

Caroline har arbetat som säljare i modebranschen och är 24 år gammal. Hon beskriver hennes tidigare arbetsmiljö som väldigt öppen, men dåligt ledarskap. Hon berättar om anklagelser och att aldrig känna sig tillräcklig oavsett hur mycket arbete som läggs ner. Caroline började hoppa över raster och jobbade över nästan dagligen för att bevisa sig själv, men ingenting hjälpte. Hon tog kontakt med HR-avdelningen, men i slutändan blev det inga direkta påföljder. Allt klassades istället som ett missförstånd. Caroline valde att lämna arbetsplatsen när hon inte längre hade ett socialt liv eller hade tid för något som inte var direkt arbetsrelaterat. Hon började även gå i terapi.

Peter är 45 år och arbetade som kundtjänstmedarbetare på ett större företag när han utsattes för arbetsplatsmobbing. Han beskriver en bra organisationskultur, men brist på bra och effektivt ledarskap. Några av de handlingar han utsattes för inkluderar utfrysning, direkta hot och ryktesspridning. Han blev tillsagd av sin chef att inte hosta för högt och att inte heller försöka hjälpa sina kollegor då det fick dem att känna sig obekväma. Han berättade att relationen till kollegorna var bra på ytan, samtidigt som han visste att de ofta skvallrade bakom hans rygg. Relationen till cheferna var enbart negativ. Peter tog hjälp av facket och kände då att han äntligen fick ett bra stöd. Han träffade även en psykolog regelbundet. Behandlingen på arbetsplatsen fick Peter att känna sig nedstämd och han tappade även

självförtroendet. Han jobbar inte längre kvar, men har svårt att hitta ett nytt arbete på grund av det han utsattes för.

Emma arbetade i mäklarbranschen inom en organisation som enligt henne själv var väldigt mansdominerad. Hon är 30 år gammal och berättade att hon har utsatts för kränkande beteende i form av olämpliga kommentarer från hennes närmaste chef, konstiga blickar och orättvis fördelning av arbetsuppgifter. Då organisationen var så pass liten fanns det ingen direkt HR-avdelning att vända sig till, men hon tog ärendet vidare till den som var ansvarig för kontoret. Hon fick där till svar att det handlade om ledarstilen och föreslog ett möte för att prata ut, men det gav ingen lösning. Emma berättade att det hon utsattes för fick henne att tvivla på sig själv och hon tappade all motivation. Det påverkade inte bara hennes arbetssituation, men även hennes privatliv. Hon gick i terapi och valde till slut att säga upp sig. Tack vare sitt stora kontaktnät hade hon möjlighet att hitta ett nytt jobb i samma bransch hos en betydligt större organisation.

5.2 Organisationens uppbyggnad

Sarah jobbar som resesäljare och beskriver sin arbetsplats på följande sätt:

Kulturen på jobbet har förändrats en hel del sen jag började jobba där. Det började med att cheferna på mitt kontor byttes ut och sen har det bara fortsatt så. Vi har haft 6 nya chefer och teamledare sen jag började för ungefär 10 år sen. Alla dessa förändringar har gjort att det nu är väldigt tråkiga attityder inom företaget och man får ingen direkt stöttning längre. Det är precis som att cheferna försöker distansera sig från oss andra. (Sarah1)

Sarahs anser att ledarskapet har varit den främsta anledningen till att mobbning har kunnat uppstå och fortgå. Avsaknaden av ett riktigt ledarskap som visar tydliga riktlinjer och fokuserar på en positiv inställning har skapat en grund till negativt beteende och utfrysning. Här syns det hur pass viktigt ett stabilt ledarskap faktiskt kan vara och hur konstanta organisationsförändringar kan leda till mer skada än nytta. Det faktum att ledarna regelbundet byts ut gör att det enligt Sarah saknas en vilja att sprida positiv energi och leda arbetsgruppen i rätt riktning. Istället för att distansera sig från gruppen skulle cheferna snarare kunna skapa en bättre atmosfär genom att ha en framträdande roll och aktivt arbeta för företagets vision och en sammansvetsad arbetsgrupp. Cheferna valde

här att ta den passiva vägen och genom att lysa med sin frånvaro kan det negativa beteendet på arbetsplatsen växa sig starkare och utvecklas. Sarah fick inte den stöttning hon behövde och tvingades istället ta tag i motverkande åtgärder på egen hand.

