

Riktlinjer för

Hantering av sociala hälsorisker på arbetet

– kränkande särbehandling och mobbning

**Riktlinjer för hantering av sociala hälsorisker på arbetet
– kränkande särbehandling och mobbning**

Riktlinje 6

ISBN 978-91-986461-1-5

Utgåva 1

Publicerad år 2021

Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Box 6051, 800 06 Gävle

Telefon: 026-14 84 00, E-post: info@mynak.se

www.mynak.se

Riktlinjer för

Hantering av sociala hälsorisker på arbetet

– kränkande särbehandling och mobbning

Syftet med dessa riktlinjer är att utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet ge ett underlag för att stödja arbetsgivares förebyggande, åtgärdande och uppföljande arbete gällande kränkande särbehandling och mobbning. Riktlinjerna riktar sig i huvudsak till företagshälsovården i Sverige men innehållet är också särskilt användbart för personal inom HR/arbetar med personalfrågor och för chefer och personal som arbetar med utvecklings- och arbetsmiljöfrågor. Riktlinjerna kan också användas av fackliga parter på både central, regional och lokal nivå, liksom av skyddsombud på olika nivåer. Även fristående experter och konsulter som arbetar med den typ av frågor som riktlinjerna berör kan ha användning av innehållet. Riktlinjerna innehåller en genomgång av lagstiftningen, aktuellt forskningsläge och internationell "best practice" samt praktiska rekommendationer.

Riktlinjerna utgår från svensk arbetsmiljölagstiftning och dess regelverk för hur hälsorisker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan motverkas, åtgärdas och följas upp. Riktlinjerna är inte utformade för att ge rekommendationer för hantering och åtgärder utifrån diskrimineringslagstiftningen. Inte heller berörs rättsutredningar av misskötsamhet där personligt ansvar eller skuld ska avgöras.

Förord

Myndigheten för arbetsmiljökunskap, som är ett nationellt kunskapscentrum för frågor om arbetsmiljö, har ambitionen att bidra till ett friskt, glädjefyllt och hållbart arbetsliv. Som ett led i arbetet med att förverkliga denna ambition upprättar och utvecklar myndigheten riktlinjer för evidensbaserad praktik för företagshälsovård och andra viktiga aktörer inom arbetslivet, såsom chefer, skyddsombud och fackliga företrädare, för att stödja arbetsgivares förebyggande, åtgärdande och uppföljande arbete. Myndighetens målsättning är att utforma riktlinjer som bygger på bästa tillgängliga evidens och som har en hög grad av tillämpbarhet i det dagliga praktiska arbetet inom till exempel företagshälsovård. Myndighetens arbete med att ta fram evidensbaserade riktlinjer sker i samarbete med forskare, praktiker och yrkesverksamma samt relevanta branschorganisationer.

Dessvärre förekommer kränkande särbehandling och mobbning alltför ofta på svenska arbetsplatser och drabbar många. Viktigt att komma ihåg är att mobbning och kränkande särbehandling inte bara drabbar den individ som är utsatt för dessa otillåtna former av maktutövning, utan även individens omgivning, hela arbetsplatsen och i längden klimatet i arbetslivet och samhället. Samhället påverkas också ekonomiskt på grund av ökade kostnader för sjukskrivningar, sjukersättning, sjukvårdskonsumtion, produktionsbortfall med mera.

I syfte att synliggöra och sprida kunskap om tillgängliga metoder och möjligheter för att motverka uppkomsten av mobbning och kränkande särbehandling och liknande, hur dessa problem kan lösas på ett bra sätt samt hur en god och säker arbetsmiljö kan säkras även efter att problem har åtgärdats har Myndigheten för arbetsmiljökunskap, med hjälp av externa experter, tagit fram de riktlinjer som presenteras här.

Arbetsgruppen och författarna till riktlinjerna, som presenteras på kommande sida, har själva valt sina teoretiska och metodologiska utgångspunkter och är ansvariga för resultaten som presenteras i riktlinjerna. Jag vill rikta ett stort tack till såväl våra externa forskare, praktikerexperter och kvalitetsgranskare som medarbetare på myndigheten som bidragit till att ta fram dessa värdefulla riktlinjer.

Riktlinjerna för hantering av sociala hälsorisker på arbetet – kränkande särbehandling och mobbning ingår i en serie publikationer där riktlinjer inom flera områden ingår. Läs mer om och ladda hem samtliga riktlinjer på mynak.se

Nader Ahmadi

Generaldirektör

Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Om framtagandet av riktlinjerna

Riktlinjer för hantering av sociala hälsorisker på arbetet – kränkande särbehandling och mobbning har utarbetats av en för arbetet formerad projektgrupp bestående av forskare och praktiker. Arbetet har processletts av Myndigheten för arbetsmiljökunskap. I arbetet har också andra experter bidragit till riktlinjernas tillkomst genom att granska delar av, eller hela arbetet utifrån såväl kvalitetssynpunkt som den praktiska tillämpningen.

Medverkande i riktlinjegruppen

Stefan Blomberg (huvudansvarig), leg. psykolog, verksam vid Arbets- och miljömedicin vid universitetssjukhuset i Linköping och doktorand vid Linköpings universitet.

Christina Björklund (huvudansvarig), docent, verksam vid Karolinska Institutet.

Rebecka Cowen Forssell, filosofie doktor, verksam vid Malmö universitet.

Ingela Marklund Johansson, organisationskonsult, Ingela Marklund Johansson AB.

Isabel Hoas Gustafson, leg. psykolog, Arbetsmiljöenheten Kalmar kommun.

Per Larsson, organisationskonsult, AB Previa Sundsvall.

Patrik Hennings, leg. psykolog, Arbets- och miljömedicin, Region Örebro län.

Björn Sandberg, leg. psykolog, Avonova Hälsa AB, Linköping.

Monica Kaltenbrunner, processledande analytiker, Myndigheten för arbetsmiljökunskap.

Liv Nilsson, biträdande processledande analytiker.

Övriga medverkande experter och granskare

Professor Irene Jensen och docent Lydia Kwak vid Institutet för miljömedicin vid Karolinska Institutet har granskat resultatet och bidragit med råd inför och under arbetsprocessen.

Erik Gunnarsson och Ulrich Stoetzer från Arbetsmiljöverket har granskat de delar av riktlinjerna som berör arbetsmiljölagstiftning, systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA).

Diskrimineringsombudsmannen har granskat de delar som rör diskrimineringslagen.

Faysal Rawandozi med flertalet kollegor från Feelgood Företagshälsa har granskat riktlinjerna utifrån ett praktikerperspektiv.

De som har kvalitetsgranskat riktlinjerna är Live Bakke Finne, Stein Knardahl, Håkon Johannessen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, STAMI, Norge), professor emeritus Helge Hoel (University of Manchester, England), docent Thomas Jordan (Göteborgs universitet), professor Ståle Einarsen (Universitetet i Bergen, Norge), lektor Eva Gemzøe Mikkelsen (Syddansk universitet, Danmark), professor Denise Salin (Hanken Svenska handels-högskolan, Finland), professor emeritus Töres Theorell (Karolinska Institutet), doktorand Anneli Matsson (Malmö universitet) samt filosofie magister och personalvetare Richard Mårtensson (Human & Heart HR AB).

Läsanvisning

Inledning innehåller en inledande bakgrundsbeskrivning, nulägesbeskrivning samt information om syfte, mål och målgrupp.

Svensk lagstiftning innehåller en genomgång av svensk lagstiftning. Texten innehåller viktig information om aktuell lagstiftning, inklusive laghänvisningar och definitioner.

Kunskapsläge innehåller en genomgång av forskning som berör riktlinjernas ämnesområde. Den första delen innehåller viktiga centrala grundprinciper som påverkar allt arbete med kränkande särbehandling och mobbning. Den andra delen av kapitlet är en mer traditionell forskningsgenomgång med referenser till viktig forskningslitteratur. I huvudsak refereras till omfattande forskningsöversikter inom området – främst *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (1) – men också till enskilda forskningsstudier.

Rekommendationer innehåller riktlinjernas rekommendationer och flödesscheman baserade på avsnitten Svensk lagstiftning och Kunskapsläge. Detta kapitel är mer praktiskt inriktat, och antalet forskningsreferenser och laghänvisningar är minimerat för att underlätta läsningen.

Avslutning innehåller en kort sammanfattande avslutning.

Bilagor innehåller bilagor som fördjupning.

Kort förklaring av centrala begrepp och förkortningar

Sociala hälsorisker i arbetet = En allmän och övergripande term som inkluderar alla sociala situationer där det finns en risk för ohälsa, till exempel urartade konflikter, grov jargong, olika slags kränkande eller trakasserande handlingar och mobbning.

Kränkande särbehandling = Arbetsmiljölagstiftningens juridiska huvudbegrepp för sociala hälsorisker i arbetet. Definieras på följande vis: "Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap."

Mobbning = Som kränkande särbehandling men med tilläggen att handlingarna (eller handlingarnas konsekvenser) är systematiska under en längre tid och att den utsatte inte kan försvara sig. Mobbning regleras inte i lagstiftningen men utgör allmänt sett en allvarlig form av kränkande särbehandling.

Arbetsmiljösystem = En samlande term för alla de olika policydokument, mål, rutiner och arbetssätt som en organisation har avseende arbetsmiljön inom organisationen. Vissa av dessa är lagstadgade (till exempel arbetsmiljöpolicy och rutiner för kränkande särbehandling) medan andra är frivilliga (till exempel ledar- och medarbetarpolicy, värdegrund). Dokumenten kan ha olika benämningar i olika organisationer.

OSA = Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

SAM = Föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).

AML = Arbetsmiljölagen (1977:1160).

Innehåll

Inledning	8
Bakgrund	8
Sammanfattad nulägesbeskrivning – Sverige	9
Svensk lagstiftning.....	11
Arbetsgivares ansvar	12
Definition av kränkande särbehandling	13
Kränkande särbehandling som paraplybegrepp	14
Relationen mellan arbetsmiljölagstiftningen och diskrimineringslagen	15
Policy och rutiner	18
Kunskapsläge.....	20
Olika slags negativa och kränkande handlingar	20
Generella grundprinciper – respekt, saklighet och systematik	21
Forskning och internationell "best practice" rörande förebyggande, åtgärdande och uppföljande insatser	24
Rekommendationer	29
Förebyggande arbete	29
Åtgärdande arbete – interventioner	39
Uppföljande arbete	51
Avslutning	58
Referenser	59
Bilagor.....	64

Inledning

Kränkande särbehandling och mobbning utgör betydande problem i svenskt arbetsliv. Enligt aktuell forskning kan närmare 20 procent av Sveriges anställda årligen vara utsatta för handlingar och beteenden som åtminstone gränsar till kränkande särbehandling, varav sju procent är utsatta för pågående mobbning (2).

I detta första kapitel presenteras en bakgrund med internationella utblickar samt en sammanfattad nulägesbeskrivning av hur arbetet med dessa frågor ser ut i Sverige i dag.

Bakgrund

De senaste decenniernas publicerade forskning från länder över hela världen visar entydigt att kränkningar, mobbning och liknande skadar både individer, organisationer och samhället (för översikt se till exempel 3, 4, 5). I takt med att kunskapen ökat har det för forskarsamhället blivit alltmer tydligt hur skadliga dessa problem faktiskt är. För utsatta individer flerdubblas risken för psykisk ohälsa såsom depression, samtidigt som risken att dö i hjärt- och kärlsjuklighet ökar lika mycket som vid diabetes. Utsatta individer löper en stor risk att hamna utanför arbetslivet genom arbetslöshet eller sjukskrivning, samtidigt som risken för självmord ökar (se till exempel 6, 7).

I organisationer där kränkningar och utsatthet tillåts förekomma minskar generellt både engagemang, kreativitet och trivsel, samtidigt som personalomsättningen ökar. Dessutom går konfliktnivån upp, effektiviteten sjunker och organisationens tydlighet vad gäller ansvar och roller sjunker. Att vara vittne till hur en eller flera kollegor far illa på arbetsplatsen riskerar också att påverka den egna hälsan negativt. För samhället är detta mycket kostsamt i form av sjukskrivningar, sjukersättning, sjukvårdskonsumtion, produktionsbortfall, minskade skatteintäkter med mera (se genomgång av 8). Även om kunskapen om dessa kostnader har ökat genom åren konstaterade Arbetslivsinstitutet redan 2005 att mobbning ökar risken för långtidssjukskrivningar med 50 procent (9).

I takt med att kunskapen om hur skadliga dessa problem är, har försöken att reglera dem ökat. Många länder har i dag etablerat någon form av lagstiftning eller rättspraxis som adresserar detta (10). Även internationella organ som Världshälsoorganisationen (WHO), FN-organet

Internationella arbetsorganisationen (ILO)¹ och Europaparlamentet² har tagit upp problemet. Hur utsattheten benämns varierar dock mellan olika länder och olika internationella aktörer. Ofta används benämningen trakasserier i någon form eller kombination, men även benämningar som ohövlighet, särbehandling, kränkning eller mobbning används. I forskningen används oftast benämningen mobbning eller trakasserier. Det gemensamma för de olika benämningarna är försöket att ringa in samma problem, nämligen att människor utsätts för socialt hälsoskadliga situationer i arbetet.

Vanligtvis skiljer man, precis som i Sverige, mellan utsatthet i allmänhet och utsatthet som är kopplad till en eller flera diskrimineringsgrunder där dessa grunder utgör ett särskilt skydd. Forskningen visar också entydigt att flera av de diskrimineringsgrunder som finns, till exempel sexuell läggning, funktionsnedsättning och etnisk tillhörighet, kraftigt ökar risken för utsatthet (se till exempel 4, 11, 12).

Forskningen är entydig: Ingen är skyddad mot dessa problem. Kränkningar och mobbning på arbetet finns rapporterat från hela världen, inom alla sektorer på arbetsmarknaden och på alla hierarkiska nivåer inom en organisation (5). Det drabbar både medarbetare och chefer, liksom både män och kvinnor, även om förekomsten kan skilja sig åt (2, 12, 13). Genom digitaliseringen av både arbetsliv och privatliv har risken för utsatthet dessutom funnit nya arenor och blivit alltmer gränslös eftersom digitala kränkningar kopplade till arbetet även kan drabba individer i privatlivet, vilket innebär nya stora utmaningar för arbetsgivare (14, 15).

Sammanfattad nulägesbeskrivning – Sverige

Inom ramen för arbetet med att ta fram dessa riktlinjer har situationen i svenskt arbetsliv kartlagts genom en intervjuundersökning. Information har samlats in från flera av företagshälsans största aktörer, liksom från flera mindre företagshälsor – både externa och interna. Även personal- och arbetsmiljöspecialister hos stora och medelstora arbetsgivare (inom både privat och offentlig sektor) har bidragit med information, liksom fackliga organisationer samt fristående konsulter och experter. Sammanlagt har 21 personer intervjuats, varav elva arbetar inom företagshälsan, tre som fristående konsulter, två inom fackliga organisationer och fem inom företag/organisationer (arbetsgivare).

1 Eliminating Violence and Harassment in the World of Work, Convention No. 190 (International Labour Organization, 2019).

2 Hoel, H. & Vartia, M. (2018). *Bullying and sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU*. Utredningsavdelningen för medborgerliga rättigheter och konstitutionella frågor. Generaldirektoratet för EU-intern politik. Policy Department for Citizens' Right and Constitutional Affairs. Directorate General for Internal Policies of the Union. Brussels/Bryssel: Europaparlamentet.

Utifrån intervjuerna framkom att arbetet med frågor som rör kränkande särbehandling och mobbning är mycket varierande. Den bild som tecknades visar olika slags behov och utmaningar. Trots olikheter efterlyses generellt mer kunskap om utsatthetsproblematiken i arbetsmiljön.

Detta handlar både om vad som motverkar uppkomsten av problem, hur problem löses på ett bra sätt samt hur en god och säker arbetsmiljö kan säkras även efter att problem har åtgärdats. I intervjuerna framkommer behov av att förstå problematiken både ur ett individ-, grupp- och organisationsperspektiv. Det framkommer också genomgående behov av tydlighet kring hur kränkande särbehandling eller mobbning på bästa sätt ska hanteras och hur roll- och ansvarsfördelningen för olika aktörer kan se ut. Det beskrivs att det i stor utsträckning saknas ett helhetstänk och att företagshälsans roll som expertresurs i det systematiska arbetsmiljöarbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön behöver stärkas.

Arbetet med att rent praktiskt hantera förekomsten av kränkande särbehandling eller mobbning uppvisar stor variation. Det saknas en entydig bild, samtidigt som många beskriver svårigheter med att finna systematiska, genomtänkta och hållbara lösningar.

I bilaga 1 finns en mer utförlig beskrivning av kartläggningen.

Svensk lagstiftning

Sverige var det första landet i världen som formulerade rättsliga regler kring kränkningar och mobbning i arbetet genom att 1993 införa föreskrifter om kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17).

Föreskrifterna ersattes den 31 mars 2016 då föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA, trädde i kraft (AFS 2015:4). I de nya föreskrifterna definieras kränkande särbehandling i 4 §. I 6 § anges att alla chefer och arbetsledare ska ha kunskap om hur kränkande särbehandling förebyggs och hanteras. Hur arbetsgivaren ska motverka och hantera problemet avhandlas i de två avslutande paragraferna (13 och 14 §§). De nya föreskrifterna ska enligt 5 § läsas och förstås tillsammans med föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, som infördes 2001 (AFS 2001:1).

Den term som sedan 1993 har använts i Sverige är alltså *kränkande särbehandling*. När termen infördes definierades den på ett liknande sätt som mobbning brukar definieras inom forskningslitteraturen, det vill säga att det handlar om en upprepad utsatthet och särbehandling där någon på ett negativt och kränkande sätt behandlas annorlunda jämfört med andra på arbetsplatsen. På samma sätt brukar trakasserier definieras internationellt. Även enstaka grova kränkningar som påverkar den utsatte kraftigt och långvarigt täcks vanligen av det internationella trakasseribegreppet eller den tidiga definitionen av kränkande särbehandling i Sverige.

Som ofta är fallet med svårdefinierade begrepp blev dock termen kränkande särbehandling i AFS 1993:17 svår att använda. Hur många gånger behöver till exempel ett beteende äga rum för att det ska handla om en upprepad utsatthet, och var går egentligen gränsen för vad en medarbetare ska behöva tåla från sina kollegor eller chefer? Dessutom, om alla på en arbetsplats behandlas djupt kränkande var det enligt definitionen ingen särbehandling. I de nya föreskrifterna som infördes 2016 definieras kränkande särbehandling på ett nytt sätt (OSA, AFS 2015:4). Det som poängteras är att om ett beteende och bemötande är kränkande samt utgör en risk för ohälsa eller att någon ska hamna utanför arbetsplatsens gemenskap, då är det kränkande särbehandling.

Att just risken för ohälsa lyfts fram är centralt eftersom det ansluter till grundsyftet med hela arbetsmiljölagstiftningen. För att förstå hur kränkande särbehandling ska hanteras på ett professionellt vis är det därför viktigt att förstå hur hela arbetsmiljölagstiftningen är uppbyggd.