Michael har också synpunkter på ledarskapet och förklarar här organisationskulturen där han arbetar:

Kulturen är så falsk. Utåt sett försöker de få det att verka som att alla är stöttande och att det finns många utvecklingsmöjligheter, men i verkligheten är det väldigt stressigt hela tiden, mycket press från cheferna och det är alltid mycket förändringar. Det är också väldigt tävlingsinriktat och det känns som att allt man gör är fel. (Michael1)

En tävlingsinriktad och pressad miljö kan både ha för- och nackdelar. Det passar inte alla personligheter, men Michael upplever det snarare som att det enbart handlar om resultat och inte medarbetarnas personlighetsdrag. Cheferna pressar och stressar istället för att motivera, vilket skapar ett ohållbart läge där brytpunkten konstant är nära. Bilden av företaget som en välkomnande atmosfär med chans till avancemang ger inte en rättvis bild och redan där sjunker förtroendet. Det skapas en attityd kring att det enda som betyder något är att den som jobbar hårdast vinner. Det saknas en vänlig och hjälpsam organisationskultur och företaget genomsyras istället av att det är "alla mot alla" och tävlingsinstinkten tar allra störst plats.

En bra och stabil kultur kan ge intryck av att vara den ultimata arbetsmiljön, men även en harmonisk organisationskultur kan ha svårt att helt motverka mobbning. Det syns i utdraget från min intervju med Caroline nedan.

Min avdelning var extremt öppen och det var alltid bra stämning. Vi var alla kompisar. Jag såg faktiskt alltid fram emot att åka till jobbet just på grund av kollegorna, men också för att jag verkligen trivdes i min roll. (Caroline1)

Trots hennes positiva inställning till kollegorna och arbetsmiljön som helhet var hennes arbetssituation långt ifrån perfekt. Även i detta fall fanns det brister i ledarskapet.

Jag tyckte så mycket om alla mina kollegor, men tyvärr inte min chef. Det var mina kollegor som fick mig att till slut kontakta HR och berätta om allt jag utsattes för.

Jag trodde alltid att det var mitt fel, men en av mina kollegor kom fram till mig en dag och sa att det inte spelar någon roll vad jag gör för jag får ändå alltid skulden för allt. Då förstod jag på riktigt att det faktiskt inte var mitt fel och gick direkt till HR. (Caroline2)

Efter att ha pratat med Caroline märktes det tydligt att oavsett hur bra kulturen på en arbetsplats verkar vara när det kommer till arbetsuppgifter och interaktion med kollegor kan mobbning ändå förekomma. Samtidigt är det tydligt hur kulturen även kan vara en viktig del i att förhindra det negativa beteendet. Gruppdynamiken på Carolines arbetsplats var otroligt stark och gav henne det stöd hon behövde för att ta ärendet vidare till HR. Däremot syns också tecken på ett orättvist ledarskap och att tufft arbete inte alltid lönar sig i längden. Det som skiljer Carolines fall gentemot både Michaels och Sarahs berättelser är just det stöd hon har fått från kollegorna på avdelningen. Sarah har varit ensam mot gruppen och Michael nämner fjäskande och att ingen har problem med att skylla ifrån sig för att själv hamna i en bättre position. Organisationskulturen på Carolines arbetsplats är bättre och hennes utgångsläge har därför varit annorlunda. Hon har inspirerats till att försöka lösa problemen, vilket har varit en viktig del av hennes resa. Tyvärr var inte detta tillräckligt i hennes specifika situation, men kan göra stor skillnad för andra.

En intressant synvinkel kring organisationskultur uppkom under min intervju med Peter. Jag frågade honom om han tror att kulturen på en arbetsplats kan leda till eller alternativt motverka mobbning. Peter gav mig följande svar: *“Generellt sätt tror jag det. Jag tror faktiskt inte att en arbetsplats med bra kultur har dessa problem...”*

Enligt Carolines berättelse som tidigare skildrats kan även en bra kultur dölja fenomenet, men i hennes fall var gruppdynamiken till stor hjälp för att komma på rätt spår. I Peters fall var det istället gruppdynamiken som förstörde problemet och gjorde det ännu värre. Han beskriver sina erfarenheter av arbetsplatskultur på följande sätt:

Jag tyckte att kulturen var relativt bra, men det var mycket som pågick ”bakom kulisserna”. Folk var oärliga och gick bakom ryggen istället för att lösa problemen där och då. Miljön var ganska stressig och vi satt i ett öppet kontorslandskap så vi var alltid väldigt nära inpå varandra. Vet inte om ålder spelar någon roll, men vi var alla mellan 20 och 60 år och det var mycket grupperingar. Folk höll ihop, men de

flesta kom ändå överens och kunde prata öppet med varandra om det mesta.