Arbetsgivares ansvar

Arbetsmiljölagstiftningen är en skyddslagstiftning som främst har ett förebyggande syfte och som genomsyras av det som internationellt kallas *duty of care*, det vill säga att arbetsgivaren har ett *ansvar att skydda* dem man har ansvar för mot risker för skada, olyckor och sjukdom relaterat till arbetet (3 kap. 2 § AML). Detta ansvar, som ibland kallas för *omsorgs-plikt*, är gemensamt för alla länder med en utvecklad arbetsmiljölagstiftning. Det finns en stor mångfald av arbetsmiljörisker, inom många olika områden. Riskerna är så många att det vore omöjligt att beskriva eller definiera alla, vare sig det gäller fysiska, kemiska, organisatoriska eller sociala risker. Dessutom förändras samhället och dess normer över tid, samtidigt som forskningen och kunskapen om olika slags risker utvecklas. Arbetsmiljölagen (AML) är därför en ramlag som i generella termer slår fast de grundläggande principerna i arbetet med arbetsmiljön. Ansvar och roller beskrivs i lagen – främst för arbetsgivare men också för arbetstagare, skyddsombud och fackliga parter. Även företagshälsan nämns som en viktig expertresurs. Hur arbetsmiljöarbetet ska gå till preciseras sedan i de föreskrifter som Arbetsmiljöverket beslutar om. Särskilt viktiga är de så kallade SAM-föreskrifterna (föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1) där ytterligare principer för *hur* arbetsmiljöarbetet ska genomföras och vad som ska ske om hälsorisker, skador eller olyckor uppkommer eller befaras i arbetsmiljön. Med *AML* och *SAM* som grund preciseras olika arbetsmiljöområden och risker som särskilt behöver betonas. OSA-föreskrifterna (föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4) utgör en sådan precisering. I *OSA* framställs krav på mål, krav på särskilda kunskaper samt krav avseende arbetsbelastning (inklusive starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter eller arbetssituationer), arbetstidens förläggning och kränkande särbehandling. För varje område presenteras också ett antal allmänna råd. Därutöver har Arbetsmiljöverket också gett ut en vägledning där det till exempel anges att kränkande särbehandling kan utvecklas till mobbning när ”någon utsätts för systematiska kränkningar under en längre tid och inte kan försvara sig” (16).

För att förstå definitionen av kränkande särbehandling, och varför Arbetsmiljöverket valde att vidga den jämfört med definitionen i den gamla föreskriften på området, behöver definitionen läsas utifrån *arbetsmiljölagstiftningens grundprincip*: arbetsgivarens ansvar för att skydda mot ohälsa och olyckor. Och för att förstå hanteringskraven, det vill säga hur kränkande särbehandling systematiskt ska motverkas och hanteras, behöver vi läsa *OSA* utifrån förståelsen av *SAM*. Skyddsansvaret mot olyckor, skada och sjukdom, tillsammans med kraven på ett systematiskt arbetsmiljöarbete med förebyggande, kartläggning, åtgärder och uppföljning, utgör fundamenten för allt arbetsmiljöarbete, oavsett riskområde.

Definition av kränkande särbehandling

I OSA definieras kränkande särbehandling på följande vis:

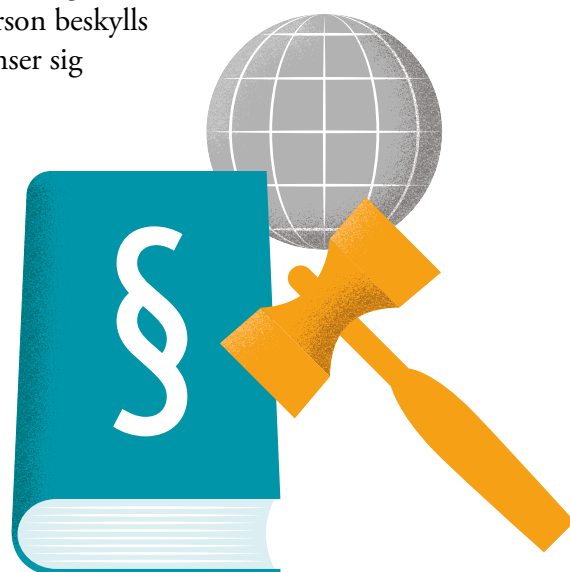
Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap. (4 § AFS 2015:4)

Denna definition är mycket bred och innebär att gränsen för när arbetsgivare måste ingripa mot social utsatthet på arbetsplatsen har tidigare lagts jämfört med tidigare. De kränkande handlingarna behöver inte vara upprepade eller systematiska och det behöver inte vara en enskild person som är utsatt, utan det kan röra sig om flera personer. En person måste inte vara särbehandlad på arbetsplatsen för att vara utsatt för kränkande särbehandling, men särbehandling i sig kan vara kränkande och utgöra en hälsorisk.

Eftersom den exakta gränsen för vad som är kränkande särbehandling kan vara svår att dra, är det viktigt att tolka gränsen utifrån arbetsmiljölagstiftningens generella skyldighet att arbetsgivare ska skydda mot arbetsrelaterade hälsorisker och göra en rimlighetsbedömning.

Olika personer har olika gränser för när de känner sig kränkta. Dessutom påverkas människor på olika sätt av upplevda kränkningar. Därför är det viktigt att också förstå kränkningens begrepp i objektiv mening. Internationellt används ofta begreppet ”a reasonable person”, vilket i *juridiska* sammanhang ungefär betyder ”en genomsnittlig person”. Det innebär att en vanlig genomsnittlig person ska uppfatta handlingen som kränkande, och att handlingen för en sådan person utgör en hälsorisk eller en risk för social exkludering. Problemet med att lyfta in termen *vanlig* eller *genomsnittlig* är dock att det är både svårt och ibland tvivelaktigt att försöka avgöra vad som är vanligt eller genomsnittligt. Likaså öppnar det direkt för risken att en utsatt person beskylls för att vara ovanlig, avvikande eller överkänslig om denne anser sig vara utsatt. I forskningen kallas detta för *att skylla på offret*, vilket tyvärr är ett välbelagt fenomen. Arbetsmiljölagen tar dock höjd för att alla inte är lika, och slår i sina rambestämmelser fast att arbetsmiljön ska anpassas efter individuella olikheter och behov. I praktiken finns det dock både praktiska och rimliga begränsningar när det gäller hur långt en anpassning kan gå.

Arbetsmiljöverket anger i sin vägledning om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön att arbetsgivare ska exemplifiera och tydliggöra vad kränkande särbehandling är när de till exempel i en policy



klargör att kränkande särbehandling inte accepteras. Men eftersom risken för ohälsa är i centrum är det viktigt att också förstå att OSA placerar kränkande särbehandling i ett sammanhang. I OSA finns tre paragrafer som rör arbetsbelastning och dess hälsorisker (9–11 §§) samt en som rör arbetstidens förläggning (12 §). Det är ingen slump att flera organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor tas upp i samma föreskrift. De hänger ihop med och påverkar varandra. Till exempel kan en obalans när det gäller krav och resurser, liksom starkt psykiskt påfrestande arbetssituationer, bidra till att kränkande särbehandling uppstår, till exempel i form av syndabockprocesser och urartade konflikter. Även om en sådan utveckling inte skulle ha nått fram till att kunna klassas som kränkande särbehandling kan arbetsmiljön likväl vara ohälsosamt riskfylld och behöva åtgärdas.

Kränkande särbehandling som paraplybegrepp

En annan utmaning med begreppet kränkande särbehandling, vid sidan om att det kan vara svårt att veta exakt var gränsen går, är att det omfattar så mycket. Det är ett paraplybegrepp och beskriver i första hand en arbetsmiljörisk som *kan bli* allvarlig om åtgärder inte vidtas. Men om situationen har urartat, utsattheten är systematisk och långvarig och den utsatte inte kan försvara sig är det aktuella begreppet i lagstiftningen fortfarande kränkande särbehandling.

Arbetsmiljölagstiftningen skiljer alltså inte mellan olika nivåer; det är risken för ohälsa och exkludering som avgör. Arbetsgivaren har ett ansvar att agera tidigt, redan innan problem uppstår, och därigenom motverka risker och inte tillåta en utveckling där problem fördjupas och blir systematiska. Ju allvarligare en situation med kränkande särbehandling är, desto större och allvarligare är arbetsgivarens underlåtelse att motverka problemen.

Detta innebär dock inte att fenomenet *mobbning* inte finns eller att begreppet inte kan användas. Mobbning innebär att utsattheten är systematisk samtidigt som den utsatte upplever någon form av maktlöshet i situationen. Mobbning är därmed en eskalerad och allvarlig form av kränkande särbehandling. Enkelt beskrivet: Kränkande särbehandling är långt ifrån alltid mobbning, men mobbning utgör alltid kränkande särbehandling. Och utifrån lagstiftningen är det alltid termen kränkande särbehandling som används som paraplybegrepp om mobbning förekommer.

I andra länder (till exempel våra nordiska grannländer) finns olika begrepp i själva lagstiftningen för olika nivåer av utsatthet. I forskningen finns också flera begrepp för den stigande grad av utsatthet som en utsatthetsprocess ofta innebär. För att underlätta möjligheten att *beskriva*

situationen på en arbetsplats presenteras i bilaga 2 en pedagogisk modell där olika nivåer av utsatthet beskrivs med olika begrepp. Observera att tabellen är pedagogisk, inte juridisk.

Relationen mellan arbetsmiljölagstiftningen och diskrimineringslagen

I svensk lagstiftning finns utöver arbetsmiljölagstiftningens begrepp även flera begrepp för utsatthet i diskrimineringslagen, DL (2008:567). DL är en rättighetslagstiftning som har som syfte att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. DL reglerar rättigheten att inte utsättas för diskriminering och omfattar flera samhällsområden, bland annat arbetslivet. I lagen används begreppen trakasserier och sexuella trakasserier för att beskriva två former av diskriminering. Andra former av diskriminering är direkt eller indirekt diskriminering, bristande tillgänglighet och instruktioner att diskriminera.

Arbetsmiljölagstiftningen (skyddslagstiftning) och diskrimineringslagen (rättighetslagstiftning) överlappar varandra och i vissa situationer regleras arbetsrelaterad utsatthet av båda samtidigt (se figur 1 för en översiktlig beskrivning). På grund av denna överlappning kan det även vara bra att förstå en del av diskrimineringslagen när skyldigheterna enligt arbetsmiljölagstiftningen beskrivs – även om vi i dessa riktlinjer inte ger rekommendationer om åtgärder utifrån diskrimineringslagen.

Med *trakasserier* enligt DL avses handlande eller bemötande som kränker någons värdighet, är grovt respektlöst, bryter mot allmän etik och har samband med någon av diskrimineringsgrunderna. Trakasserier kan handla om fysiskt, verbalt eller annat uppträdande. Trakasserier handlar inte om helt bagatellartat handlande eller bemötanden, utan rör sig om märkbara och tydliga kränkningar. För att det ska anses som trakasserier ska beteendet vara oönskat, vilket avgörs av den utsatte. Den som trakasserar ska då ha insikt om att hens beteende kränker någon på ett sätt som kan utgöra diskriminering. Den utsatte bör göra klart för den som trakasserar att beteendet upplevs som kränkande. I vissa fall kan dock omständigheterna vara sådana att det är uppenbart för den som trakasserar att handlingarna eller bemötandet är kränkande.

Med *sexuella trakasserier* enligt DL avses handlingar eller bemötande av sexuell natur som kränker någons värdighet. På samma sätt som för trakasserier gäller att handlandet eller bemötandet inte ska vara bagatellartat, att handlandet eller beteendet ska vara oönskat och att den som trakasserar måste ha insikt om att hens beteende kränker någon,



Figur 1. En grafisk beskrivning av hur arbetsmiljölagen och diskrimineringslagen överlappar varandra i frågor som rör kränkande särbehandling, mobbning, trakasserier och sexuella trakasserier. Eftersom begreppet mobbning inte finns i lagstiftningen är detta begrepp satt inom citationstecken.

förutom i uppenbara fall. Det som skiljer sexuella trakasserier från trakasserier är att uppträdandet ska vara av sexuell natur. Uppträdandet kan vara verbalt, icke-verbalt eller fysiskt. Verbalt uppträdande kan till exempel vara ovälkomna förslag eller påtryckningar om sexuell samvaro. Icke-verbalt uppträdande kan bland annat handla om att visa pornografiska bilder, föremål eller skrivet material. Fysiskt uppträdande kan handla om oönskad fysisk kontakt, till exempel beröring, klappande, nypande eller strykningar mot en annan persons kropp.

Ett trakasserande agerande regleras i allmänhet av arbetsmiljölagstiftningen och benämns då formellt som kränkande särbehandling, men kan också regleras av DL om agerandet innebär en kränkning av personens värdighet, är oönskat och har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna. Även ett trakasserande agerande av sexuell natur kan omfattas både av arbetsmiljölagstiftningen och av DL. Sexualiserade beteenden (handlingar av sexuell natur) på arbetsplatsen som innebär en risk för ohälsa eller att någon hamnar utanför arbetsplatsens gemenskap utgör kränkande särbehandling enligt arbetsmiljölagstiftningen. Om handlingarna innebär en kränkning av personens värdighet och fortsätter efter att en utsatt person klargjort att handlingarna är ovälkomna (se ”Säg ifrån” i figur 1), eller om det är uppenbart att handlingarna är oönskade, utgör agerandet även sexuella trakasserier enligt DL. Situationer med påstådda trakasserier eller sexuella trakasserier som inte bedöms uppfylla DL:s kriterier för dessa begrepp kan mycket väl ändå behöva hanteras utifrån arbetsmiljölagstiftningens krav på att skydda arbetstagarna mot hälsorisker.



Både arbetsmiljölagstiftningen och DL ställer krav på att arbetsgivaren arbetar systematiskt och aktivt med ett främjande och förebyggande arbete. I arbetsmiljölagstiftningen kallas det för systematiskt arbetsmiljöarbete och i DL för aktiva åtgärder. Enligt 9 § SAM är arbetsgivaren skyldig att vid konstaterad ohälsa eller vid allvarliga tillbud utreda om det finns arbetsmiljörisker som behöver åtgärdas. För kränkande särbehandling innebär detta att arbetsgivaren *minst* ska utreda om man har:

1. sett till att chefer och arbetsledare har tillräckliga kunskaper för att förebygga och hantera kränkande särbehandling och har förutsättningar att tillämpa kunskaperna (6 § OSA),
2. klargjort att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten (13 § OSA),
3. motverkat förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 § OSA) samt
4. rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 § OSA) och att rutinerna är kända för arbetstagarna.

I 2 kap. 3 § DL finns ungefär motsvarande åtgärdsplikt för trakasserier eller sexuella trakasserier. DL innehåller även en reglering av diskrimineringsersättning (en form av skadestånd) vid förekomst av trakasserier och sexuella trakasserier, underlåtelse att utreda och åtgärda samt vid förekomst av repressalier (se 5 kap. 1 och 2 §§ DL).

Policy och rutiner

Arbetsgivaren ska ha mål, klargöranden och rutiner för den sociala arbetsmiljön (5, 13 och 14 §§ OSA) i syfte att förebygga, identifiera och åtgärda hälsorisker. En arbetstagare som upplever sig utsatt ska veta vart hen kan vända sig och berätta vad som hänt. Arbetstagaren ska också veta vad som händer med informationen som hen lämnar och kunna få stöd. Detta är minimikrav enligt arbetsmiljölagstiftningen. Många arbetsgivare utformar också mer omfattande policyer och rutiner för sin hantering. Om dessa beslutas i samverkan med de fackliga parterna kan i praktiken kraven skärpas på den lokala arbetsplatsen. Många arbetsgivare kopplar samman sina policyer och rutiner för kränkande särbehandling till en mer allmän värdegrund och uppförandekod för att klargöra vilka beteenden som är önskvärda och vilka som inte är acceptabla på arbetsplatsen. Ett sådant arbete ansluter till OSA:s krav på att arbetsgivare arbetar förebyggande genom att vidta åtgärder som

motverkar att förhållanden i arbetsmiljön kan ge upphov till kränkande särbehandling. I råden till 13 § anges att ett arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att minska risken. Vikten av uppmärksamhet på konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för arbetet och förändringsprocesser lyfts också fram.

I de fall arbetsgivaren bestämmer sig för att undersöka kränkande särbehandling varnas i råden till 14 § OSA för ett undermåligt utredningsförfarande eftersom det kan skada både arbetsmiljö och hälsa. I råden betonas därmed vikten av att en utredare har tillräcklig kompetens för arbetet och att denne kan agera med ett oberoende och med parternas förtroende.

Eftersom arbetsmiljölagen och diskrimineringslagen ställer ett flertal krav som inte är helt identiska kan det formellt sett krävas dubbla system när likabehandling ska främjas och utsatthet motverkas och hanteras på en arbetsplats. En del arbetsgivare löser detta genom att kombinera DL:s och arbetsmiljölagstiftningens krav i samma rutiner och till exempel tillämpa DL:s repressalieförbud även i samband med anmälningar om kränkande särbehandling.

Oavsett hur en arbetsgivare konstruerar sina system när det gäller utsatt-hetsfrågorna är det viktigt att systemen verkligen tillämpas och efterlevs. Oavsett hur bra utformat ett system är och hur tydlig en uppförandekod är – om de inte används på arbetsplatsen, och beteenden som bryter mot dem tillåts, förlorar systemen i både värde och trovärdighet. Detta gäller även i vilken mån systemet gäller för alla på en arbetsplats. Om vissa individer tillåts bryta mot ett system som andra måste följa, tappar systemet i trovärdighet. Arbetsgivaren kan också få problem om det finns ett beslutat system med policyer och rutiner som inte gäller alla eller som i praktiken inte efterlevs. Att som arbetsgivare förbinda sig till förebyggande och skyddande åtgärder och sedan inte leva upp till detta i praktiken innebär ett juridiskt risktagande om ett ärende skulle hamna i domstol.

Kunskapsläge

Detta kapitel innehåller en beskrivning av aktuellt forskningsläge inom området och är alltså inte primärt kopplat till den svenska arbetsmiljölagstiftningen. Kapitlet inleds med en beskrivning av olika slags negativa och kränkande handlingar följt av generella principer baserade på forskning om social rättvisa. Därefter redogörs för forskningsläget och internationell "best practice" inom förebyggande, åtgärdande och uppföljande arbete.

Olika slags negativa och kränkande handlingar

Kränkande särbehandling och mobbning har negativa konsekvenser för den utsattes hälsa. Forskning visar att utsatthet även för lågintensiva kränkande beteenden har ett samband med minskade nivåer av välbefinnande (se till exempel 2, 17 samt forskning om "incivility" och ohövlighet i arbetslivet).

Likaså innebär ökad digital kommunikation via e-post och närvaro på sociala medier att kränkande beteenden tar nya uttrycksformer och får nya typer av konsekvenser för den utsatte. Vid nätmobbning eller digitala kränkningar kan enstaka negativa handlingar på sociala medier få enorm spridning, bli sökbara och leva sitt eget liv på nätet (18).

Vanligtvis görs en distinktion i forskningen mellan aktiva och passiva och mellan direkta och indirekta negativa handlingar. I arbetslivet är det vanligt med indirekta och passiva handlingar. Indirekta handlingar innebär att kränkande beteenden kan ske via andra (till exempel genom skvaller, ryktesspridning och särbehandling) snarare än direkt riktat mot den utsatta individen. Vidare kan utsatthet vara en konsekvens av att handlingar uteblir, det vill säga genom social exkludering. Exempel på sådana passiva handlingar är att inte bli hälsad på, att bli utfrysad och exkluderad från viktiga möten eller att inte få nödvändig information. Exempel på aktiva handlingar är att bli orättvist anklagad, personligt uthängd eller bli kallad elaka saker inför andra. En annan vanlig uppdelning i forskningen är mellan arbetsrelaterade handlingar och personrelaterade handlingar. Det förra rör handlingar kopplade till hur en person utför sitt arbete, medan det senare snarare handlar om vem personen är (se till exempel 19).



Generella grundprinciper – respekt, saklighet och systematik

Syftet med interventioner riktade mot kränkande särbehandling eller mobbning är att minska problemen och därmed också minska riskerna för ohälsa. Därför ska inte insatser genomföras på ett sätt som uppenbart riskerar att öka problemen. För att minska sådana risker finns det ett antal grundläggande principer som är viktiga. Dessa principer hämtas främst från forskningen om social rättvisa (se till exempel 20).

Från forskningen om social rättvisa kan vi även hämta andra viktiga kunskaper. Orättvisor är nämligen i sig konfliktgenererande och är över tid också en riskfaktor för både kränkings- och skamkänslor. Däremot innebär inte *upplevelsen* av orättvisa att det alltid förekommer orättvisor i saklig mening. Upplevelser av orättvisa riskerar dock att leda till konflikter när personer försöker åtgärda orättvisan – oavsett om upplevelsen har saklig grund eller inte. En sådan upplevd orättvisa behöver förklaras och motiveras, men när väl upplevelsen av orättvisa fått fäste kan situationen ibland vara svår att vända. Organisationens agerande i samband med konfliktsituationer eller påstådda kränkningar behöver därför vara genomtänkt. Om hanteringen av en potentiell kränkningssituation innehåller moment av orättvisa utgör detta nämligen en stark riskfaktor för att situationen eskalerar. En misslyckad eller missriktad hantering förvärrar situationen.



Forskning om social rättvisa brukar delas upp i tre huvudområden:

- a) interpersonell rättvisa,
- b) distributiv rättvisa och
- c) procedurell rättvisa

Interpersonell rättvisa handlar om att bli behandlad med respekt, att bli lyssnad på, att bli tagen på allvar och att bli behandlad med respekt och rimligt jämfört med andra i organisationen. När det görs skillnad på personer utan sakliga och rimliga skäl finns det risk för att en upplevelse av interpersonell orättvisa uppstår.

Distributiv rättvisa handlar om att ansvar, resurser, information, kompetens, befogenheter och liknande fördelas på ett sakligt och korrekt vis i organisationen. Det handlar också om hur bördor och problemfyllda eller svåra uppgifter fördelas. När en sådan fördelning inte sker på ett sakligt och rimligt vis finns det risk för upplevelser av distributiv orättvisa.

Procedurell rättvisa handlar om hur organisationen går till väga när fördelar och nackdelar i form av till exempel ansvar, befogenheter och arbetsinnehåll fördelas samt hur organisationen hanterar och åtgärdar problem, till exempel då någon upplever sig utsatt på något vis. Här är organisationens tillvägagångssätt i fokus. För att organisationens procedurer och tillvägagångssätt ska kunna tillämpas på ett korrekt sätt är det också viktigt hur roller, ansvar och eventuella jävssituationer hanteras. När problem inte hanteras sakligt och då tillvägagångssätt präglas av motsägelsefullhet eller ovidkommande hänsyn finns det risk för upplevelser av procedurell orättvisa.

Detta leder till tre grundläggande principer för allt arbete med kränkande särbehandling eller mobbning. Principerna gäller såväl i det förebyggande arbetet som i det åtgärdande och uppföljande. Att agera tvärs emot dessa principer kan i sig utgöra kränkande särbehandling eller till och med mobbning. Principerna är respekt, saklighet och systematik:

Respekt

Respekt handlar om att alla i en organisation förtjänar att bemötas med samma hänsyn och omtanke. Det handlar om att bli lyssnad på och tagen på allvar när man framför något som man upplever är viktigt eller jobbigt. Att bli avfärdad och behandlad som mindre viktig eller att bli osakligt kritiserad (både i sak och i omfattning) ger upphov till upplevelser av orättvisa. Att få falsk eller missledande information eller att egen känslig och personlig information sprids till obehöriga ger också upphov till upplevelser av orättvisa och riskerar att eskalera eventuella problem.

Saklighet

Saklighet handlar om att beslut, insatser eller liknande som gäller eller påverkar olika individer ska fattas på rimliga och förklarliga grunder. Saklighet handlar också om att specifika åtgärder står i rimlig proportion till de problem som ska lösas. Naturligtvis kan inte fördelar och nackdelar fördelas lika i en organisation. Alla har inte samma förmågor, kompetens, ansvar eller roller, men godtycklighet är något annat. Bristande saklighet innebär att det inte går att rimligt förklara eller förstå varför beslut eller åtgärder ser ut som de gör. Sådant ger upphov till upplevelser av orättvisa och riskerar att eskalera eventuella problem.

Systematik

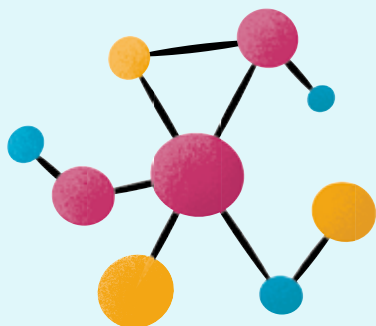
Systematik handlar om att åtgärder och rutiner – som används när problem eller konflikter ska förebyggas, redas upp eller hanteras – tillämpas på ett förutsägbart och liknande sätt i situationer som är likartade. Det handlar också om att vara beredd på att korrigera åtgärder eller beslut om det dyker upp ny viktig information. Det är också viktigt att bedömningar görs av personer som inte är jäviga i den aktuella frågan. Tillvägagångssätten behöver också vara etiskt hållbara. Att ett system som i sig självt är hänsynslöst används lika för alla är ingen framkomlig väg. Bristande systematik där förutsägbarhet saknas och där tillvägagångssätten skapar otrygghet ger upphov till upplevelser av orättvisa och riskerar att eskalera eventuella problem.

De tre grundprinciperna är helt centrala i arbetet med att förebygga, åtgärda och följa upp kränkande särbehandling eller mobbning. Om någon eller flera av principerna inte följs riskerar de insatser som genomförs att i stället förvärra eventuella problem.

Forskning och internationell "best practice" rörande förebyggande, åtgärdande och uppföljande insatser

Under de dryga 30 år som forskning har bedrivits om kränkningar och mobbning i arbetslivet är det framför allt två hypoteser som har använts för att försöka förklara och förstå varför problemen uppstår och hur de kan hanteras. De två hypoteserna är *arbetsmiljöhypotesen* (2) och *individhypotesen* (22). Arbetsmiljöhypotesen utgår från att förklaringen till problemen står att finna i organisatoriska brister och problem, medan individhypotesen handlar om i vilken mån individuella faktorer kan förklara problemen.

Forskningen visar att förklaringen till problemen framför allt står att finna i organisatoriska brister (se till exempel 23, 24), men att det också finns en interaktion mellan organisations-, grupp- och individperspektiven (22).



Etisk infrastruktur

Under senare tid har begreppet *etisk infrastruktur* introducerats och föreslagits inom det förebyggande och åtgärdande arbetet (se 25). Etisk infrastruktur avser såväl formella och informella system som organisationsklimatet, vilka tillsammans både motverkar oetiskt beteende och främjar etiskt beteende i organisationer. Det vanligaste sättet att bekämpa kränkande beteenden har varit att skräddarsy speciella interventioner för att förhindra uppkomsten av problem. Forskning har dock visat att många organisationer, trots sina interventioner, är illa förberedda på att hantera kränkningar och mobbning. Detta pekar på att det behövs såväl förebyggande som åtgärdande insatser för att bygga upp ett sammanhållet och trovärdigt system av värderingar, policyer, handlingsplaner, konflikthantering, åtgärdsberedskap med mera. En avgörande faktor för etisk infrastruktur är också vilket förtroende för systemet som finns i organisationen. Därför är frågan om trovärdighet central när en etisk infrastruktur byggs upp. Begreppet etisk infrastruktur lyfter därmed utsatthetsfrågorna från att handla om vilken interventionsmetod som är mest effektiv till att ingå i ett helhetstänk där skyddet mot kränkande särbehandling och mobbning byggs in i organisationens struktur och identitet.

I texten nedan är forskningen uppdelad mellan de förebyggande, åtgärdande och uppföljande faserna. Detta är en schematisk och grov uppdelning, men den skapar ändå en viss tydlighet i ett komplext område. I bilaga 3 redovisas även forskning om interventionsstudier.

Förebyggande arbete (primär prevention)

Förebyggande arbete handlar i grunden om att se till att kränkande särbehandling eller mobbning inte uppkommer över huvud taget, men också om att vara förberedd på och redo att agera om problem ändå uppstår. Eftersom forskningen visar att de främsta riskfaktorerna finns på organisationsnivå handlar en stor del av primär prevention om att se till att organisationen är välfungerande.

Organisations- och gruppnivå

Det finns omfattande forskning som rör hur organisationen och arbetsgruppen påverkar kränkande beteenden (se till exempel 23, 24). Ett område som särskilt pekas ut är riskerna med brister i arbetsorganisationen och i arbetets utformning, vilket bland annat inkluderar otydliga eller konfliktfyllda roller, hög arbetsbelastning och låg autonomi. Ett annat område är brister i organisationens kultur och klimat, vilket bland annat inkluderar tystnadskultur, maktkamp, avsaknad av policy och rutiner för att hantera utsatthet, bristande tillit och stöd eller urspårad jargong. Ytterligare ett område handlar om ledarskapsbrister där bland annat auktoritärt, tyranniskt eller passivt och frånvarande ledarskap pekas ut som riskfyllt. Vidare beskrivs även riskerna med bristfällig konflikthantering, bristfälliga förändringsprocesser och ett destruktivt maktutövande. Vanligtvis förekommer och interagerar flera av dessa riskfaktorer samtidigt, vilket då ökar risken för utsatthetsproblem i organisationen. Vilka mekanismer som gör att olika organisatoriska riskfaktorer riskerar att leda till utsatthetsproblem är dock inte klarlagt i lika stor utsträckning. Två mekanismer som lyfts fram är att organisatoriska brister riskerar att leda till oordning och kaos samt minskad interpersonell tillit, vilket tillsammans eller var för sig ökar risken för konflikter, som i sin tur ökar risken för kränkningar eller mobbning.

Forskningen visar att så kallat aktivt och högklassigt HR-arbete har potential att minska utsatthetsproblem genom att minska rollkonflikter och öka upplevelsen av organisatorisk rättvisa (se till exempel referenserna 26, 27). Sådant HR-arbete handlar om avancerade rekryteringsmetoder, satsningar på utbildning, noggrann prestationsbedömning (som grund för belöning), aktiv delaktighet för personalen och att ge anställda en röst samt utrymme, förtroende och bekräftelse. Även socialt stöd från såväl kollegor som chefer minskar risken för utsatthetsproblem (28).

Individ- och relationsnivå

När det gäller forskning om individhypotesen, det vill säga i vilken mån individuella faktorer bidrar till förståelsen av kränkande särbehandling eller mobbning, är forskningen inte lika entydig eller omfattande (för mer information om individuella riskfaktorer, se till exempel 22, 29, 30, 31). Det finns främst studier som pekar på att individuell ohälsa, särskilt mental ohälsa, kan innebära en ökad risk för utsatthet över tid. Likaså har personlighetsdrag såsom hög målmedvetenhet och låg känslomässig stabilitet beskrivits som riskfaktorer. Individer med aggressiva och narcissistiska drag har också beskrivits ha en ökad risk att både bli utsatta samt utsätta andra. Att en person på något sätt avviker från en arbetsgrupps medvetna eller outtalade uppfattning om hur en typisk medarbetare bör vara har också visat sig vara en riskfaktor. Mekanismerna som gör att individuell sårbarhet riskerar att leda till mobbning är inte klarlagda. En hypotes som dock lyfts fram är att grupper tenderar att stöta bort individer som inte klarar av att leva upp till gruppens krav, som betar sig normbrytande eller som hotar sammanhållningen i gruppen. Detta skulle i så fall innebära att individer som är eller uppfattas som svaga, annorlunda eller normbrytande riskerar att utsättas för exkludering.

Forskningen pekar dock på att individuella riskfaktorer starkt hänger samman med organisatoriska riskfaktorer på så vis att de individuella riskerna främst är aktuella då det samtidigt förekommer organisatoriska risker (22). Omvänt innebär det att i en välfungerande organisation är det sällsynt att individuella riskfaktorer leder till utsatthet. Hur stora de individuella riskerna är beror alltså på hur stora de organisatoriska riskerna är.

Forskningen beskriver dessutom destruktiva spiraler som kan bli självförstärkande på så vis att kränkningar och mobbning leder till reaktioner och motreaktioner, både organisatoriskt och individuellt, som tillsammans ökar problemen över tid (22).

Interventioner vid problem (sekundär prevention)

Interventioner mot sociala hälsorisker i arbetsmiljön omfattar aktiviteter och åtaganden som vidtas när problem, eller signaler om problem, är ett faktum. Det är dock stor skillnad mellan insatser vid å ena sidan tidiga och enstaka problem och å andra sidan eskalerade, systematiska och allvarliga problem (32).

Det åtgärdande arbetet syftar generellt sett till att lösa den problematiska situation som har uppstått och att minska de negativa konsekvenserna för de inblandade. Arbetet innefattar både tidiga insatser för att förhindra och stävja enskilda kränkande handlingar och/eller pågående konflikter samt insatser vid eskalerade och allvarliga problem.

Tidiga insatser respektive insatser vid eskalerade eller allvarliga problem

Tidiga problem innefattar lindriga former av kränkande särbehandling med en eller ett fåtal negativa och kränkande handlingar, samt destruktiva konfliktbeteenden (33, 34). Mobbningsforskare betonar vikten av att stoppa problem i ett så tidigt skede som möjligt för att undvika ohälsa och förhindra eskalering (32), vilket till exempel kan ske genom medling eller konflikthantering. Vid en felaktig hantering riskerar dock tidiga problem att trappas upp och övergå i allvarliga problem.

Vid eskalerade problem visar forskningen att mycket står på spel för de inblandade. Det handlar om utsattas hälsa, potentiella arbetsrättsliga konsekvenser för utpekade, hela arbetsgruppens fortsatta arbetsmiljö och arbetsgivarens trovärdighet. I en sådan situation ska organisationens rutiner för anmälan och utredning aktiveras och ges en central och viktig roll för att guida organisationen och de inblandades agerande framåt (35). I arbetsgruppen handlar åtgärderna om att ge tillräcklig information om hanteringen och förhindra spekulationer och ryktesspridning. Arbetsgruppen kan också behöva aktivt stöd under tiden en utredning av problemen pågår. För de inblandade är det centralt att båda parter får stöd och behandlas med respekt under processen (36).

Forskningsbaserade och vägledande principer vid genomförandet av en utredning

När en utredning genomförs bör ärendehanteringens vägledas av några generella principer för att säkerställa en rättvis process. En lokalt förankrad policy med tydliga rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras och under vilka omständigheter som utredningen genomförs bör finnas på plats innan en utredning tillsätts. Förutom policyns signalvärde om att organisationen ser allvarligt på förekomsten av kränkande särbehandling bidrar de tillhörande rutinerna med förutsägbarhet för de inblandade parterna. Tydliga rutiner skapar tillit till processen och stärker organisationens förmåga att agera på ett neutralt, transparent och rättvist sätt. Detta är viktigt då det är vanligt att anställda avstår från att rapportera eller anmäla sociala arbetsmiljöproblem på grund av obehag eller rädsla (35, 36).

Den eller de utpekade har rätt att få veta vad anklagelserna består av och ges full möjlighet att försvara sig mot dessa. Detta kallas för kontradiktionsprincipen eller rätten till genmäle (37, 38). De inblandade parterna ska ges likvärdiga möjligheter att göra sina röster hörda i utredningsprocessen. Upplevelser av bristande respekt och orättvisa hos någon av parterna kan kraftigt försvåra hanteringen. Även om de allra flesta anmälningar om kränkande särbehandling bottnar i en genuin upplevelse hos den utsatte av att ha blivit kränkt går det inte att bortse från förekomsten av falska anklagelser där anmälningar görs för egen vinning eller för att

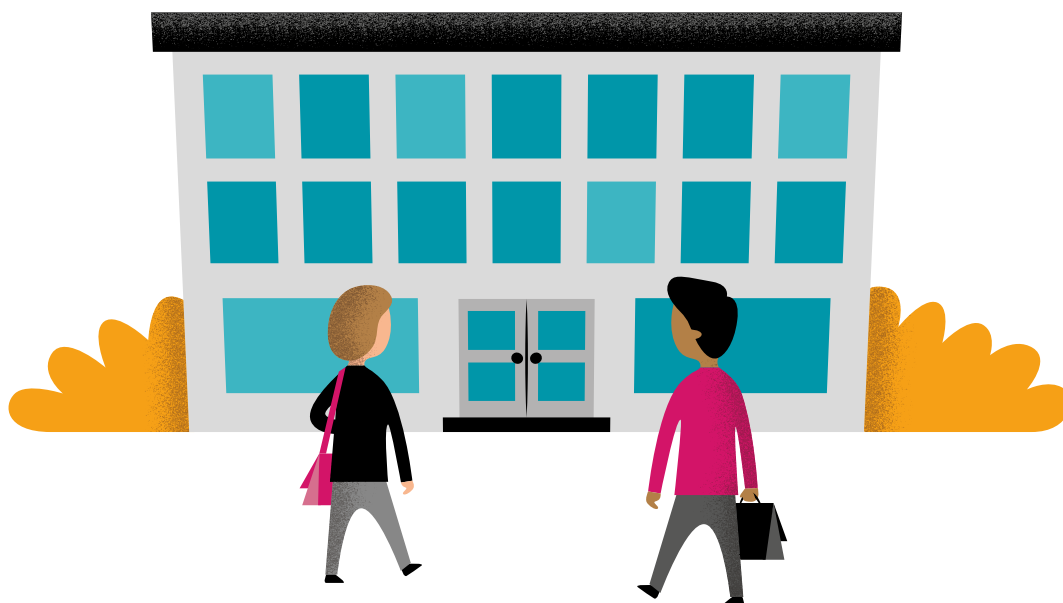
skada den anklagade personens rykte. Det är angeläget att så långt det är möjligt värna om konfidentialiteten utanför de direkt inblandade, vilket innebär att så få personer som möjligt får del av känsliga uppgifter kopplade till utredningsarbetet (36).

I de flesta utredningar av eskalerade problem är det nödvändigt att intervjua personer som bevittnat centrala delar i förloppet. Genom att en tredje part delar med sig av vad hen har sett och hört vid de aktuella händelserna stärks möjligheterna till en saklig bedömning av situationen (36).

Uppföljande arbete (tertiär prevention)

Det finns endast sparsamt med forskning om uppföljande åtgärder i samband med kränkande särbehandling eller mobbning. Det som betonas i litteraturen är att hanteringen och uppföljningen ska leda fram till hållbara lösningar för både organisationen, arbetsgruppen och de inblandade parterna (32). Här handlar det om att säkerställa att situationen så långt det är möjligt normaliseras igen efter genomförda åtgärder.

I organisationen behöver uppföljande åtgärder anpassas efter allvarighetsgraden för vad som hänt. I allvariga situationer där systematisk eller allvarlig mobbning har konstaterats krävs i regel att parterna separeras permanent samt att de inblandade skyddas mot hämndåtgärder från någon part eller från organisationen. De konstaterade problemen visar dessutom på brister i organisationen som behöver åtgärdas. Forskningen ger också stöd för att organisationen bör erbjuda ett systematiskt och individinriktat efterstöd för de inblandade, till exempel psykoterapi eller coachning (32). Forskningen är entydig då det gäller hälsoriskerna. Ju värre utsatthet, desto högre risk för svår och långvarig ohälsa.



Rekommendationer

I detta kapitel redovisas riktlinjernas rekommendationer i arbetet med kränkande särbehandling och mobbning i arbetslivet. Innehållet utgår både från lagstiftningens allmänna krav och regleringar (se avsnittet om svensk lagstiftning, sidan 11) och det forskningsbaserade kunskapsläget om olika slags interventioner (se avsnittet om kunskapsläget, sidan 20).