Cheferna försökte oftast bete sig som "en i mängden". (Peter1)

Peters beskrivning av arbetsplatskultur påminner om Michaels berättelse i den mån att båda nämner stress och oärlighet. Mycket av det som sker utåt sett är enbart en fasad och det pågår ett annat spel under ytan. I Emmas fall fanns det istället en tydlig arbetsplatskultur där det negativa beteendet syntes och även här var ledarskapet allt annat än ultimatum.

Kulturen var annorlunda för män och kvinnor. Det var helt klart ett mansdominerande kontor och vi kvinnor var inte på samma nivå som männen på avdelningen. Jag kan tänka mig att det var så eftersom vi kvinnor hade mer administrativa uppgifter. Jag var en av de som presterade allra bäst på kontoret, men det kändes ändå inte som att jag någonsin räckte till. Det kvittade vad jag gjorde. Min chef gav mina manliga kollegor mina arbetsuppgifter och kunde skälla ut mig för saker som jag egentligen inte var involverad i. Alla på kontoret ignorerade situationen och betedde sig som att inget hade hänt. (Emma1)

5.3 Personliga erfarenheter

Arbetsplatsmobbing kan uttrycka sig på ett flertal olika sätt. Nedan följer ett utdrag där Sarah berättar vad hon har varit med om.

Jag blev utfrysad och det kunde hända att jag kom in i mötesrummet där en grupp kollegor satt och alla blev helt tysta. Jag blev förolämpad och utpekad av en kollega som bara hade jobbat där i ett år och det blev bara värre och värre. (Sarah2)

Att ignorera och frysa ut en person är ett exempel på att det inte bara är negativa ord som skadar. Det räcker med att aktivt försöka hålla sig borta från en person för att det ska ha betydande effekt. Michael fick istället ta emot en helt annan typ av behandling som han berättar om här:

Jag blev ofta utskälld av min chef inför hela kontoret. Han brydde sig inte alls om ifall någon lyssnade och kunde kalla mig för alla möjliga ord. Han sa ofta att jag var trög och kallade mig för idiot. (Michael2)

I Michaels exempel kan vi se att chefen inte verkar ha några som helst gränser vad gäller förolämpningar. Maktrelationen utnyttjas och det är långt ifrån en positiv miljö. Nedvärderande kommentarer används för att trycka ner, istället för att motivera och komma med användbar feedback.

Caroline hade också negativa upplevelser kopplade till ledarskapet och beskriver med egna ord hur hennes chef försökte hitta minsta lilla fel eller misstag i arbetet som utfördes.

Allt jag gjorde var fel. Första gången jag märkte det allra tydligast var när min chef hade varit borta en vecka och jag fick ansvar för avdelningen. När hon kom tillbaka anklagade hon mig för att inte sköta mitt arbete på rätt sätt och hon ville att jag skulle redovisa allt jag påstod mig ha gjort under tiden. Hon insåg då att jag faktiskt gjort allt som skulle göras, men jag fick ändå en utskällning om att jobba hårdare nästa gång. (Caroline3)

Att utnyttja sin makt och försätta en annan anställd i en underlägsen position genom orealistiska mål är något som kan utvecklas till mobbning. Samtidigt kan en ledare också ha en tuffare attityd och använda sig av metoder som inte passar alla anställdas arbetssätt. I Carolines fall menar hon att det pågår en sorts jakt på svagheter. Hon kände sig aldrig tillräcklig och valde att försöka kompensera detta genom att arbeta längre för att på så sätt försöka komma upp på samma nivå som kollegorna i chefens ögon. Peter och Emma berättar om liknande exempel nedan:

Relationen till mina chefer var inte bra. Jag visste att de inte ville ha mig kvar på arbetsplatsen och de såg fram emot den dag då jag skulle säga upp mig. Det kändes som att de försökte göra vad de kunde för att se till att jag inte skulle trivas. Jag fick tillsägningar för ingenting. (Peter2)

Jag blev ofta utpekad och min chef kunde ta mina kunder ifrån mig. Han sa att han ville ha någon som var mer erfaren som kontaktperson. Jag blev också utskälld och fick kommentarer om hur jag var klädd. (Emma2)

Emma beskriver sina erfarenheter i en tävlingsinriktad miljö där hennes arbete inte värdesattes på samma nivå som kollegornas på samma avdelning. I Peters fall har ledarskapet gått ett steg längre och det handlar mer om personliga skäl än just professionella. Han får inga direkta kommentarer om arbetet i sig, men fokus ligger på att markera på vilka sätt han inte passar in med resten av gruppen.