Inledningsvis presenteras en tabell (tabell 1, se nästa sida) som ger en översikt över möjliga interventioner i den förebyggande, åtgärdande respektive uppföljande fasen men också på olika nivåer: samhällsnivå, organisationsnivå, grupp- och individnivå.

Därefter följer praktiska rekommendationer, uppdelade på den förebyggande fasen (primär prevention), den åtgärdande fasen (sekundär prevention) och den uppföljande fasen (tertiär prevention). I dessa avsnitt presenteras också flödesscheman som stöd för det praktiska arbetet.

Urklipp från tabell 1

Primär prevention

Förebyggande arbete

Ett förebyggande arbete mot sociala hälsorisker i arbetsmiljön sker på flera nivåer (se tabell 1). Syftet med arbetet är att minska risken för att problem ska uppkomma, men också att vara redo för att kunna agera respektfullt, sakligt och systematiskt om problem ändå skulle uppstå.

På *samhällsnivå* finns arbetsmiljölagstiftningen vars primära syfte är att främja ett arbetsliv utan risker för ohälsa och skada. Det finns också ett ramverk med internationella avtal som arbetsmarknadens parter har förbundit sig att följa samt kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter som syftar till att skapa ordning och spelregler i arbetslivet. Detta ramverk på samhällsnivå påverkar hur arbetet utförs på övriga nivåer. Det är därför viktigt för alla aktörer att ha god kännedom om detta ramverk (se avsnittet om svensk lagstiftning).

Enligt arbetsmiljölagstiftningen förväntas det förebyggande arbetet mot kränkande särbehandling utgöra en del av den dagliga verksamheten. Det är arbetsgivaren som har ansvar för att arbetsmiljön är sund och säker, att kränkande särbehandling förebyggs och att personer som upplever sig utsatta tas om hand. I det förebyggande systematiska arbetet är det centralt att alla i en organisation är inkluderade.

Interventionsnivå	Primär prevention
Samhällsnivå	Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande förebyggande arbete
Organisationsnivå	– Etisk infrastruktur – - Organisationskultur, värdegrund och uppförandekod - Policy och rutiner - Forum för tidig problemlösning - Aktivt och högklassigt HR-arbete - Ledarträning - Organisationsanalys - Arbetsmiljöenkät
Team-/grupp-nivå	- Främja stöd och samarbete samt ordning och reda - Systematiskt arbetsmiljöarbete - Träning i kommunikation och konflikthantering - Skapa medvetenhet om jargong och kränkningar
Individnivå	- Kompetensutveckling - Delaktighet - Träning i kommunikation och konflikthantering - Skapa medvetenhet om jargong och kränkningar

Tabell 1. Översikt och exempel på interventioner i arbetet med kränkande särbehandling eller mobbning. Tabellen är en svensk tillämpning och anpassning baserat på Zapf and Vartia (32).

Fas för prevention och interventioner				
Interventionsnivå	Primär prevention	----- Sekundär prevention -----		Tertiär prevention
		Tidiga problem	Eskalerade/ allvarliga problem	
Samhällsnivå	Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande förebyggande arbete	Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande åtgärder	- Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande åtgärder - Domstolsärenden, förlikningsprocesser	- Tillgång till behandling och rehabilitering - MBL, kollektivavtal
Organisationsnivå	----- Etisk infrastruktur -----			
	- Organisationskultur, värdegrund och uppförandekod - Policy och rutiner - Forum för tidig problemlösning - Aktivt och högklassigt HR-arbete - Ledarträning - Organisationsanalys - Arbetsmiljöenkät	- System och kompetens för hantering av konflikter - Funktioner för stöd och rådgivning	Rutiner för klagomål och utredning	- Rutiner för återupprättande - Rutiner för rehabilitering - Rutiner för hur misskötsamhet hanteras - Omorganisation
Team-/gruppnivå	- Främja stöd och samarbete samt ordning och reda - Systematiskt arbetsmiljöarbete - Träning i kommunikation och konflikthantering - Skapa medvetenhet om jargong och kränkningar	- Svåra samtal - Gränssättning för olämpliga beteenden - Konflikthantering	- Tillräcklig information - Stoppa ryktesspridning - Stöd	- Nödvändig information - Stöd till arbetsgrupp och chef - Organisatoriska insatser
Individnivå	- Kompetensutveckling - Delaktighet - Träning i kommunikation och konflikthantering - Skapa medvetenhet om jargong och kränkningar	- Svåra samtal - Gränssättning för olämpliga beteenden - Konflikthantering	- Förutredning - Utredning och stöd för både utsatt och anklagad	- Återupprättande - Stödåtgärder - Rehabilitering - Uppföljning

På *organisationsnivå* handlar de förebyggande insatserna om att på en övergripande nivå skapa system, skaffa sig kunskap och systematiskt övervaka arbetsmiljön för att minska risken att problem uppstår och vara redo att agera vid behov. Här är organisationens kultur, uppförandekod och värdegrund centrala faktorer, liksom policyer och rutiner som rör utsatthet, likabehandling, personalpolicy, ledarskapspolicy med mera. Ett fungerande förebyggande arbete hänger också samman med ett aktivt och högklassigt HR-arbete, till exempel när det gäller rekrytering, prestationsbedömningar och delaktighet. Det handlar också om att i organisationen skapa en struktur som främjar efterlevnad och tidig problemlösning i verksamhetens olika delar. Hur organisationen utbildar sina chefer är också centralt liksom hur man samlar in och analyserar information om hur organisationen mår och fungerar. Den sammanlagda och gemensamma effekten av ett förebyggande arbete på organisationsnivå bygger upp en *etisk infrastruktur* i organisationen (se sidan 24).

På *team- eller arbetsgruppsnivå* handlar de förebyggande insatserna om att se till att ledarskap och samarbete fungerar, och att det råder tillräcklig ordning och reda i verksamheten så att inte frustration och problem uppstår i onödan. Att ha ett lokalt systematiskt arbetsmiljöarbete är viktigt så att potentiella problem kan identifieras och hanteras. Likaså är kompetenshöjande insatser kring kommunikation och konflikthantering viktiga förebyggande interventioner. Att skapa medvetenhet om jargong, vi-dom-processer och kränkningar är centralt.

På *individnivå* kan de förebyggande insatserna till exempel handla om att främja delaktighet och ge individuell kompetensutveckling. Eftersom alla individer är olika handlar det också om att anpassa insatser efter personliga behov och förutsättningar samt att bemöta alla med respekt och ge stöd vid behov. Särskild träning i kommunikation och konflikthantering kan vara aktuellt, liksom medvetandegörande insatser kring jargong och kränkande beteenden.



Oavsett vilka förebyggande insatser som är aktuella, eller på vilken nivå de tillämpas, ska arbetet präglas av de forskningsbaserade grundprinciperna *respekt, saklighet* och *systematik* (se sidan 23).

För att systematisera de olika insatser som är aktuella beskrivs detta även i ett *flödesschema* (figur 2). Flödesschemat utgår från nivåerna ”organisation och ledarskap” och ”individ och arbetsgrupp”. Arbetet med de områden som tas upp i flödesschemat pågår vanligtvis parallellt i en organisation. Det finns dock insatser som är av mer grundläggande karaktär och som skapar nödvändiga förutsättningar för andra insatser. Detta handlar främst om insatser på organisatorisk nivå. Om de grundläggande insatserna på organisatorisk nivå saknas riskerar insatser på grupp- och individnivå få mycket begränsad effekt. Varje potentiellt åtgärdsområde i schemat presenteras som en fråga. Om en fråga besvaras med ett ”Nej” finns en pil till rekommendationer om interventioner. När alla frågor i schemat kan besvaras med ett ”Ja” innebär det goda förutsättningar för en välfungerande organisation med ett framgångsrikt förebyggande arbete och en etisk infrastruktur (för begreppet etisk infrastruktur, se sidan 24).

En kompletterande eller alternativ modell för det förebyggande arbetet beskrivs i boken *Att bygga en robust samarbetskultur: Förebygga konflikter i arbetslivet* av Carlson, Jordan (39).

Företagshälsan eller andra externa aktörer ska kunna anlitas som stöd och för insatser inom alla de områden som beskrivs i flödesschemat.

Flödesschema för det förebyggande arbetet

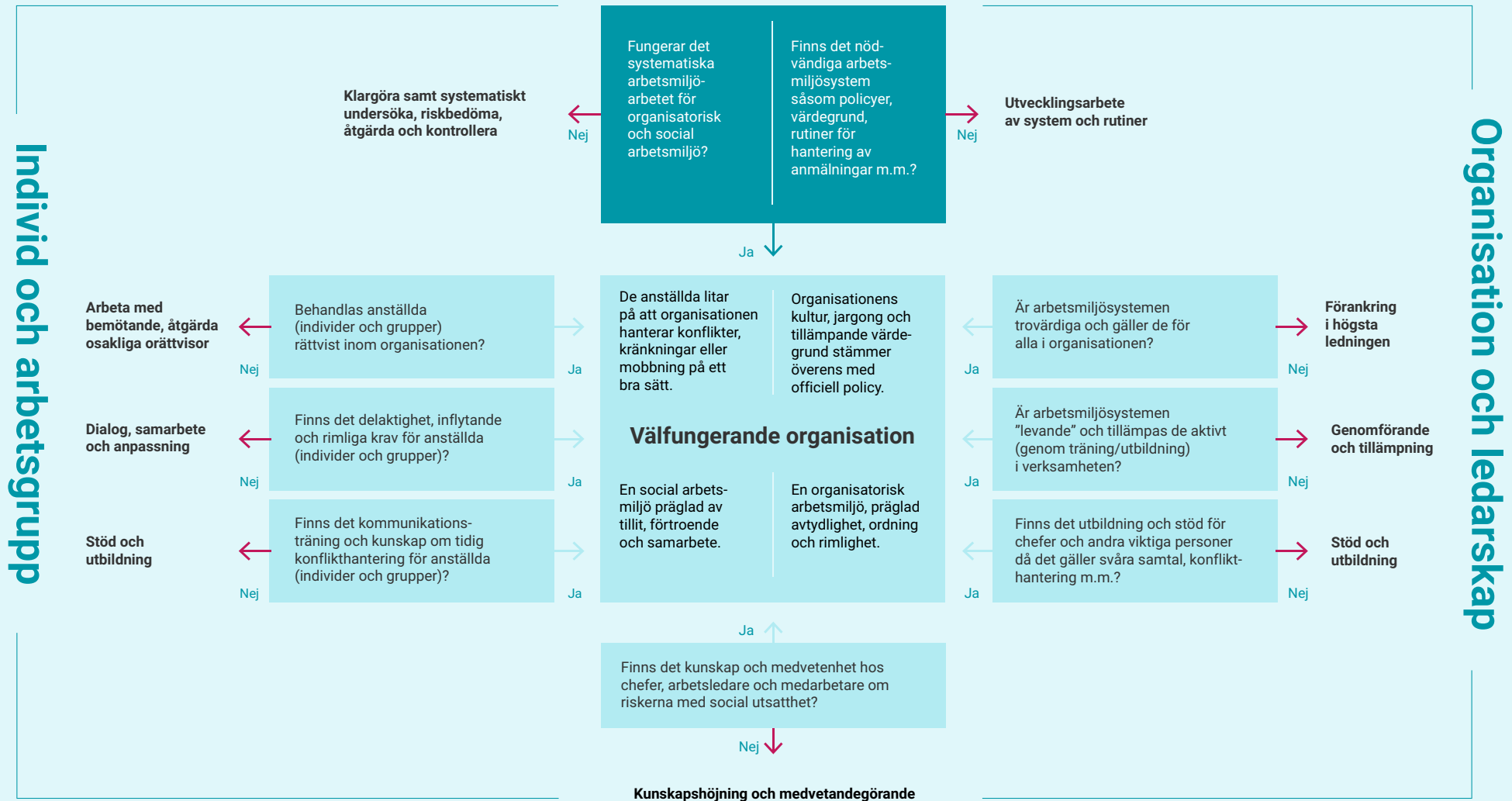
Fungerar det systematiska arbetsmiljöarbetet för organisatorisk och social arbetsmiljö?
Utdrag från flödesschema Figur 2

Systematiskt och metodiskt arbete med sociala hälsorisker

För organisationer handlar de förebyggande insatserna om att på övergripande nivå skapa förutsättningar för att metodiskt och systematiskt kunna arbeta med organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Den lämpligaste ramen för detta är det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). SAM innebär att arbetsgivaren arbetar strukturerat med att undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera arbetsmiljön. För OSA tillkommer även att klargöra att kränkande särbehandling inte tolereras i verksamheten. Det är centralt för alla organisationer att undersöka och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås (se SAM, 2–5 §§). Detta gäller även sociala förhållanden på arbetsplatsen.

I de organisationer där man inte arbetar metodiskt och systematiskt med OSA är det fundamentalt att börja undersöka och analysera den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, och då även inkludera frågor kring kränkande beteenden. Sådana kartläggningar kan genomföras med hjälp

Primär prevention



Figur 2. Flödesschema för det förebyggande arbetet i en organisation.

av frågeformulär, samtal, observationer eller intervjuer och kan inkludera såväl anställda som chefer. Om enkäter används är det viktigt att de är vetenskapligt kvalitetssäkrade, med så kallade reliabla och valida mått. Självkonstruerade frågor och svarsalternativ rekommenderas ej.

Resultaten av en kartläggning kan analyseras på individ-, grupp- och organisationsnivå samt även utifrån grupperingar såsom kön och olika diskrimineringsgrunder. Det är viktigt att vid kartläggningar förbereda de anställda och tydligt förmedla syfte och mål, vem kartläggningen berör, hur resultatet ska användas och vad som händer om det finns indikationer på att sociala hälsorisker förekommer. När kartläggningen har genomförts och analyserats ska resultatet följas upp med lämpliga insatser. Det behöver också göras en uppföljning och kontroll av i vilken mån insatserna får den effekt som avsetts. Om det i arbetet med SAM framkommer indikationer om sociala hälsorisker ska detta åtgärdas med lämpliga interventioner. För information om hur ett sådant åtgärdsarbete kan utformas, se avsnittet om sekundär prevention (se sidan 39).

Finns det nödvändiga arbetsmiljösystem såsom policyer, värdegrund, rutiner för hantering av anmälningar m.m?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Nödvändiga arbetsmiljösystem

Ett effektivt förebyggande arbete i organisationen förutsätter tydliga och tillämpbara arbetsmiljösystem (begreppet arbetsmiljösystem ska förstås i vid mening, se förklaring av begrepp, sidan 6), till exempel policyer och rutiner som rör utsatthet, likabehandling, personalpolicy, medarbetarpolicy, ledarskapspolicy med mera. Eftersom policyer och riktlinjer utgör grunden som olika arbetsmiljöåtgärder vilar på är det centralt att dessa system finns, används och uppdateras. Om det inte finns fungerande arbetsmiljösystem är det avgörande att noggrant utveckla sådana system. Det är också av stor vikt att sådana system innehåller en tydlig och genomtänkt beskrivning av hur en utsatt person går till väga för att informera arbetsgivaren, och på vilket sätt organisationen skyddar och stöttar den som är utsatt. Se bilaga 4 om vad policyer och rutiner för kränkande särbehandling och mobbning bör innehålla.

Är arbetsmiljösystemen trovärdiga och gäller de för alla i organisationen?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Trovärdiga arbetsmiljösystem

En förutsättning för att arbetsmiljösystemen ska kunna användas är att de är *trovärdiga* och gäller alla i organisationen. Förankring hos ledningen är nödvändigt för att skapa trovärdighet, särskilt när det gäller kränkande särbehandling, eftersom påståenden om oacceptabla beteenden ibland riktas mot höga chefer. Dessutom måste det finnas nödvändiga resurser för det förebyggande arbetet. Om arbetsmiljösystemen inte är ordentligt förankrade i ledningen riskerar dessutom det förebyggande arbetet att inte prioriteras.

Tillämpade arbetsmiljösystem

Arbetsgivaren behöver arbeta aktivt med att föra ut aktuella policyer och riktlinjer i hela organisationen så att de är välkända och tillämpas i den dagliga verksamheten. Om systemen inte används i organisationen är det viktigt att undersöka vilka hinder som finns. En sådan kartläggning kan genomföras genom intervjuer med till exempel chefer och skyddsombud. Även fokusgrupper med bred sammansättning kan användas. Vid sidan av intervjuer kan enkäter användas. Hindren kan ha många olika orsaker, alltifrån allmän okunskap hos viktiga aktörer till att organisationen har system som är svåra att tillämpa.

Sammantaget innebär väl utformade och trovärdiga arbetsmiljösystem tillsammans med ett väl fungerande SAM – för frågor som rör sociala hälsorisker i arbetsmiljön – att arbetsgivaren säkerställer att frågorna hanteras både respektfullt, sakligt och systematiskt. Detta utgör en hörnsten i en etisk infrastruktur och leder till att förtroendet för organisationen – liksom tryggheten inom organisationen – ökar.

Utbildning och stöd för chefer

En grundläggande förutsättning (och ett lagkrav) i det förebyggande arbetet är att cheferna har organisatoriska förutsättningar och nödvändiga kunskaper för att bedriva ett förebyggande arbetsmiljöarbete. Chefer är i sin roll normskapande på arbetsplatsen och behöver kunskaper och stöd för att kunna agera snabbt, korrekt och samtidigt respektfullt och sakligt vid tecken på sociala hälsorisker i arbetsmiljön.

En viktig del i ledarskapet är att kunna hantera komplicerade situationer där individer är inblandade. I det förebyggande arbetet är det viktigt att på ett tidigt stadium kunna se signaler och hantera till exempel konflikter innan de eskalerar. Att sätta gränser för normbrytande eller aggressiva beteenden är också väsentligt. Hur organisationen utbildar sina chefer är därmed betydelsefullt i det förebyggande arbetet. Det rekommenderas att chefer tillägnar sig denna kunskap genom att organisationen har obligatorisk utbildning, ger kontinuerligt stöd och även följer upp och säkerställer att chefer har nödvändiga kunskaper om organisationens policyer och riktlinjer samt kunskaper och färdigheter kring *konflikthantering* och så kallade *svåra samtal*. Svåra samtal handlar i regel om att våga ge konkret och saklig återkoppling rörande oönskade beteenden eller situationer samt tydligt kommunicera önskad inriktning tillsammans med en skriftlig handlingsplan och erbjudande om stöd.

Även *fackliga parter* och *skyddsombud* kan gärna erbjudas samma utbildningar som cheferna får. Det är gynnsamt för samverkansarbetet när chefer, fackliga parter och skyddsombud har samma kunskapsgrund i dessa frågor.

Är arbetsmiljösystemen "levande" och tillämpas de aktivt (genom träning/utbildning) i verksamheten?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Finns det utbildning och stöd för chefer och andra viktiga personer då det gäller svåra samtal, konflikt-hantering m.m.?

Utdrag från flödesschema Figur 2



Vad chefen behöver ha kunskaper om:

- Organisationens policy och rutiner för kränkande särbehandling och mobbning.
- Tidiga signaler.
- Hur man konkret ska agera.
- Konflikthantering.
- Svåra samtal.

Finns det kunskap och medvetenhet hos chefer, arbetsledare och medarbetare om riskerna med social utsatthet?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Kunskapshöjande och medvetandegörande insatser för både chefer och medarbetare

Kunskap och medvetenhet om riskerna med social utsatthet, jargong, grupprocesser, vi-dom-processer, syndabockstänkande och så vidare är viktigt för både chefer, arbetsledare och medarbetare (liksom för fackliga representanter och skyddsombud). En sådan medvetenhet skapas genom kontinuerliga dialoger kring vilka beteenden som är acceptabla respektive oacceptabla på en arbetsplats. För att detta ska vara levande och aktuellt kan det vara bra att utveckla spelregler för hur de som ingår i arbetsgruppen ska förhålla sig till varandra. Sådana spelregler fungerar bäst när de hänger samman med aktuella arbetsmiljösystem på arbetsplatsen. Det är angeläget att främja en arbetsplatskultur där det är både legitimt och önskvärt att säga ifrån när man själv blir utsatt för eller ser andra bli utsatta för oacceptabel behandling. Bystanders, det vill säga vittnen till oacceptabla beteenden, har en central roll när det gäller att stävja utsatthet genom att aktivt ta avstånd från negativa beteenden (se 40). Det kan också genomföras återkommande utbildningar i dessa frågor på arbetsmiljö- eller verksamhetsdagar och de kan utgöra en återkommande punkt på arbetsplatsträffar.

Finns det kommunikations-
träning och kunskap om tidig
konflikthantering för anställda
(individer och grupper)?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Utbildning och stöd för anställda

En fungerande kommunikation och att vara en del i en välordnad arbetsgrupp är centrala faktorer som minskar förekomsten av konflikter som kan utvecklas till mer systematiska problem. Att satsa på kunskapshöjande insatser genom kommunikationsträning och utbildning om tidig konflikthantering är väl investerade insatser för att förebygga sociala hälsorisker. På samma sätt som för cheferna rekommenderas även här att de anställda tillägnar sig kunskap genom att arbetsgivaren erbjuder utbildning, ger kontinuerligt stöd och även följer upp och säkerställer att de anställda har tillräckliga kunskaper om kommunikation och konflikthantering. Detta kan också genomföras som särskilt riktade åtgärder för arbetsgrupper under hög belastning, med svåra uppdrag eller med särskilda behov.

Finns det delaktighet,
inflytande och rimliga
krav för anställda (individer
och grupper)?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Delaktighet, inflytande och krav

I arbetsgrupper som har en orimlig arbetsbelastning, där fördelningen av arbetsuppgifter och ansvar är otydlig (se 9 och 10 §§ OSA) och där medarbetare saknar möjlighet att påverka sin arbetssituation ökar riskerna för konflikter, kränkningar och ohälsa. Att arbeta förebyggande genom att skapa ordning och reda samt rimlighet när det gäller både inflytande och belastning är viktigt. Att så långt det är rimligt anpassa arbetssituationer och belastning efter medarbetares skiftande förutsättningar är också en betydelsefull förebyggande insats.

Rättvisa

Hur individer och grupper av individer bemöts och bemöter varandra i vardagen är också ett centralt område att arbeta med. Detta hänger samman med kunskapshöjande och medvetandegörande insatser (se föregående sida) men om sådana insatser inte följs av konkreta handlingar blir de ett slag i luften. Att den sociala arbetsmiljön i vardagen genomsyras av respekt och saklighet är centralt. Att minska förekomsten av orättvisor när det gäller fördelning av till exempel uppdrag, belastningar och förmåner eller vid uppföljning eller kritik utgör en viktig förebyggande insats för att minska risken för urartade konflikter och kränkande särbehandling.

Behandlas anställda (individer och grupper) rättvist inom organisationen?

Utdrag från flödesschema Figur 2

Välfungerande organisation

För att uppnå en stabil, robust och välfungerande organisation med en etisk infrastruktur är varje beståndsdel viktig. Beroende på hur långt man har kommit i arbetet påverkar varje område som tas upp i flödesschemat hur organisationen fungerar, antingen genom att bidra till en mer välfungerande organisation, eller genom att motverka detta. En välfungerande organisation präglas av tillit, förtroende och samarbete i den sociala miljön samt ordning, reda och rimlighet i den organisatoriska miljön. Dessutom präglas en välordnad organisation av en trygghet där de anställda litar på att organisationen klarar av att hantera de eventuella problem och konflikter som uppstår. Organisationen präglas också av trovärdighet där de värderingar man säger sig stå för efterlevs i praktiken.

De anställda litar på att organisationen hanterar konflikter, kränkningar eller mobbning på ett bra sätt.

Organisationens kultur, jargong och tillämpande värdegrund stämmer överens med officiell policy.

Välfungerande organisation

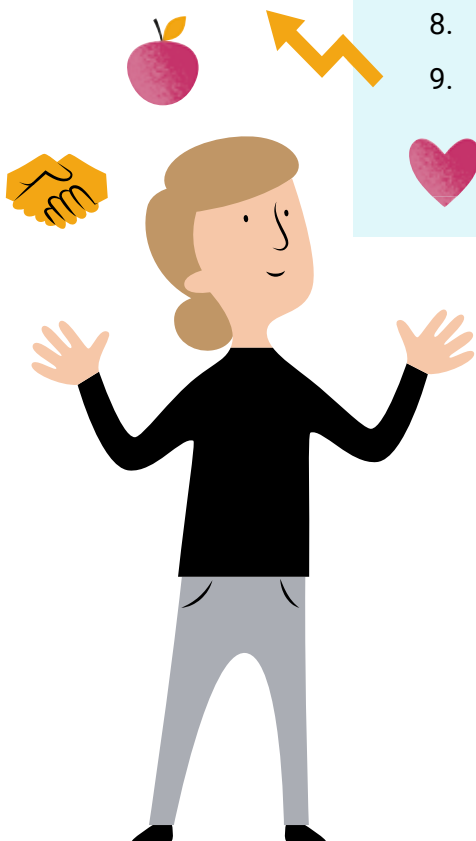
En social arbetsmiljö präglad av tillit, förtroende och samarbete.

En organisatorisk arbetsmiljö, präglad av tydlighet, ordning och rimlighet.



Checklista: Vilka frågor skall man ställa i det förebyggande arbetet?

1. Fungerar det systematiska arbetsmiljöarbetet för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön?
2. Finns det nödvändiga arbetsmiljösystem (till exempel policyer, riktlinjer, värdegrunder)?
3. Är dessa arbetsmiljösystem trovärdiga?
4. Tillämpas dessa policyer och riktlinjer aktivt i organisationen?
5. Finns det utbildningar och stöd för chefer och andra centrala personer (till exempel fackliga och skyddsombud) när det gäller svåra samtal, konflikt-hantering etcetera?
6. Finns det kunskap och medvetenhet hos chefer och anställda om sociala hälsorisker på arbetsplatsen?
7. Finns det kommunikationsträning och kunskap om tidig konflikthantering för medarbetare?
8. Finns det delaktighet, inflytande och rimliga krav?
9. Behandlas anställda rättvist inom organisationen?



Sekundär prevention

Åtgärdande arbete – interventioner

Detta avsnitt handlar om vilka interventioner som kan vara aktuella då det finns indikationer eller uppgifter om hälsorisker i den sociala arbetsmiljön. Indikationerna eller uppgifterna kan skilja sig mycket åt. Det kan till exempel handla om påståenden eller anmälningar om att någon eller några ägnar sig åt kränkande särbehandling eller mobbning. Men det kan också handla om situationer där det är mer oklart vad det egentligen handlar om, till exempel att man som chef bevittnar ett möjligt kränkande beteende, får kännedom om pågående särbehandling eller en konflikt som riskerar att urarta eller att det finns diffusa uppgifter där man inte vet så mycket om bakgrunden. I alla dessa situationer behöver interventioner göras, samtidigt som det kan vara svårt att navigera rätt. Dessutom är det synnerligen viktigt att alla interventioner präglas av grundprinciperna respekt, saklighet och systematik för att inte interventionerna i sig ska leda till en eskalation av problemen.

I tabell 1 redovisas den åtgärdande fasen med två kolumner under rubriken *Sekundär prevention*. Den vänstra kolumnen rör interventioner vid tidiga problem medan den högra kolumnen handlar om interventioner vid eskalerade eller allvarliga problem. Liksom tidigare finns det exempel på insatser för olika nivåer.

På *samhällsnivån* har vi återigen den svenska arbetsmiljölagstiftningen liksom olika avtal som beskriver hur arbetsgivaren ska agera då hälsorisker upptäcks i arbetsmiljön. Det kan också finnas rättsfall att luta sig mot. Ibland hamnar svåra ärenden i domstols- eller förlikningsprocesser, vilket då utgör en samhällelig insats i samband med kränkande särbehandling och mobbning.

Organisationsnivån utgör en viktig arena för interventioner vid problem, samtidigt som organisationen också påverkas av samhällskontexten. Om till exempel lagar, föreskrifter och avtal ändras kan organisationen behöva justera sina system för det åtgärdande arbetet. Likaså kan problem som uppmärksammas i samhällsdebatten (till exempel #MeToo) leda till att systemens innehåll och tillämpning behöver justeras. På organisationsnivå handlar de tidiga insatserna främst om att använda sig av organisationens arbetsmiljösystem och

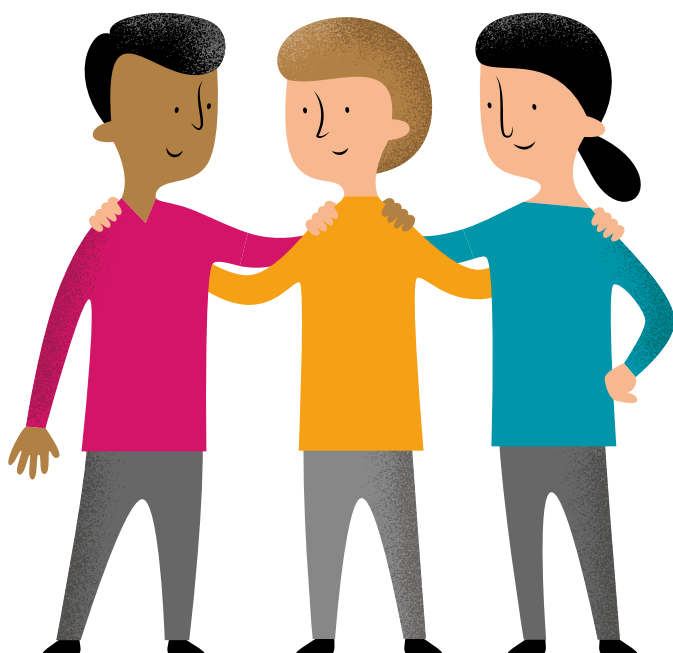
Urklipp från tabell 1

Interventionsnivå	----- Sekundär prevention -----	
	Tidiga problem	Eskalerade/ allvarliga problem
Samhällsnivå	Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande åtgärder	- Lagar/föreskrifter, internationella avtal samt kollektivavtal rörande åtgärder - Domstolsärenden, förlikningsprocesser
Organisationsnivå	---- Etisk infrastruktur ----	
	- System och kompetens för hantering av konflikter - Funktioner för stöd och rådgivning	Rutiner för klagomål och utredning
Team-/gruppnivå	- Svåra samtal - Gränssättning för olämpliga beteenden - Konflikthantering	- Tillräcklig information - Stoppa ryktesspridning - Stöd
Individnivå	- Svåra samtal - Gränssättning för olämpliga beteenden - Konflikthantering	- Förutredning - Utredning och stöd för både utsatt och anklagad

kompetens för till exempel konflikthantering och klargörande samtal. När problemen är mer systematiska och svåra aktiveras organisationens rutiner för anmälan och utredning. På organisationsnivå finns även det som kallas etisk infrastruktur (se sidan 24). Som beskrivits tidigare inkluderar detta hela det system som en organisation har med värdegrund, konflikthantering, policyer och rutiner samt även medarbetarnas förtroende för arbetsgivarens hantering av utsatthetsproblem. Med en fungerande etisk infrastruktur är organisationen väl rustad för att agera genomtänkt och systematiskt om signaler om sociala hälsorisker uppkommer i arbetsmiljön.

På *team- och arbetsgruppsnivå* handlar de tidiga interventionerna om att chefer och arbetsledare genomför så kallade svåra samtal i situationer där oacceptabla beteenden i den sociala arbetsmiljön förekommer eller där missförstånd har uppkommit. Det handlar också om aktiv konflikthantering och om gränssättning där organisationens spelregler eller uppförandekod upprätthålls. I senare skeden då problemen är stora och systematiska, och då organisationen aktiverat sina rutiner för utredning, handlar interventionerna i arbetsgruppen om att ge tillräcklig information om hanteringen och att förhindra spekulationer och ryktesspridning. Arbetsgruppen kan också behöva aktivt stöd under den tid som en utredning av problemen pågår.

På *individnivå* handlar interventionerna i ett tidigt skede också om gränssättning, klargörande av missförstånd och skyldigheter samt konflikthantering. I ett senare skede av problemen handlar det om att undersöka hur allvarliga problemen kan vara och om det är lämpligt att genomföra en utredning. I det senare fallet måste både utsatta och anklagade få stöd under processen.





Vad handlar problemen om?

När det finns indikationer eller påståenden om kränkande särbehandling eller mobbning är det viktigt att skapa sig en uppfattning om vad problemen handlar om. Det första steget är då att samtala med den eller dem som upplever sig utsatt(a) och undersöka huruvida situationen potentiellt handlar om oacceptabla handlingar eller om det snarare rör sig om upplevelser som har sin grund i missförstånd, oförmåga att förstå befogad kritik eller liknande. Om det potentiellt verkar handla om oacceptabla handlingar kan allvarlighetsgraden undersökas genom sex frågor. Syftet med dessa frågor är i detta skede inte att komma fram till säkra svar, utan snarare att skapa sig en bild av hur situationen uppfattas. Det är i dessa situationer vanligt att individer uttrycker sig vagt eller använder ord utan närmare förståelse av ordens formella betydelse. Därför är det viktigt att komma bakom orden och skapa sig en tidig förståelse för vad som eventuellt kan ha hänt, oavsett hur det initialt beskrivs.

Nedan följer sex frågor som kan användas för att undersöka vad problemen handlar om:

1. Den första frågan gäller hur länge situationen har pågått. Detta utgör viktig information då det kan vara stor skillnad i allvarlighetsgrad om det rör sig om problem som nyligen uppstått eller om det handlar om processer som pågått under lång tid.
2. Nästa fråga rör vilket slags beteende och agerande det handlar om. Det är viktigt att fastställa om det rör sig om *personrelaterade* eller *arbetsrelaterade* handlingar. Arbetsrelaterade handlingar är primärt kopplade till orättvisa förutsättningar, krav och uppföljningar i arbetet, medan personrelaterade handlingar kan röra sig om att en person behandlas illa eller att man försöker bli av med denne, oavsett hur denne utför sitt arbete. Generellt sett är personrelaterade handlingar allvarligare än arbetsrelaterade handlingar. En annan uppdelning är i vilken mån handlingarna är *aktiva* eller *passiva*. Aktiva handlingar syns och hörs i tid och rum (till exempel utskällningar), medan passiva handlingar vanligen handlar om frånvaron av handlingar (till exempel att inte bli hälsad på). Ytterligare en uppdelning är i vilken mån det handlar om *direkta* eller *indirekta* handlingar. Direkta handlingar sker öppet inför personen, medan indirekta sker bakom personens rygg. I tabell 2 på nästa sida ges några exempel på olika handlingar och hur de kan klassificeras.
3. En annan viktig fråga är hur ofta olika slags handlingar sker. Det är känt att ju högre frekvens, desto större risk för ohälsa. Det kan därför vara stor skillnad mellan situationer där handlingar och beteenden upprepas ofta och situationer där frekvensen är låg.

Sex frågor:

1. **Hur länge har situationen pågått?**
Ju längre tid desto högre allvarlighetsgrad.
2. **Vilket slags handlingar rör det sig om?**
Personorienterade handlingar indikerar högre allvarlighetsgrad.
3. **Hur ofta äger handlingarna rum?**
Hög frekvens av handlingar eller av handlingarnas konsekvenser indikerar högre allvarlighetsgrad.
4. **Kan du påverka situationen?**
Ju mer maktlös och rädd någon upplever sig desto högre allvarlighetsgrad.
5. **Finns stöd?**
Om stöd saknas ökar känslan av maktlöshet, vilket ökar risken för ohälsa och därmed allvarlighetsgraden.
6. **Föreligger en hälsorisk?**
Ohälsa indikerar förhöjd allvarlighetsgrad.

Ett undantag är dock handlingar som skapar omfattande och långvariga konsekvenser. Att sprida rykten och förtal är vanliga exempel på det senare. Sådant kan bli särskilt betungande när digitala plattformar används eftersom en person då även riskerar att utsättas i hemmet efter arbetstid.

4. Det är också centralt att fråga om hur maktförhållandena ser ut i situationen. Ju större maktlöshet en person upplever, desto högre risk för ohälsa. Maktförhållanden behöver inte alltid vara formella. Även personer med formell makt (till exempel chefer) kan uppleva en stor maktlöshet i praktiken.
5. Det är dessutom viktigt att fråga om i vilken mån personen har fått stöd och hur hen hittills har hanterat situationen. När gott stöd finns minskar upplevelsen av maktlöshet. Brist på stöd å andra sidan innebär en ökad hälsorisk och höjer därmed allvarlighetsgraden.
6. Slutligen behöver även frågor om hälsosituationen ställas. Arbetsgivarens ansvar när en medarbetares hälsa påverkas negativt av arbetsmiljön är mycket omfattande. Att någon upplever ohälsa är dock inte i sig ett säkert tecken på saklig utsatthet eftersom det är upplevelsen i kombination med handlingar som driver ohälsan. Upplevelser av utsatthet kan i vissa situationer visa sig sakna saklig grund. Å andra sidan utgör alltid ohälsa en indikation om potentiell risk.

Att skapa sig en uppfattning om vad indikationer eller påståenden faktiskt handlar om utgör en så kallad *förbedömning* med syfte att finna lämplig väg genom ärendet. En förbedömning kan också vara en mer omfattande intervention där båda parter hörs och kompletterande information samlas in för att man ska kunna avgöra om det till exempel

Tabell 2. Exempel på handlingar som kan vara aktuella vid kränkande särbehandling eller mobbning, och i vilken mån de är arbets- eller personrelaterade, aktiva eller passiva samt direkta eller indirekta.

	Arbetsrelaterad	Personrelaterad	Aktiv	Passiv	Direkt	Indirekt
Att inför kollegor bli utskälld av en chef efter att ha lämnat in en rapport för sent	x		x		x	
Att en kollega kallar någon för idiot bakom ryggen på denne		x	x			x
Att bli ignorerad och behandlad som luft		x		x	x	
Att bli undanhållen information som är viktig för arbetet	x			x		x

är lämpligt med en mer omfattande och systematisk utredning. Det är dock viktigt att även en förbedömning präglas av respekt för de inblandade och en saklig och systematisk hantering. Observera också att allt som sker i samband med en förbedömning bör dokumenteras skriftligt.

Personkonflikt eller kränkande särbehandling?