5.4 Analys av organisationens uppbyggnad

Sarahs beskrivning av organisationskulturen på hennes arbetsplats (Sarah1) har kopplingar till Edgar Scheins beskrivning om antaganden i organisationskulturens tre faser. Schein menar att det finns värderingar inom ett företag som egentligen enbart är antaganden som uppkommer av känslor, men att det har gått så pass långt att dessa övertygelser nu tas för givet (Schein 2010:28-30). I Sarahs fall leder organisationsförändringarna till att en ny kultur skapas som i sin tur leder till slappare attityder och ohjälpsamt beteende inom verksamheten. Det faktum att chefer och teamledare ersätts med jämna mellanrum medför att de som innehar dessa roller inte känner att det är någon idé att lägga manken till och agerar därför inte heller stöttande. Organisationskulturen som har skapats ger känslan av att det är acceptabelt att agera på ett distanserat sätt eftersom ingen ändå stannar kvar tillräckligt länge i chefsposition. Den kultur som ser ut att bedrivs på Sarahs arbetsplats är den osammanhängande arbetsplatskulturen där grundläggande värderingar och ordentlig kontroll saknas. Detta är något som Andrew Faas menar krävs för att bygga upp en bra miljö och motverka negativt beteende (MHA 2018).

Michaels beskrivning av en arbetsplatskultur (Michael1) som ser annorlunda ut utåt sett än vad den faktiskt är vid närmare anblick är ett exempel på hur viktigt det är att följa Scheins råd. Han menar att det krävs en djupare förståelse av en organisation än den som enbart kan avläsas på ytan genom att se, höra och känna. Artefakter som klädkod, språk och beteende ger en övergripande bild av organisationen, men det krävs mer än så för att se hur den riktiga kulturen faktiskt stämmer överens med den övergripande bilden (Schein 2010:25-27).

I Carolines fall var anledningen till att mobbning uppstod bristen på makt gentemot hennes chef, vilket kan kopplas till tidigare forskning av bland annat Ståle Einarsen. Han menar att en medarbetare vanligtvis är beroende av sin chef och att det därför finns en maktobalans som skapar en miljö där mobbning kan uppstå (Cooper & Einarsen m.fl. 2003:10). Caroline kände sig orättvist behandlad av sin chef och fick även det bekräftat av kollegorna på arbetsplatsen. På grund av maktobalansen hade hon dock inte mycket att säga till om i det här avseendet utan fick kämpa på ändå.

Min intervju med Peter (Peter1) kan i stora drag kopplas till idén kring vad öppenhet faktiskt betyder inom organisationskultur som togs upp i intervjun med Anita von Schéele (2017). Hon menar att det är viktigt att inte ignorera problemen utan istället tackla svårigheterna

direkt och kommunicera öppet. Peters arbetsplats får det att verka som att det råder en öppen kultur med ärliga sociala relationer och ett kontorslandskap som gör det möjligt att bibehålla en stark organisationskultur med bra stämning. Istället blir det precis tvärtom. Problemen hamnar i skymundan och effektiva lösningar skjuts åt sidan. Cheferna fokuserar på att passa in i mängden istället för att ta tag i ledarrollen och se till att alla behandlas rättvist. Den typen av agerande skulle behövas för att försöka uppnå en stabil miljö och även den öppenhet som krävs för att motverka mobbning (Gunnars 2017). Även här blir Scheins beskrivning av organisationskulturens första del vid namn artefakter tydlig (Schein 2010:25-27). Arbetsplatsen har en bild utåt sett, men döljer något helt annat under ytan.