Vid *tidiga problem* kan det vara svårt att avgöra om en kränkande handling bör betraktas som del av en personkonflikt eller som kränkande särbehandling (se 33, 34). Ur arbetsmiljösynpunkt bör alla kränkande handlingar, oavsett kontext, betraktas som oacceptabla och hälsofarliga. Tidiga problem kan ibland lösas utan arbetsgivarens inblandning genom att de inblandade parterna reder ut situationen på egen hand, till exempel med hjälp av frivillig medling eller facklig representant. Sådana insatser kallas informella i den meningen att arbetsgivaren inte är inkopplad. Det finns ett stort värde i att ge de anställda förutsättningar, utrymme och möjlighet att på egen hand kunna reda ut konflikter eller situationer där någon känner sig kränkt. Om de inte lyckas reda ut problemet eller om någon part inte vågar ta upp situationen ska arbetsgivaren kopplas in. Innan arbetsgivaren kopplas in kan även facket eller skyddsombud till exempel bidra med råd. Alla interventioner som vidtas efter att arbetsgivaren fått kännedom om saken – oavsett omfattning på insatserna – är formella och ska dokumenteras ordentligt så att en saklig och systematisk hantering kan säkerställas. Tidiga problem som kommer till arbetsgivarens kännedom bör ses som signaler om risk eller tillbud i den sociala arbetsmiljön och tas på allvar. Det är viktigt att så snabbt som möjligt få en god bild av vad som eventuellt har hänt, stoppa kränkningar, klargöra bakomliggande orsaker samt göra vad som behövs för att förhindra fortsatta problem. I första hand görs detta genom samtal med de inblandade parterna. Det är dock viktigt att sådana samtal präglas av respekt och saklighet. Annars riskerar problemen att eskalera.

Ansvar för att hantera tidiga problem ligger i första hand hos närmaste chef och kräver kunskaper, färdigheter och mod. Organisationen ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man hanterar situationer med potentiellt kränkande särbehandling. Det är viktigt att chefer vet var de kan få kvalificerat stöd i hanteringen av tidiga problem. Ett sådant stöd kan ges av den egna HR-organisationen (om en sådan finns), företagshälsan eller externa konsulter. En viktig förutsättning för att tidiga insatser ska vara framgångsrika är också att den chef som hanterar situationen är en neutral part med avseende på problemen. Brister chefens oberoende är det lämpligare att en utomstående navigerar i konflikten.

Medan en chefs försök att hantera en pågående konflikt i vissa fall kan vara en tillräcklig insats för att få bukt med motsättningar och finna lösningar krävs i andra fall fler tidiga insatser. Företagshälsan kan i regel erbjuda anställda stöd och vägledning genom professionella samtal.

Det kan även bli aktuellt med professionell konflikthantering och medling. Medling mellan de inblandade parterna syftar till att bringa nya perspektiv till en konflikt och medverka till att arbetsrelationen återställs. Medling kan vara effektivt som en tidig insats men tenderar att vara verkningslöst eller till och med skadligt i senare skeden av konflikter och vid förstadium till mobbning där en maktobalans mellan parterna har uppstått (32, 41). Ju mer eskalerad situationen blivit, desto större är risken att parternas önskan om upprättelse, eller krav på att en kollega/chef ska straffas, överskuggar viljan att agera konstruktivt och försöka förstå motpartens uppfattning.

Eskalerade eller allvarliga problem

Eftersom forskningen visar att risken för eskalerade problem primärt påverkas av faktorer i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är det viktigt att slutsatser och interventioner kopplade till eskalerade eller allvarliga problem också återspeglar detta faktum. När arbetsgivaren får kännedom om att någon eller några upplever sig allvarligt utsatta är det i regel nödvändigt att utreda sakförhållandena – vad som kan ha hänt – genom en systematisk utredning. Efter genomförd utredning där olika individers agerande varit i centrum finns dock risk för att ett oproportionerligt stort fokus läggs på individnivån i det följande åtgärds- och uppföljningsarbetet. Det är därför viktigt att åtgärdsarbetet inte stannar vid slutsatser på individnivån. Sakförhållanden på individnivån behöver sättas in i den organisatoriska och sociala kontext som möjliggjort och bidragit till problemens uppkomst och eskalering (se vidare om uppföljande insatser under på sidan 51). Eskalerade problem bör alltid behandlas som en stark indikation på att det kan finnas brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta innebär dock inte att man endast ska fokusera på organisatoriska faktorer, utan att det behöver finnas en *balans* mellan individ-, grupp- och organisationsperspektivet då sociala hälsorisker i arbetsmiljön åtgärdas. Vi ska varken tona ned individers oacceptabla handlingar eller göra personer till syndabockar för organisatoriska problem.

Hantering av eskalerade eller allvarliga problem skiljer sig på ett viktigt sätt från hanteringen av nästan alla andra arbetsmiljöproblem. Vanligtvis hanteras arbetsmiljöproblem så nära den aktuella situationen som möjligt. Det innebär att de personer som har mest kännedom om ett arbetsmiljöproblem tillsammans med närmsta chef, lokal facklig företrädare och lokalt skyddsombud är mest lämpade att hantera problemet. När det gäller kränkande särbehandling eller mobbning fungerar inte detta. Närmsta chef, lokala fackliga representanter och skyddsombud är då i regel mer eller mindre påverkade av problemet eller av relationerna mellan parterna, vilket gör det mycket svårt att förhålla sig neutral och oberoende. Grundprincipen är därför att eskalerade eller allvarliga problem ska hanteras högre upp i organisationen av personer (oavsett roll)

som inte har personliga kopplingar till de inblandade. En del större organisationer har speciella hanteringsgrupper med särskilda befogenheter i dessa frågor, vilket kan vara en bra lösning.

Ju mer eskalerat och allvarligt ett problem är, desto viktigare blir *oberoendefrågan*, det vill säga att de som är involverade i hanteringen kan agera neutralt och utan personliga bindningar. Detta är helt centralt och lika viktigt för såväl arbetsgivarens företrädare som fackliga representanter, skyddsombud, företagshälsovården och externa resurser. Om detta inte följs finns en mycket stor risk att problemen eskalerar.



Utredning av sakfrågan

Arbetsmiljölagstiftningen ställer inga uttryckliga krav på att själva sakfrågan *ska* utredas, men det finns inga hinder mot det. Däremot finns det sedan 2007 ett avtal på EU-nivå mellan arbetsmarknadens parter (som de svenska parterna skrivit under) som beskriver sådana utredningar (se *Ramavtal om trakasserier och våld i arbetet*. Europeiska sociala dialogen, 2007). Även i forskningen beskrivs utredningar av sakfrågan som en viktig intervention.

Under senare år har tre metoder för att utreda kränkande särbehandling publicerats i Sverige: *Faktaundersökning* (38), *KAKS – Konflikter, aggressivt beteende och kränkande särbehandling* (42) och *RUM – Rättssäker utredningsmetodik* (43). Se bilaga 5 för en kortfattad beskrivning av dessa metoder.

Oavsett vilken metod som används i samband med en utredning är det viktigt att utredningen harmonierar med gällande arbetsmiljölagstiftning och att den genomförs respektfullt, sakligt och systematiskt. Ett viktigt mål i sig för en utredning, vid sidan av att utreda sakfrågan, är att de inblandade parterna får en rättvis process. Om någon part uppfattar processen som orättvis finns en betydande risk att problemen eskalerar. En bristfällig utredning kan i sig också leda till kränkande särbehandling där någon part blir utsatt för hälsorisker och exkludering.

Utredningsarbetet kan genomföras av kvalificerade personer internt i organisationen eller av externa konsulter från företagshälsan eller andra aktörer. Oavsett vilket är det viktigt att de som genomför utredningen



En utredning innehåller i regel följande huvuddelar (se 44):

1. En saklig undersökning av den eller de utsattas perspektiv och upplevelser.
2. En saklig undersökning av den eller de utpekades perspektiv och upplevelser.
3. En saklig undersökning av eventuella vittnens perspektiv och upplevelser.
4. En saklig undersökning av andra data, såsom dokument, brev, e-post, protokoll, beslut, skärmdumpar, bilder och så vidare.

har ett mandat som säkrar ett oberoende i processen och att de har parternas förtroende. Att parterna ska ha förtroende för utredarna innebär dock inte att någon part har vetorätt mot organisationens val av utredare. Men om en part sakligt kan motivera ett bristande förtroende rekommenderas starkt att hitta alternativa lösningar. Att avfärda sakliga och rimliga invändningar är respektlöst.

Den som beställer en utredning (internt eller externt) ska också vara oberoende i relation till parterna. En beställare får alltså inte själv vara inblandad i problemen eller på något sätt försöka påverka utredningen. Se bilaga 6 med förslag till etisk kod för både utredare och beställare.

För att en utredning på ett bra sätt ska fungera som intervention och skapa en saklig grund för uppföljande insatser behöver det i organisationen finnas tydliga rutiner och spelregler för en sådan process. Detta skapar trygghet och förutsägbarhet för de inblandade.

Alla som är direkt inblandade (parter) ska alltid ges rätt att fullt ut få veta vilka anklagelser som riktas mot dem. De ska också ges full möjlighet att försvara sig, vilket organisationen praktiskt ska möjliggöra. De direkt inblandade parterna ska ges samma möjligheter att göra sina röster hörda i utredningsprocessen. Organisationen har också ett ansvar för att säkerställa att alla som deltar i en utredning skyddas mot repressalier. Detta är nödvändigt för att personer ska våga berätta vad som hänt. Att tillåta anonyma eller anonymiserade uppgifter i en utredning där den eller de utpekade inte får möjlighet att bemöta uppgifterna eller försvara sig mot anklagelserna är oacceptabelt. Ett sådant förfarande skapar mycket stora risker för ohälsa och uppfyller de vetenskapliga kriterierna för mobbning av den anklagade. Eftersom ett sådant agerande leder till kända och välbelagda hälsorisker utgör det en förbjuden arbetsmiljöåtgärd. Dessutom innebär utredningar där dold information används en risk för missbruk av systemet. Även om de allra flesta anmälningar om kränkande särbehandling bottnar i en genuin upplevelse av att ha blivit kränkt förekommer det också falska anklagelser där anmälningar görs för egen vinning eller för att skada den anklagades rykte och position.

För att säkerställa en saklig och systematisk hantering ska en utredning presenteras i en utförlig skriftlig rapport där mandat, process, metod, datainsamling och slutsatser redovisas på ett förståeligt och transparent sätt. De inblandade parterna ska ges möjlighet att fullt ut ta del av utredningens rapport (se ”uppföljande arbete”, sidan 51).

Uppgifter i en eventuell anmälan och i en utredning utgör i regel känsliga personuppgifter och ska därför så långt som möjligt behandlas konfidentiellt gentemot utomstående. Detta innebär också att en utrednings omfattning begränsas med hänsyn till de inblandades integritet. Detta i syfte att inte sprida känsliga uppgifter om situationen till fler än nödvändigt.

En utredning är en omfattande åtgärd som kraftigt kan påverka både parterna och organisationen. Åtgärden kan därför behöva riskbedömas för att man ska kunna säkerställa att det finns goda förutsättningar för utredningen (se bilaga 7 Riskbedömning inför utredning).

Utredning av organisatoriska problem

Arbetsmiljölagstiftningen (se sidan 18) kräver att följande fyra organisatoriska frågor besvaras i samband med en utredning av kränkande särbehandling:

1. Har arbetsgivaren sett till att chefer och arbetsledare har tillräckliga kunskaper för att förebygga och hantera kränkande särbehandling samt har förutsättningar att tillämpa kunskaperna?
2. Har arbetsgivaren klargjort att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten?
3. Har arbetsgivaren motverkat förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling?
4. Har arbetsgivaren rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras och är rutinerna kända för arbetstagarna?

En utredning av sakfrågan (se ”åtgärdande arbete”, se sidan 45) kan ge tillräcklig information för att besvara dessa frågor, men inte alltid. I sådana fall behöver utredningen vidgas. Det är dock viktigt att förstå att de metoder som är lämpliga för att utreda sakfrågan inte nödvändigtvis passar för att undersöka organisationsfaktorer.

Lämpliga metoder för att undersöka och åtgärda organisatoriska problem på en arbetsplats skiljer sig på avgörande punkter från metoder för att undersöka och hantera specifika påståenden om kränkande särbehandling. När organisatoriska problem undersöks är det oftast viktigt med ett brett och representativt deltagande från personal på aktuell arbetsplats. I sådana undersökningar är det också vanligt och oproblematiskt med uppgifter och information som inte direkt kan härledas till specifika avsändare. När däremot specifika problem undersöks och hanteras, det vill säga där någon eller några anklagas för att bete sig oacceptabelt, ska endast de inblandade parterna samt eventuella vittnen delta för att man inte ska sprida känslig information och bidra till ryktesspridning. Därför rekommenderas att utredningar av sakfrågan respektive organisationsfaktorer hålls isär och genomförs sekventiellt. Indikationer om specifika problem och risker undersöks och hanteras då lämpligen först med metodik som är anpassad efter allvarlighetsgraden. Därefter undersöks de organisatoriska problemen i organisationen. Fördelen med att börja med sakfrågan är att om det visar sig att problemen till exempel handlar om

missförstånd eller en begränsad personkonflikt behöver inte hela arbetsplatsen involveras i en tidskrävande genomlysning av hur organisationen fungerar. (Se vidare på sidan 51 Uppföljande arbete.)

Om de organisatoriska problemen utreds först finns dessutom en risk att anklagelser om kränkande särbehandling eller mobbning förekommer i en utredning som inte har nödvändiga ramar och förutsättningar för att hantera sådan information. Risken är då överhängande att anklagade personer behandlas respektlöst och osakligt, vilket kan leda till både ohälsa och eskalation.

Att endast undersöka organisatoriska problem – och då avstå från att utreda och hantera specifika påståenden om kränkande särbehandling eller mobbning – är respektlöst mot de inblandade parterna och innebär ett osakligt agerande. Detta medför därför en risk för eskalation av problemen.

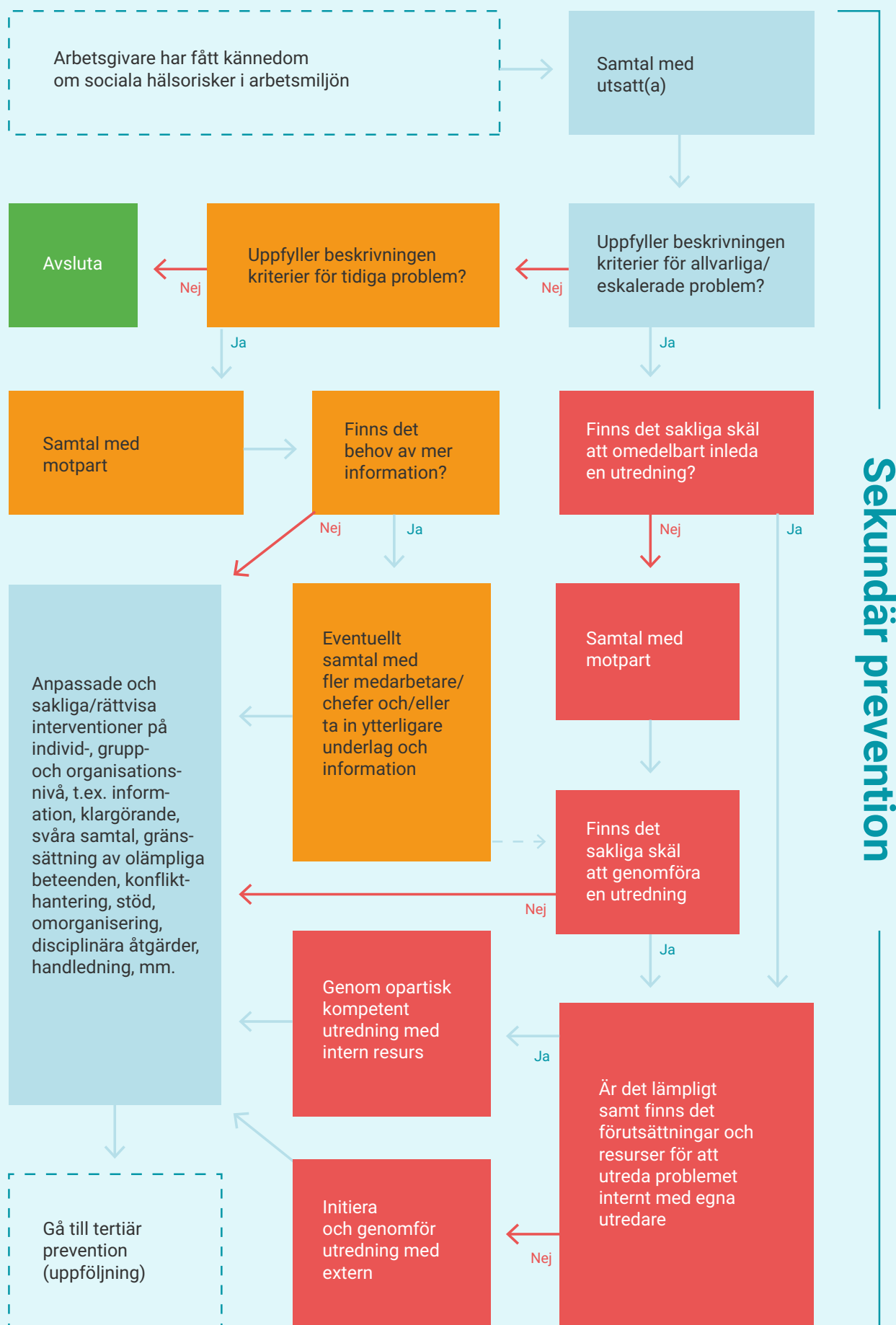
Stöd

Arbetsmiljölagstiftningen är tydlig med att personer som upplever sig utsatta för kränkande särbehandling ska erbjudas stöd. En stark rekommendation är dock att erbjuda *alla* inblandade generöst med stöd, till exempel via företagshälsan. Vid allvarliga händelser kan också kraven i föreskrifterna om första hjälpen och krisstöd (AFS 1999:7) vara aktuella. Eftersom det kan vara svårt att veta hur en situation kommer att utvecklas och vad en eventuell utredning kommer fram till rekommenderas stor omsorg om parterna genom hela processen. Ibland kan det även vara aktuellt att skilja på parterna medan till exempel en utredning genomförs. Även denna typ av agerande måste dock alltid präglas av respekt, saklighet och systematik för att man inte ska riskera en eskalation av situationen. Dessutom måste sådana beslut ske på ett arbetsrättsligt korrekt sätt.

Flödesschema – stegvis arbetsgång för interventioner

I figur 3 presenteras ett flödesschema för det åtgärdande arbetet (sekundär prevention) med en sammanfattande arbetsgång för hur interventioner vid indikationer eller anmälningar om kränkande särbehandling kan genomföras.

När en arbetsgivare får kännedom om att det finns en risk att en eller flera anställda är socialt utsatta med risk för ohälsa eller exkludering (alltså kränkande särbehandling och/eller mobbning) ska arbetsgivaren agera. Oavsett hur ärendet utvecklar sig bör alla insatser dokumenteras skriftligt.



Figur 3. Flödesschema för det åtgärdande arbetet i en organisation.

Tidiga problem (orange väg i flödesschemat)

För att sätta sig in i problematiken och snabbt få en bild av situationen är det lämpligt att inleda med ett enskilt samtal med den eller de personer som upplever sig utsatta. Om problematiken befinner sig i ett tidigt stadium är det inte aktuellt med en systematisk och omfattande utredning (se bilaga 2 samt sidan 41 för stöd med att bedöma allvarlighetsgraden).

Om beskrivningen visar sig handla om besvikelser eller upplevelser av kränkning som snarare handlar om situationer man som anställd måste acceptera på en arbetsplats, till exempel att få saklig kritik, rimlig uppföljning och kontroll av arbetsinsats eller ledningsbeslut som går emot de egna önskemålen, avslutas ärendet med en saklig och respektfull förklaring av villkoren som anställd.

Om beskrivningen däremot pekar mot en trolig problematik i ett tidigt skede bör nästa steg vara att genomföra enskilda samtal med motparten. Finns det behov av mer information för att navigera i frågan kan kompletterande samtal med kollegor/medarbetare eller chefer vara aktuellt. När arbetsgivaren har tillräckligt med information för att kunna besluta om lämplig intervention kan man gå vidare till nästa viktiga steg som handlar om att åtgärda arbetsmiljön så att risker för ohälsa eller olycksfall kan motverkas i fortsättningen. Det kan innebära insatser på både organisationsnivå, gruppnivå och individnivå (se styckena om insatser på grupp- och individnivå i på sidan 40 samt avsnittet om uppföljande arbete på sidan 51 och framåt).

Ibland kan det dock under processen framkomma ny information som innebär att den ursprungliga bedömningen om att det handlade om tidiga problem förändras. Då kan det vara aktuellt att ändå inleda en systematisk utredning.

Eskalerade/allvarliga problem (röd väg i flödesschemat)

Om beskrivningen leder till en bedömning att det riskerar handla om allvarliga/eskalerade problem (se bilaga 2 samt sidan 41 för stöd med att bedöma allvarlighetsgraden) är nästa steg att överväga om det finns sakliga skäl att omedelbart tillsätta en systematisk utredning. Detta är i regel huvudalternativet när det inkommer anmälningar med omfattande information om långvarig och systematisk utsatthet.

Om bilden är mer oklar, eller om det görs en bedömning att det behövs en förbedömning av ärendet, genomförs ett samtal med motparten i syfte att undersöka om det finns sakliga skäl till att tillsätta en systematisk utredning. I en sådan förbedömning är det viktigt att utgå från samma grundläggande utredningsprinciper som vid eskalerade problem, till exempel att inte acceptera anonyma anklagelser och att parterna får möjlighet att ta del av och bemöta anklagelser, motanklagelser eller påståenden som riktas mot dem.

Framgår det i samtal med motpart att det finns sakliga skäl att genomföra en utredning är nästa steg att bedöma hur en utredning ska gå till och om det finns eller saknas förutsättningar att genomföra en sådan internt. Kan utredningen genomföras opartiskt och med rätt kompetens finns det inget som talar emot att utredningen görs internt, men brister neutraliteten eller saknas det tillräcklig kompetens är det viktigt att tillsätta en extern utredare. Att genomföra en utredning med bristande kompetens och/eller bristande neutralitet är hälsofarligt samt riskerar att allvarligt förvärra situationen och utgör därför en förbjuden arbetsmiljöåtgärd. (Se även bilaga 6 Förslag till etisk kod för utredare och beställare.)

Även vid eskalerade problem mynnar hanteringen ut i att anpassade interventioner på individ-, grupp- och organisationsnivå görs efter genomförd utredning (se nedan om uppföljande arbete).

Tertiär prevention

Uppföljande arbete

Urklipp från tabell 1

Interventioner kopplade till utsatthet ska alltid följas av en uppföljningsfas, så kallad tertiär prevention (se tabell 1). Detta handlar om att hjälpa både individer, arbetsgrupp och organisation att fungera normalt igen, det vill säga att säkerställa och följa upp att arbetsmiljön verkligen återställs. Precis som för det förebyggande och åtgärdande arbetet är principerna respekt, saklighet och systematik centrala i det uppföljande arbetet för att säkra långsiktiga och hållbara lösningar. Om de uppföljande insatserna – genom respektlöshet, osaklighet och oförutsägbarhet – i stället ger upphov till upplevda orättvisor riskerar problemen att leva kvar eller till och med eskalera.

Uppföljande insatser på *samhällsnivå* ligger huvudsakligen utanför dessa riktlinjers målgrupp, men det kan vara bra att känna till vilka insatser som kan vara aktuella. Både utsatta och anklagade kan behöva lång och kvalificerad behandling och rehabilitering, vilket ibland sker inom företagshälsans verksamhet men ofta utanför densamma. Det kan till exempel finnas behov av trauma-behandling och långvarig terapi kopplat till att en eller flera av de inblandade har tappat förmågan att lita på sin omgivning och upplever sig personlighetsförändrade. Forskningen visar entydigt att risken för allvarliga hälsoproblem efter utsatthet är mycket stor. Även risken för permanent utslagning från arbetslivet (sjuk-skrivning och arbetslöshet) är betydande. Tillgången till specialiserad vård och rehabilitering i dessa fall är tyvärr bristfällig, vilket kan göra det svårt för personer som mår dåligt att hitta rätt.

Interventionsnivå	Tertiär prevention
Samhällsnivå	- Tillgång till behandling och rehabilitering - MBL, kollektivavtal
Organisationsnivå	- Rutiner för återupp-rättande - Rutiner för rehabilitering - Rutiner för hur missköt-samhet hanteras - Omorganisation
Team-/grupp-nivå	- Nödvändig information - Stöd till arbetsgrupp och chef - Organisatoriska insatser
Individnivå	- Återupp-rättande - Stödåtgärder - Rehabilitering - Uppföljning

Här rekommenderas att företagshälsan, arbetsgivare och fackliga parter gemensamt och generöst försöker hjälpa personer i behov av hjälp och stöd att finna sådan vård.

På övergripande *organisationsnivå* behöver det finnas rutiner för uppföljning av insatser där organisationen försäkrar sig om att problemen upphört. Det behöver också finnas rutiner för hur de inblandade tas om hand efter till exempel en utredning. Det handlar om hur rehabilitering, arbetsanpassning och eventuell omplacering ska ske. Det handlar också om hur man som organisation skyddar inblandade mot eventuella repressalier samt återupprättar personer som varit utsatta eller som blivit felaktigt anklagade för att utsätta någon. Organisationens rutiner för hantering av misskötsamhet kan även behöva aktiveras. Det är också vanligt att de åtgärdade problemen pekar på brister i organisationen som innebär att någon form av organisationsförändring blir aktuell.

På *team- och arbetsgruppsnivå* behöver tillräcklig information ges om vad insatserna lett fram till. Det kan behövas stöd för att få gruppen att fungera igen. Likaså kan chefsstöd vara nödvändigt. Även organisatoriska insatser kan behövas när hanteringen avslöjat bakomliggande problem.

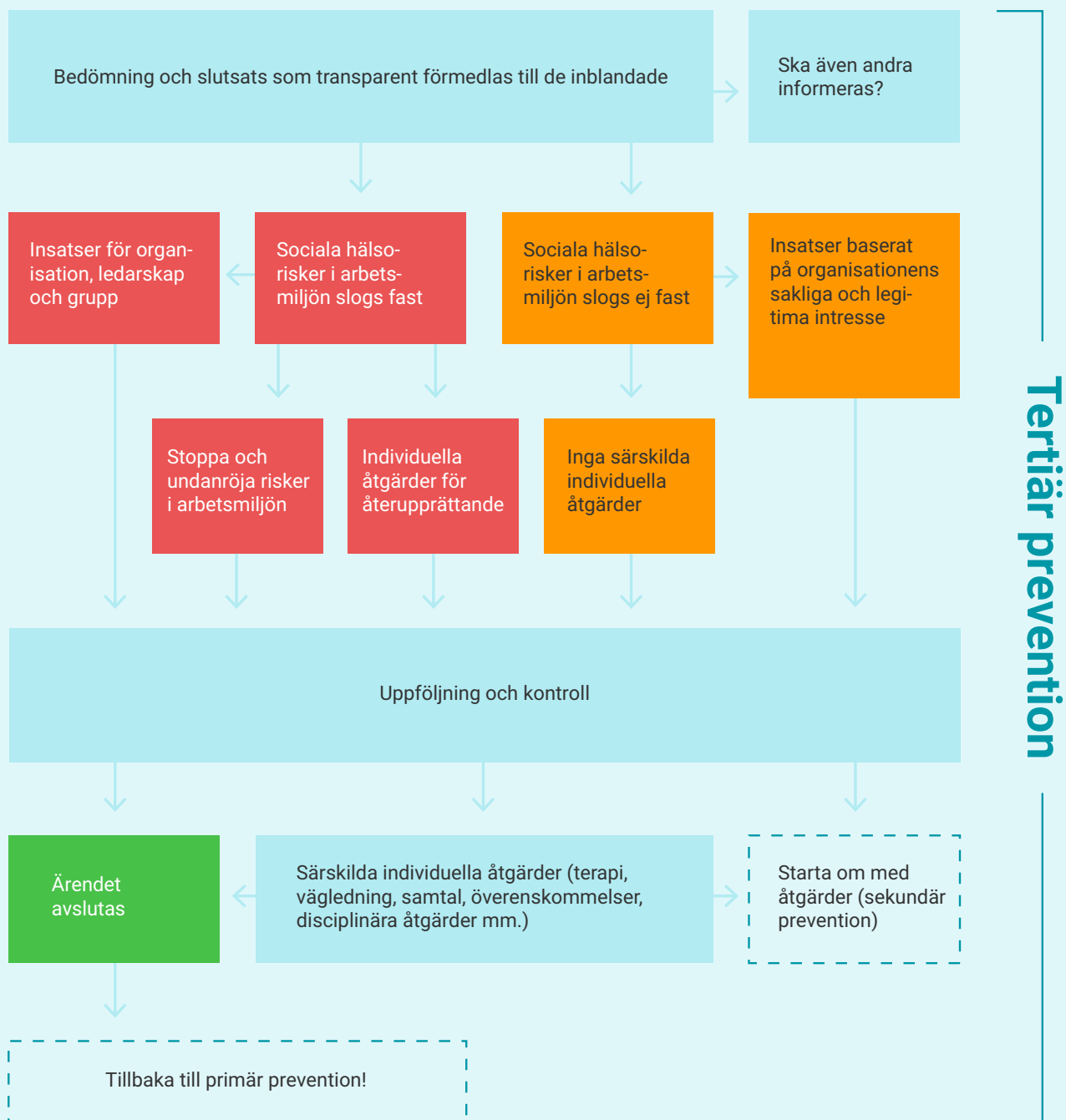
På *individnivå* handlar insatserna främst om stöd och rehabilitering, men även behovet av upprättelse för de inblandade behöver hanteras. Det är också viktigt att i efterhand följa upp att problemen stillat sig efter de genomförda insatserna.

Flödesschema för det uppföljande arbetet

I figur 4 på nästa sida presenteras ett flödesschema för det uppföljande arbetet.

Information om bedömning och slutsats

När insatserna mot kränkande särbehandling, mobbning eller liknande har genomförts i organisationen, särskilt i samband med mer omfattande utredningar, ska de inblandade parterna få full information om vilka bedömningar och slutsatser som gjorts i ärendet samt vad dessa grundar sig på. Detta är en fråga om respekt och saklighet. Om beslut eller underlag för beslut på något sätt döljs för en inblandad riskerar de problem man försökt lösa att i stället eskalera. De inblandade parterna ska alltså ha full insyn i de frågor, sakförhållanden och beslut som rör dem. Respekten för de inblandade innebär dock att känslig information om händelser som ägt rum och insatser som vidtagits inte ska spridas till obehöriga. Att sprida känslig personlig information kan utgöra ett brott mot dataskyddsförordningen (GDPR) och dessutom innebära en hälsorisk för någon eller flera av parterna.



Figur 4. Flödesschema för det uppföljande arbetet i en organisation (inspirerat av Einarsen, Pedersen (38) och anpassat efter riktlinjernas terminologi och struktur).

Det kan dock finnas situationer då information ändå bör ges till personer utöver de inblandade parterna. Det kan till exempel handla om att minska spekulation och ryktesspridning i organisationen. Skyddsombud och ansvariga chefer kan också behöva viss information. Om det bedöms som nödvändigt att informera andra utöver de inblandade ska det noga övervägas vilka som behöver informationen, vilken information som då ges och hur det ska gå till (vilket bör dokumenteras skriftligt). Detta sker om möjligt i samförstånd med de inblandade för att upprätthålla respekt och saklighet i hanteringen. Organisationen kan dock bedöma att information måste spridas i strid mot de inblandades önskemål om det finns sakliga och legitima skäl för det.

Om åtgärder i samband med kränkande särbehandling eller mobbning har vidtagits och dokumenterats i en offentlig organisation kan dokumentationen begäras ut i enlighet med offentlighetsprincipen. Om sådan dokumentation, till exempel en utredningsrapport, begärs ut ska en sekretessprövning genomföras. Sekretess gäller för uppgifter som rör enskilds personliga förhållanden om det inte står klart att uppgifterna kan röjas utan att personen eller hans närstående lider men. En sådan begäran om att få ut dokumentation ska alltid genomgå en sekretessprövning.

Två huvudspår

Det uppföljande arbetet har två olika huvudspår som baseras på i vilken mån sociala hälsorisker i arbetsmiljön har konstaterats eller ej. Nedan beskrivs dessa två utfall separat.

Sociala hälsorisker har konstaterats (röd väg i flödesschemat)

När bedömningen och slutsatsen är att det förekommit någon form av kränkande särbehandling måste detta åtgärdas omedelbart eftersom det föreligger en klar hälsorisk i arbetsmiljön. Forskningen är entydig i denna fråga. Arbetsmiljölagstiftningen är också mycket tydlig med att kända risker för sjukdom i arbetsmiljön omedelbart ska undanröjas. Det innebär att oacceptabla handlingar måste upphöra. I avsnittet om åtgärdande arbete, sidan 39 och framåt beskrivs ett antal insatser för detta. Vid förekomst av allvarigare fall av utsatthet kan en uppföljning även inkludera arbetsrättsligt/disciplinärt agerande (till exempel varning, omplacering eller uppsägning). Det är dock viktigt att inte överreagera, men inte heller släta över. Som framhållits tidigare ska de insatser som sätts in för att stoppa olika former av pågående kränkningar vara sakliga och systematiska och genomföras med respekt. När den konstaterade risken undanröjs ska inte insatserna i sig skapa en grund för nya risker genom ett godtyckligt eller respektlöst agerande. Att å andra sidan inte agera för att stoppa pågående kränkningar, eller avstå från disciplinära åtgärder vid regelrätt mobbning, kommer

att leda till sänkt trovärdighet för organisationen samt ge upphov till upplevd orättvisa hos den eller de som varit utsatta, vilket riskerar att eskalera problemen.

För konstaterat utsatta personer är det viktigt med uppföljande insatser som präglas av respekt, saklighet och systematik. Behovet av upprättelse är ofta mycket stort, särskilt om utsattheten pågått länge. Här kan det till exempel vara aktuellt med någon form av ursäkt från organisationen, följt av rimliga åtgärder för att understryka att ursäkten är genuin och uppriktig. Strävan efter att upprätta den eller de som varit utsatta får dock inte gå så långt att personer som agerat fel och betett sig kränkande behandlas osakligt och respektlöst.

Om alla inblandade parter under hela processen behandlas sakligt och med respekt ökar också möjligheten för ömsesidig försoning mellan de inblandade. Detta underlättas om organisationen har ett genomtänkt och systematiskt arbetssätt. Likaså ökar förutsättningarna för en god uppföljande hantering när organisationen har kända och fungerande rutiner för hur upprättelse ska gå till och hur eventuell misskötsamhet ska hanteras.

När det konstateras att sociala hälsorisker i arbetet har förekommit finns det ofta även brister i antingen organisationen, ledarskapet eller arbetsgruppen. Vid en utredning, då de inblandade ger information om vad som hänt, upptäcks ofta indikationer på sådana brister. Sådana indikationer måste tas på allvar och behöver i regel undersökas ytterligare med lämpliga metoder. Det kan handla om bristfälliga rutiner, kaotisk organisation, destruktiv jargong, bristande stöd och tillit i den sociala arbetsmiljön, pågående konflikter, alltför hög arbetsbelastning, bristande kommunikation, problem i ledarskapet och så vidare. Även ett sådant förbättrande arbete måste dock ske med respekt för alla på den aktuella arbetsplatsen. Det ska också finnas sakliga grunder för de förbättrande insatserna och de ska genomföras på ett systematiskt och välordnat vis. Efter att svåra och infekterade fall av till exempel mobbning har åtgärdats kan även en arbetsgrupp och lokal chef ha stort behov av stöd för att så småningom kunna fungera normalt igen.

Sociala hälsorisker kan ej konstateras (orange väg i flödesschemat)

När bedömningen är att det *inte* förekommit sociala hälsorisker i organisationen – trots förekomst av anklagelser om till exempel kränkningar och mobbning – innebär det att de uppföljande insatserna också måste hänga samman med en sådan slutsats. Även ett sådant resultat måste hanteras sakligt och respektfullt för de inblandade. Om någon blir anklagad för att ha betett sig felaktigt och kränkande men bedömningen är att detta inte stämmer är det viktigt att inte själva uppföljningen underkänner slutsatsen. Ett sådant agerande kan nämligen peka

ut någon som ”skyldig” trots att denne frias från anklagelserna, vilket riskerar att leda till upplevelser av orättvisa. En person som blivit anklagad för att ha betett sig oacceptabelt men där åtgärdsfasen (sekundär prevention) har lett till att denne frias från anklagelserna behöver i regel också någon form av upprättelse. Om en utredning har genomförts kan själva utredningen och dess rapport utgöra ett slags upprättelse. Resultatet kan också behöva kommuniceras på ett sådant sätt att den skada som anklagelserna kan ha lett till för den utpekade repareras.

Trots en bedömning om att sociala hälsorisker inte har förekommit kan till exempel en utredning ändå ge klara indikationer om att det förekommer generella problem på arbetsplatsen, till exempel svåra konflikter, olämplig jargong, bristande ledarskap eller liknande. Sådana indikationer om risker behöver då hanteras på ett sätt som är respektfullt och sakligt för de inblandade. Det rimligaste är att avvakta en tid så att de redan genomförda åtgärderna (till exempel en utredning) för att undersöka och komma tillrätta med den specifika situationen får möjlighet att ge effekt. Indikationerna om andra risker bedöms sedan separat tillsammans med annan kunskap och information om den aktuella arbetsplatsen. Möjligen behöver även ytterligare information samlas in. Om den sammantagna bedömningen sedan innebär att det finns sakliga och legitima skäl för att genomföra förbättrande insatser ska sådana genomföras. Motiveringen för dessa insatser är dock inte de tidigare anklagelserna om utsatthet eller en specifik utredning gällande kränkande särbehandling eller mobbning. Motiveringen är den sammantagna bedömningen av situationen på arbetsplatsen eller i organisationen.

Uppföljning och kontroll

Alla interventioner ska följas upp. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är det naturliga ramverket för att regelbundet kontrollera och följa upp hur situationen utvecklas efteråt. Ett rimligt mål med åtgärder och uppföljning av kränkande särbehandling eller mobbning är att problemen lugnar ner sig. Om alla insatser präglats av respekt, saklighet och systematik ökar chansen att det går att sätta punkt för problemen. Om uppföljningen visar att situationen lugnat ned sig och den sociala arbetsmiljön stabiliserats, kan ”ärendet” avslutas.

Ibland lugnar det dock inte ned sig. Någon eller flera av parterna accepterar inte bedömningen eller de uppföljande insatserna och agerar på sätt som gör att problemen finns kvar eller till och med eskalerar. Om detta beror på en bristfällig hantering från organisationens sida och att upplevda orättvisor därmed har en saklig grund kan det behövas ett omtag där organisationen kan behöva börja om med åtgärdande insatser (sekundär prevention). Om det däremot inte föreligger någon påvisad orättvisa kopplad till hanteringen och någon part ändå aktivt håller liv i problemen kan organisationen behöva agera för att sätta stopp för ett

sådant agerande. Det kan innebära att arbetsgivaren använder sig av arbetsledningsrätten och sakligt och respektfullt klargör var gränserna för ett acceptabelt agerande går. I förlängningen kan det även bli nödvändigt med disciplinära åtgärder. Om en person som inte accepterar resultatet av en rimlig och saklig hanteringsprocess förtalar, sprider rykten eller hämnas på någon utgör detta i sig handlingar som kan bedömas som kränkande särbehandling eller till och med mobbning.