När det gäller organisationskultur menar Schein att det finns två inriktningar som påverkar kulturen på olika sätt. En arbetsplats kan fokusera på arbetsuppgifter där det handlar om att nå organisatoriska mål, men den kan också ha större fokus på interaktionen och att skapa en trivsamt miljö. En organisation som är mer fokuserad på organisatoriska mål tenderar att fatta beslut som genererar bäst resultat för verksamheten (Tambur & Vadi 2012:756). Under intervjun med Emma syntes ett tydligt exempel på en kultur som fokuserar på just arbetsuppgifter och företagets mål. Hon berättade att arbetsplatsen var mycket mansdominerad. Det som kan utläsas ur hennes beskrivning (Emma1) är att chefen troligtvis ansåg att männen var bättre rustade för att nå de resultat som ansågs vara bäst för företaget och valde därför att låta dem ta över en del av arbetsuppgifterna.

5.5 Analys av personliga erfarenheter

Enligt Albrecht (2013) förklarar Catherine Mattice mobbning på arbetsplatsen som bland annat skvaller, utfrysning och aggressiv kommunikation. Den drabbade kan lida av stress, sömnproblem och även hamna i depression. Samtliga intervjupersoner har delat med sig av berättelser som innehåller tecken på just den typen av beteende. Michaels beskrivning av vad han har gått igenom är ett exempel på hur stigma kan spela stor roll inom organisationskulturen. I det här fallet (Michael2) bildas en uppfattning om att han inte är lika smart som andra i gruppen och chefens konstanta personliga påhopp om låg intelligens bidrar till att även kollegorna kan få liknande tankar. Enligt Goffman (1986) finns det förväntningar och krav på människor runt omkring och de som skiljer sig från dessa krav blir utpekade som annorlunda. Den stigmatiserade personen nedvärderas i andras ögon och kan få smeknamn för att associera ett specifikt stigma, vilket hände Michael. Enligt Albrecht (2013) menar Ms Mattice att det här är ett typiskt fall av

mobbing eftersom chefen använder sig av hårda, nedvärderande ord för att belysa otillräcklig prestation och satsar på rädsla istället för att motivera och ge tydlig feedback. Även Brodsky (1976) nämner kränkningar som en av fem typer av mobbing.

Sarahs berättelse (Sarah2) är ytterligare ett exempel på hur stigma sprider en nedvärderande syn inom gruppen. Goffman förklarar att de som avviker från den optimala bilden placeras i en viss kategori (Goffman 1986:3-6). Det räcker med att en medarbetare förolämpar och trycker ner som i Sarahs fall för att hon automatiskt ska hamna i ett fack där hon anses vara annorlunda. Detta kan i sin tur leda till utfrysning av fler medarbetare än enbart den som faktiskt startade ryktet eller utlöste det negativa beteendet. Sarahs arbetsmiljö är helt i motsatt riktning till Strandmarks teori om att vara öppen och satsa på effektiv kommunikation (Ekelöf 2013). Cheferna agerar varken drivande eller stöttande och medarbetarna agerar inte heller ansvarsfullt. Sarah blir utpekad som en stigmatiserad individ, blir stämplad och hamnar i en underlägsen position.

I Emmas fall syns stigmatisering i och med att hon var kvinna på en mansdominerad avdelning och blev därför behandlad på ett annorlunda sätt. Kvinnorna ansågs inte lika framgångsrika och chefen skapade därmed ett stigma kring att de inte kan prestera på samma nivå som det manliga könet. Återigen kan Goffmans stigmatologi kopplas in. Ett stigma blir med tiden en del av organisationskulturen på grund av att fokus nu hamnar på den stigmatiserade individen och att övertyga andra om det som anses vara avvikande. Det handlar enligt Goffman inte om attribut utan snarare om stereotyper i den specifika sociala miljön (Goffman 1986:3-6). I Emmas beskrivning (Emma2) anses männen prestera bättre än kvinnorna och bör därför tilldelas det bästa nätverket med de bästa kunderna. Detta stigma sprider sig på arbetsplatsen och omvandlas till vanligt tänk och till en rutin. Emma kände inte att hon var mindre värd än sina manliga kollegor, snarare tvärtom. Hon var en av de som presterade allra bäst på kontoret och kunde därmed bevisa att hon förtjänade sin plats. Däremot kan det i många andra fall vara så att den som hamnar i underläge inte har den här typen av bevis, får sämre självkänsla och börjar nedvärdera sig själv på grund av chefens beteende. Detta är ett av de utfall som Goffmans teori pekar på vad gäller stigma och är en påföljd av det tvivel som uppkommer hos den drabbade (Ibid:7-9, 12). I Peters fall var det tydligt att cheferna ansåg att han inte hade de egenskaper eller den personlighet som de var ute efter. Han upplevde att de försökte göra allt för att bli av med honom. I en sådan situation kommer minsta lilla detalj vara avgörande och ett litet misstag gällande prestation kan vara

tillräckligt för att hamna i en ännu mer underlägsen situation. Detsamma gällde Caroline. Båda hade krav som inte gick att uppfylla på grund av de stigman som redan fanns där.

6. Slutdiskussion

I slutdiskussionen kommer jag sammanställa det som jag har kommit fram till utifrån resultat och analys kring fenomenet arbetsplatsmobbing. Jag kommer även svara på mina två frågeställningar och reflektera över hur utfallet eventuellt hade kunnat förändras om jag undersökt en annan bransch istället för servicesektorn.

Olika typer av mobbing förekommer på våra arbetsplatser idag. Sarah och Peter berättar om utfrysning och förolämpningar, Michael tar upp utskällningar, Caroline pratar om anklagelser och Emma tar upp orättvis fördelning av arbetsuppgifter samt att aldrig räcka till. Leymann beskrev fenomenet arbetsplatsmobbing som ett fientligt och oetiskt beteende där individer utsätter en person för negativa handlingar på ett systematiskt sätt. Den utsatta individen hamnar i en försvarslös position och beteendet kan resultera i både psykologiska och sociala motgångar (Leymann & Zapf 1996). Det är precis det här som har hänt samtliga intervjupersoner vid upprepade tillfällen. Upprepningar är just det som kännetecknar arbetsplatsmobbing och att den drabbade hamnar i ett tydligt underläge (Von Scheele 2017). Beteendet har haft uppenbara effekter på var och en av samtliga intervjupersoner och lett till samtalsterapi, dålig självkänsla och stress. Erving Goffmans stigmatteori kan implementeras här då beskrivningen av stigmatisering som en process där andra människors reaktioner förstör eller stämplar en ”normal identitet” kan liknas vid fenomenet mobbing. När en person stämplas med ett visst stigma nedvärderas denne i andras ögon och pekats ut som annorlunda (Goffman 1986:3-6).

Det finns ingen enkel förklaring till varför fenomenet uppstår. Efter att ha pratat med fem personer som alla varit utsatta för mobbing på arbetsplatsen samt tittat närmare på tidigare forskning finns anledning att tro att organisatoriska faktorer kan spela stor roll i fenomenets uppkomst. I dessa fall ser vi att ledarskapsstil, tävlingsinriktade attityder, en resultatnriktad miljö och stigmatisering leder fram till den här typen av beteende och skapar en arbetsplats som gör det enklare att upprätthålla typiska tecken på mobbing. Boken *Bullying and emotional abuse in the workplace* tar till exempel upp maktskillnader mellan en ledare och medarbetare och hur makt kan utnyttjas på ett negativt sätt, vilket syns i både Michaels samt Carolines fall (Cooper & Einarsen m.fl. 2003:10). Det saknas stöd och uppmuntran från ledarsidan som visat sig ha positiv inverkan på en arbetsplats och istället

utnyttjas maktpositionen till det sämre (Zapf m.fl. 1996). Skillnader när det gäller makt kan dock kompenseras med stöd från medarbetare runt omkring och istället skapa en stark grupp som tillsammans kan göra maktinnehav på grund av exempelvis jobbtitel mindre betydelsefullt. När det gäller Michael blev han utskälld av chefen inför alla kollegor vilket kan vara en typisk skrämseltaktik och utnyttjande av makt, men det skulle också kunna vara så att det sker helt omedvetet. Kanske är det så att chefen helt enkelt inte själv reflekterar över hur förolämpande det faktiskt är att bli verbalt attackerad inför andra.

Kulturen som helhet kan antingen motverka eller bidra till negativt beteende. I flera av mina intervjupersoners berättelser fanns det tecken på att arbetsplatserna inte hade tillräckliga åtgärder för att motverka just arbetsplatsmobbing och det fanns inte heller någon direkt vilja att stoppa beteendet. Det som återkom i nästan alla mina intervjuer var just ledarskapet och det handlade om allt från brist på motivation och fokus på enbart prestation till orättvis fördelning av arbetsuppgifter. Ledarskapet spelar stor roll och det visade sig bland annat när arbetsplatserna i fokus valde att inte använda sig av ett tillvägagångssätt som kunde leda till en bra lösning för de drabbade. Istället användes metoder som handlade om att ignorera problemen, vilket skapade en plats där det blev enklare för negativiteten att spridas. Organisationskulturen gjorde det möjligt för mobbingen att fortgå och det verkade nästan som att det var acceptabelt för den här typen av beteende att ta plats. Detta är något som bland annat kan relateras till Heinz Leymann. Enligt Cooper menade Leymann att konflikter endast trappas upp och blir till mobbing på grund av att cheferna väljer att titta åt ett annat håll eller gör situationen värre (Cooper m.fl. 2011:23). Det är dock viktigt att tänka på att ledarskap kan tolkas på olika sätt av olika individer. En del trivs i en tuffare miljö, andra inte. Det finns också medarbetare som uppskattar ett striktare beteende, medan andra uppfattar det som en förolämpning.

I samtliga fall saknas specifika steg för att faktiskt lösa situationerna och det är enbart i de fall där intervjupersonen har blandat in facket som det verkar ha funnits någon typ av framsteg. Med detta i åtanke tycker jag att det hade varit en intressant vinkel att fokusera ännu mer kring de långvariga effekter som kan uppkomma efter att ha varit utsatt för arbetsplatsmobbing. Jag valde att fokusera allra mest på uppkomsten, men att även lyfta fram fler aspekter kring vad beteendet kan leda till är något jag skulle gjort annorlunda. Jag skulle även presenterat vilka typer av åtgärder som krävs och inte enbart vikten av att förändra.

Av de fem intervjuer som jag genomförde visade det sig att ledningen inte bara bidrog till att skapa en miljö där negativt och kränkande beteende kan fortgå, de var även själva delaktiga i mobbningen. Emma är ett exempel på detta då hon konstant blev av med sina kunder eftersom hennes närmaste chef ansåg att det fanns andra på kontoret som kunde göra ett bättre jobb. Detta trots att Emma faktiskt redan var en av de som presterade allra bäst. Hennes närmaste chef sätter henne i en underlägsen position jämfört med manliga kollegor, men låter också företagets kultur ta en riktning som ger intrycket att kvinnor inte presterar på samma nivå. Medarbetarna övertygas om synsättet kring kvinnliga medarbetare bör tas för givet och skapar därmed en organisationskultur som är mer fokuserad på männen som dominerar i företaget (Juneja 2018).

Eftersom alla arbetsplatser som undersöktes i min studie var inom servicesektorn och även vinstdrivande kan det vara så att resultatet hade blivit annorlunda om det handlat om en helt annan sektor och framförallt om företagen inte varit vinstdrivande. Utan stort fokus på ett konstant förbättrat resultat finns det istället möjlighet att lägga mer fokus på sociala relationer som i sin tur kan hjälpa till att motverka mobbning. Något positivt som kan utläsas ur mina intervjuer är nämligen det faktum att bra gruppdynamik och en stabil kultur kan vara nyckeln till förbättringar. Hjälpsamma kollegor som ställer upp och även motiverar till att anmäla och ta ärendet vidare kan göra stor skillnad.

6.1 Förslag till vidare forskning

Efter att ha utfört samtliga intervjuer och analyserat materialet kan jag konstatera att majoriteten av de intervjupersoner som jag har haft kontakt med pratar om ledarskap och sociala relationer till cheferna. Samtliga beskriver situationer som inkluderar utnyttjande av makt, orättvis arbetsfördelning och negativt beteende från medarbetare som innehar chefspositioner. Jag anser därför att det skulle vara intressant att titta närmare på hur olika ledarskapsstilar kan ge upphov till kränkande beteende som leder till arbetsplatsmobbning. Ett annat intressant fokus för en framtida studie skulle också vara att undersöka hur mobbning skiljer sig åt mellan en vinstdrivande organisation och en ideell verksamhet. Finns det skillnader eller kan beteendet även där kopplas till kultur och ledarskap?

7. Referenser

- Arbetsmiljöverket. (2017). *Kränkande särbehandling och mobbning*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/mobbning/> (Hämtad 2018-04-10).
- Arbetsmiljöupplysningen. (2018). *Mobbning*.
<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Mobbning/> (Hämtad 2018-04-10).
- Albrecht, Steve. (2013). *Bullying in the workplace*. Psychology Today.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-act-violence/201307/bullying-in-the-workplace> (Hämtad 2018-03-10).
- Aquino, K. och Lamertz, K. (2004). *Relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships*. Journal of Applied Psychology. Vol. 89. No. 6, ss. 1023-34.
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington Books, Toronto.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber AB.
- Comaford, Christine. (2016). *75% Of Workers Are Affected By Bullying -- Here's What To Do About It*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/08/27/the-enormous-toll-workplace-bullying-takes-on-your-bottom-line/2/#8503a134415e> (Hämtad 2018-03-10).
- Cooper, C., Einarsen, S., Hoel, H. och Zapf, D. (2011). *Bullying and harassment in the workplace*. Andra upplagan. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Cooper, C., Einarsen, S., Hoel, H. och Zapf, D. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor & Francis.
- Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Einarsen, Ståle. (2000). *Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*. Aggression and Violent Behavior. Vol. 5. No. 4. ss. 379-401.
- Einarsen, S., Matthiesen, S.M. och Raknes, B.I. (1994). *Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality – an exploratory study*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 4 No. 4, ss. 381-401.
- Ekelöf, Eva. (2013). *Mobbning sopas under mattan*. Arbetsmiljöforskning.
<http://arbetsmiljoforskning.se/mobbning-sopas-under-mattan/> (Hämtad 2018-04-10)
- Goffman, Erving. (1986). *Stigma - Notes on the management of spoiled identity*. New York: Simon & Schuster.

- Gunnars Lena. (2017). Facket kan gå med i mobbningsdrevet. *Arbetarskydd*.
<https://www.arbetarskydd.se/arbetsmiljo/facket-kan-ga-med-i-mobbningsdrevet-6834088> (Hämtad 2018-03-15).
- Juneja, Prachi. (2018). *Hofstede model of organizational culture*. MSG.
<https://www.managementstudyguide.com/hofstede-model.htm> (Hämtad 2018-04-02).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. & Zapf, D. (1996). *Mobbing and Victimization at Work*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 5 No 2. Erlbaum (UK): Psychology Press.
- MHA. (2018). *Workplace culture & Bullying*.
<http://www.mentalhealthamerica.net/workplace-culture-bullying> (Hämtad 2018-04-02)
- Nasw Press. (2015). *Workplace bullying: Clinical and organizational perspectives*.
<https://www.naswpress.org/publications/clinical/inside/workplace-bullying-intro.html> (Hämtad 2018-03-10)
- Schein, Edgar. (2010). *Organizational culture and leadership*. Fjärde upplagan. San Francisco: Jossey-Bass.
- Söderholm, Peter. (2008). *Uppdrag: Forskning - Konsten att genomföra kvalitativa intervjuer*. Malmö: Liber AB.
- Tambur, M. & Vadi, M. (2012). *Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country*. International Journal of Manpower. Vol. 33 Iss. 7. ss. 754 – 768.
- Von Scheele, Calle. (2017). *Upplevs kränkning inte alltid mobbning*. Arbetarskydd.
<https://www.arbetarskydd.se/arbetsmiljo/upplevd-krankning-inte-alltid-mobbning-6882381> (Hämtad 2018-04-02).
- Zapf, D., Knorz, C. och Kulla, M. (1996). *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 5 No. 2. ss. 215-37.

8. Bilaga

Intervjuguide

Bakgrund

- Namn
- Ålder
- Befattning/Arbetsplats
- Hur länge har du jobbat/jobbad du på arbetsplatsen?
- Vad är din definition av mobbning?

Organisationskultur/ledarskap

- Berätta lite om den arbetsplatskultur som genomsyrar företaget/avdelningen.
- Hur var dialogen på arbetsplatsen?
- Hur var/är din relation till chefer/kollegor?
- Hur skulle du beskriva ledarskapsstilen på avdelningen/företaget?
- Vad gör verksamheten för att motverka mobbning på arbetsplatsen?

Personliga erfarenheter

- Berätta lite om vad som hände dig på den här arbetsplatsen.
- När insåg du att det som pågick på arbetsplatsen inte var acceptabelt?
- Fanns det någon hjälp att få, inom eller utom företaget?
- Tror du det finns någon specifik anledning till varför situationen uppstod, exempelvis avundsjuka, personlighet etc.?
- Hur har det som har hänt påverkat dig?

Avslutande frågor

- Hur går man vidare?
- Vad skulle du sagt till en person som går igenom detta nu?
- Finns det någon lösning på problemet?