För att hjälpa parterna att sätta punkt och gå vidare kan det även behövas individuella stödinsatser. Det kan till exempel handla om terapi, rehabilitering, anpassning och vägledande samtal, men också om överenskommelser för att hjälpa en person att komma vidare yrkesmässigt. Ibland är relationerna så skadade på en arbetsplats att det är mycket svårt att få arbetsplatsen att fungera igen. Det kan då behövas stöd, hjälp och överenskommelser för att någon eller flera ska hitta nya arbetsplatser (inom eller utom organisationen). Detta kan ligga både i organisationens och enskilda individers intresse. Det övergripande målet är att säkerställa en säker och sund social arbetsmiljö för alla.



Avslutning

I arbetet med att förebygga, åtgärda och följa upp sociala hälsorisker i arbetet såsom kränkande särbehandling eller mobbning behövs ett helhetsperspektiv. Att endast arbeta med vissa utvalda delar räcker inte för att uppnå ett framgångsrikt resultat. Det är när alla delar hanteras och sitter ihop som en verklig förändring sker. Att arbeta med helheten innebär att det successivt byggs en etisk infrastruktur där respekt, saktighet och systematik genomsyrar organisationens arbetsmiljösystem, värderingar, HR-funktioner, stödsystem och utbildningar för både chefer, medarbetare och fackliga företrädare. Detta skapar både trovärdighet och trygghet. Samtidigt byggs en struktur som på alla nivåer motverkar sociala hälsorisker i organisationen. Men samtidigt som riskerna motverkas leder detta arbete också till att goda förutsättningar skapas för en välfungerande och frisk organisation. En verklig vinn-vinn-situation.

Referenser

1. Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020.
2. Rosander M, Blomberg S. Levels of workplace bullying and escalation – a new conceptual model based on cut-off scores, frequency and self-labelled victimization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019;28(6):769-83.
3. Birkeland Nielsen M, Einarsen SV. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*. 2018;42:71-83.
4. Lewis D, Glambek M, Hoel H. The role of discrimination in workplace bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 363-83.
5. Zapf D, Escartin J, Scheppalahyani M, Einarsen SV, Hoel H, Vartia M. Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 105-62.
6. Gemzøe Mikkelsen E, Hansen ÅM, Persson R, Fosgrau Byrgesen M, Hogh A. Individual consequences of being exposed to workplace bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper C, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* 3ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 163-208.
7. Magnusson Hanson LL, Nyberg A, Mittendorfer-Rutz E, Bondestam F, Madsen IEH. Work related sexual harassment and risk of suicide and suicide attempts: prospective cohort study. *BMJ*. 2020;370:m2984.
8. Hoel H, Cooper CL, Einarsen SV. Organisational effects of workplace bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 209-34.
9. Widmark M, Oxenstierna G, Westerlund H, Theorell T. Vuxenmobbing och sjukskrivning. In: Marklund S, Bjurvald M, Hogstedt C, Palmer E, Theorell T, editors. *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2005. p. 113-40.
10. Yamada DC. Bullying and the law: Gradual progress on a global scale. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* 3ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 627-48.
11. Rosander, M, Blomberg, S. Workplace bullying of immigrants working in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021:1-25.

12. Rosander M, Salin D, Viita L, Blomberg S. Gender Matters: Workplace Bullying, Gender, and Mental Health. *Frontiers in Psychology*. 2020;11.
13. Björklund C, Hellman T, Jensen I, Åkerblom C, Björk Brämberg E. Workplace Bullying as Experienced by Managers and How They Cope: A Qualitative Study of Swedish Managers. *Int J Environ Res Public Health*. 2019;16(23).
14. Cowen Forssell R. Cyberbullying: transformation of working life and its boundaries. Doctoral thesis. Malmö: Malmö University; 2019.
15. Vranjes I, Farley S, Baillien E. Harassment in the digital world: cyberbullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 409-33.
16. Gunnarsson E, Johansson M, Stoetzer U. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö: Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4. Stockholm: Arbetsmiljöverket; 2016.
17. Torkelson E, Holm K, Bäckström M, Schad E. Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work Stress*. 2016;30(2):115-31.
18. Cowen Forssell R. Cyberbullying in a boundary blurred working life. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 2019;15(2):89-107.
19. Einarsen SV, Hoel H, Notelaers G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*. 2009;23(1):24-44.
20. Cropanzano R, Stein JH, Nadisic T. *Social Justice and the Experience of Emotion*. London: Routledge, Taylor and Francis; 2011.
21. Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 3-54.
22. Zapf D, Einarsen SV. Individual antecedents of bullying: personalities and competencies of victims and perpetrators. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 269-304.
23. Salin D, Hoel H. Organisational risk factors of workplace bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 305-30.
24. Van den Brande W, Baillien E, De Witte H, Vander Elst T, Godderis L. The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*. 2016;29:61-71.

25. Einarsen K, Mykletun RJ, Einarsen SV, Skogstad A, Salin D. Ethical Infrastructure and Successful Handling of Workplace Bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2017;7(1).
26. Salin D, Notelaers G. Friend or foe? The impact of high-performance work practices on workplace bullying. *Human Resource Management Journal*. 2020;30(2):312-26.
27. Törnroos M, Salin D, Magnusson Hanson L. High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*. 2020:1-20.
28. Blomberg S, Rosander M. Exposure to bullying behaviours and support from co-workers and supervisors: a three-way interaction and the effect on health and well-being. *Int Arch Occup Environ Health*. 2020;93(4):479-90.
29. Einarsen SV, Birkeland Nielsen M. Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2015;88(2):131-42.
30. Kivimäki M, Virtanen M, Vartia M, Elovainio M, Vahtera J, Keltikangas-Järvinen L. Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational Environmental Medicine*. 2003;60:779-83.
31. Linton DK, Power JL. The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*. 2013;54(6):738-43.
32. Zapf D, Vartia M. Prevention and treatment of workplace bullying: an overview. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 457-95.
33. Baillien E, Escartín J, Gross C, Zapf D. Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017;26(6):870-81.
34. Notelaers G, Van der Heijden B, Guenter H, Birkeland Nielsen M, Einarsen SV. Do Interpersonal Conflict, Aggression and Bullying at the Workplace Overlap? A Latent Class Modeling Approach. *Front Psychol*. 2018;9:1743.
35. Rayner C, Lewis D. Managing workplace bullying: The role of policies In: Einarsen SV, Hoel H, Cooper C, Zapf D, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 497-519.
36. Hoel H, Einarsen SV. Investigating complaints of bullying and harassment.. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*. 3 ed. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 541-61.
37. Hoel H, Vartia M. Bullying and sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU. In: Union. PDFCRaCADGfIPot, editor. Policy Department for Citizens' Right and Constitutional Affairs. Directorate General for Internal Policies of the Union. Brussels: European Parliament; 2018.

38. Einarsen SV, Pedersen H, Hoel H, Blomberg S. Faktaundersökning – Utredningsmetodik för kränkande särbehandling och svåra arbetsmiljöproblem. Lund: Studentlitteratur; 2020.
39. Carlson H, Jordan T, Olheim A. Att bygga en robust samarbetskultur: förebygga konflikter i arbetslivet Malmö: Gleerups; 2019.
40. Birkeland Nielsen M, Rosander M, Blomberg S, Einarsen SV. Killing two birds with one stone: how intervening when witnessing bullying at the workplace may help both target and the acting observer. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2020.
41. Ferris P. A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: see no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance & Counselling*. 2004;32(3):389-95.
42. Matsson A. Kränt eller särbehandlad? KAKS - En modell för utredning av kränkande särbehandling. Borås: Recito Förlag; 2017.
43. Mårtensson R, Malm C. Kränkande särbehandling – rättssäker utredningsmetodik. Lund: Studentlitteratur; 2019.
44. Blomberg S. Mobbning på jobbet – uttryck och åtgärder. Lund: Studentlitteratur; 2016.
45. Escartin J. Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions. *Psychol Res Behav Manag*. 2016;9:157-69.
46. Hodgins M, MacCurtain S, Mannix-McNamara P. Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*. 2014;7(1):54-72.
47. Holmegaard TR, Gemzøe Mikkelsen E. Grib ind – godt kollegaskab uden mobning. *Erhvervspsykologi*. 2015;13(4):40-8.
48. Einarsen K, Birkeland Nielsen M, Hetland J, Olsen OK, Zahlquist L, Gemzøe Mikkelsen E, et al. Outcomes of a Proximal Workplace Intervention Against Workplace Bullying and Harassment: A Protocol for a Cluster Randomized Controlled Trial Among Norwegian Industrial Workers. *Front Psychol*. 2020;11:2013.
49. Tuckey MR, Li Y, Neall AM, Mattiske JD, Chen PY, Dollard MF. Developing a workplace bullying risk audit tool: Final project report. Adelaide: Asia Pacific Centre for Work Health and Safety; 2018.
50. Einarsen SV, Pedersen H, Hoel H. Faktaundersøkelse: Metodik i vanskelige arbeidsmiljø saker. Oslo: Gyldendal Akademisk; 2016.
51. Merchant V, Hoel H. Investigating complaints of bullying. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis; 2003. p. 259-69.
52. Hoel H, Einarsen K. Investigating complaints of bullying and harassment. In: Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, editors. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. 2 ed. Boca Raton, FL: Taylor & Francis; 2011. p. 341-57.

Offentliga tryck

AFS 1993:17. Kränkande särbehandling i arbetslivet: Arbetarskyddsstyrelsens kungörelse med föreskrifter om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetarskyddsstyrelsen.

AFS 1999:7. Första hjälpen och krisstöd: Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om första hjälpen och krisstöd samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetarskyddsstyrelsen.

AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetsmiljöverket.

AFS: 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Arbetsmiljöverket.

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Arbetsmarknadsdepartementet.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslagen*. Arbetsmarknadsdepartementet.

Ramavtal om trakasserier och våld i arbetet. Europeiska sociala dialogen, 2007. (Upprättat mellan de europeiska arbetsmarknadsparterna BusinessEurope/UEAPME, CEEP och Etuc.).

Bilagor

Bilaga 1. Nulägesbeskrivning	65
Bilaga 2. Pedagogisk beskrivning av olika nivåer av utsatthet och hälsorisker	69
Bilaga 3. Forskningsbaserade interventioner för att stävja mobbning	70
Bilaga 4. Vad en policy och rutiner om kränkande särbehandling bör innehålla	72
Bilaga 5. Kort beskrivning av publicerad utredningsmetodik i Sverige	75
Bilaga 6. Förslag till etisk kod för utredare och beställare	78
Bilaga 7. Riskbedömning inför utredning	79
Bilaga 8. Jävsdeklarationer	81

Bilaga 1. Nulägesbeskrivning

Inom ramen för utvecklingen av dessa riktlinjer har situationen i svenskt arbetsliv kartlagts genom en intervjuundersökning. Information har samlats in från flera av företagshälsans största aktörer liksom från flera mindre företagshälsor – både externa och interna. Även personal- och arbetsmiljöspecialister hos stora och medelstora arbetsgivare (inom både privat och offentlig sektor) har bidragit med information liksom fackliga organisationer samt fristående konsulter och experter. Sammanlagt har 21 personer intervjuats, varav elva arbetar inom företagshälsan, tre som fristående konsulter, två inom fackliga organisationer och fem inom företag/organisationer (arbetsgivare).

Nedan presenteras en sammanställning av de 21 intervjuer som genomförts i syfte att ge en nulägesbeskrivning av hur arbetet upplevs samt peka på utmaningar och förbättringsområden.

Förebyggande arbete

Många arbetsgivare i Sverige har i dag arbetat fram policyer och rutiner avseende kränkande särbehandling, likabehandling och diskriminering, värdegrundsfrågor, ledarskapspolicyer med mera, medan en del arbetsgivare fortfarande har detta arbete framför sig. Det varierar således en hel del när det gäller hur långt man kommit i detta arbete. Det finns också arbetsgivare som inte uppdaterar sina policyer och rutiner i takt med att arbetsmiljölagstiftningen förändras, vilket pekar på att dokumenten inte är till för att användas.

När föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA (AFS 2015:4), infördes den 31 mars 2016 påbörjades utbildningsinsatser på många arbetsplatser, främst för chefer och skyddsombud. På arbetsgruppsnivå implementeras OSA på olika sätt, exempelvis genom diskussioner om mål, roller, värderingar och spelregler.

Det förebyggande arbetet har, trots många goda insatser, ändå inte fått den uppmärksamhet och det utrymme som krävs. Ofta saknas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, trots att detta är något som krävs i OSA. Det finns behov av konsultationer kring hur svåra situationer ska hanteras och av bättre förutsättningar för chefer att prioritera ett förebyggande arbetsmiljöarbete. Det är i dag mycket vanligt att företagshälsan, HR eller fackliga parter kontaktas först när det uppstått problem i arbetsgruppen och då konflikter och kränkningar redan står för dörren eller har hunnit urarta.

Utbildningsinsatser kring konflikthanteringar och svåra samtal efterfrågas alltmer, liksom utbildning för utredare för att säkerställa utredningskompetensen. Det efterfrågas dessutom generellt mer kunskap om kränkande särbehandling och mobbning och hur sådana problem kan förebyggas.

I de fall då organisationer ändå beskriver ett förebyggande arbete handlar det främst om konflikthantering och om utformning av både informella och mer formella strategier, med exempelvis möjlighet att få hjälp med konfliktvägledande samtal inom organisationen. En annan viktig aspekt handlar om att säkerställa att chefer har de organisatoriska förutsättningar och kunskaper som krävs för att kunna agera på ett korrekt sätt vid tecken på konflikter eller kränkningar.

Åtgärdande arbete

Det finns en mycket stor variation när det gäller hur det åtgärdande arbetet går till och hur rollerna i arbetet utformas. Det finns exempel där företagshälsan är djupt involverad i både tidiga åtgärder, såsom konsultativt stöd för HR/chefer, konflikthantering, klargörande samtal och liknande, och åtgärder som mer handlar om hantering av svårare fall med konkreta anmälningar. I det senare fallet kan det handla om utredningsinsatser. Det finns dock stora skillnader mellan olika företagshälsor där vissa tar sig an åtgärder som handlar om såväl tidiga problem som eskalerade och allvarliga problem. Sedan finns det företagshälsor som aldrig anlitas i ett tidigt skede men som kopplas in sent i processen. Andra företagshälsor jobbar aldrig med utredningar, utan enbart med åtgärder tidigare i processen. En del företagshälsor anlitar också underkonsulter som utredare av kränkande särbehandling eller mobbning. I en del fall hanterar arbetsgivaren hela åtgärdsdelen själv genom HR och anlitar endast företagshälsan som ett individstöd för de inblandade. Det är också vanligt att arbetsgivare anlitar specialiserade konsultföretag för utredningar i stället för att anlita företagshälsan. Det är vanligt förekommande att HR, företagshälsan, fristående konsulter eller fackliga parter inte engageras förrän sent i processen när positioner redan blivit låsta och konflikter helt gått överstyr.

Arbetsgivare har ofta behov av konsultativt stöd för att kunna navigera sig igenom en lämplig och genomtänkt åtgärdsprocess. Det är dock problematiskt om samma personer ger konsultativt stöd och samtidigt går in som utredare eftersom rollerna då blandas samman och oberoendet riskeras.

Ett genomgående problem är att konflikter och meningsskiljaktigheter tillåts pågå för lång tid. Hur och när sådana problem hanteras beror i hög utsträckning på vilken kunskap och förmåga som närmsta chef har. Det behöver utvecklas strukturer för konflikthantering och konfliktvägledande samtal som ett sätt att förebygga att konflikter eskalerar. Problemet med att bli inkopplad sent i processen – oavsett om det är personal från HR, företagshälsan eller en extern konsult – är att ju senare i processen, desto mer komplext och svårhanterat. Ett annat problem som uppkommer sent i processen är att inblandade parter

förväntningar på en utredning är svåra att möta. Anmälare tror till exempel ofta att de kan få skadestånd eller att utpekade personer ska avskedas.

Något som inte nog kan poängteras är vikten av oberoende och kompetens. En undermålig utredning orsakar i regel stor skada och förvärrar problemen. Denna fråga gäller både utredare och beställare av utredningar. Beställare är ibland själva inblandade i problemen eller har förutfattade meningar om vad en utredning bör komma fram till. En del beställare försöker också lägga sig i och påverka utredningsresultatet. Det är centralt för både beställare och utredare att vara opartisk i relation till parterna. Både beställare och utredare måste vara beredda på och öppna för att resultatet av en utredning kan bli annorlunda än man förväntat.

För utredare är det mycket viktigt med en gedigen kompetens i utredningsmetodik. Utredaren behöver förstå ämnesområdet och arbeta systematiskt och stegvis. Det är också viktigt med förbedömningar så att situationer inte utreds i onödan eftersom en utredning i sig är ansträngande och belastande för både parterna och organisationen.

Uppföljande arbete

Även det uppföljande arbetet i svenskt arbetsliv uppvisar en stor variation. Ibland sker ett relativt omfattande uppföljande arbete, medan det i många fall helt saknas, vilket visar på att det finns stora behov här. Det genomgående problemet är att det uppföljande arbetet generellt sett är lågt prioriterat. Organisationer vill i regel avsluta och gå vidare utan att förstå de behov som fortfarande kan finnas kvar. En stor utmaning är att få en arbetsplats att fungera bra igen efter att problem har åtgärdats, vilket hänger samman med att relationerna ofta blivit skadade av problemen. De inblandade parterna kan ha svårt att arbeta tillsammans efteråt. Andra på arbetsplatsen kan också vara djupt påverkade av situationen. Här finns ibland en potentiell målkonflikt mellan att få arbetsplatsen att fungera bra och att tydligt följa upp de inblandade parterna individuellt. Ibland hamnar dessutom ärenden som rör kränkande särbehandling eller mobbning i media eller sprids på sociala medier. Likaså kan ryktesspridning i organisationen bli ett problem.

Det finns ett tydligt behov av kompetenshöjning i arbetet med genomtänkta uppföljningsåtgärder. Detta gäller arbetet på både individ-, grupp- och organisationsnivå. Även frågan om roller är viktig. Det finns problem och risker rapporterade i fall där samma personer som arbetat med att åtgärda svåra sociala problem på arbetsplatsen sedan också arbetar med de uppföljande åtgärderna.

I de fall det ändå rapporteras om uppföljande arbete ges exempel på insatser som kan vara aktuella. I det individorienterade uppföljningsarbetet finns ofta stora behov av stöd för den som varit utsatt. Det kan handla om avlastning, krishantering, rehabilitering och återupprättande arbete. Många väljer dock att avsluta sin anställning eller köps ut. För personer som varit anklagade behövs också stödjande åtgärder. I vissa fall genomförs disciplinära åtgärder såsom omplacering eller uppsägning. Vid allvarliga fall förekommer det också polisanmälan i efterhand. När de inblandade parterna finns kvar på samma arbetsplats kan det behövas åtgärder som medling och konflikthantering i efterhand.

Både medling och konflikthantering utgör möjliga uppföljande åtgärder även för arbetsgruppen, liksom krisstöd och arbete med värderingar. Även ansvarig chef kan behöva uppföljande åtgärder som krisstöd och handledning. Kompetensutveckling när det gäller svåra samtal och konflikthantering kan också behövas.

På organisationsnivå kan det finnas behov av uppföljning i form av förbättringar av organisationen med tydliggörande av till exempel roller och scheman. Andra områden som kan behöva följas upp och förbättras är rutiner, handlingsplaner och värdegrund.

Det saknas generellt en genomtänkt metodik för det uppföljande arbetet. Viktiga ramverk som redan existerar är det systematiska arbetsmiljöarbetet med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö liksom de arbetsrättsliga ramverken. Även Prevent och Suntarbetsliv tillhandahåller stödmaterial.

Bilaga 2. Pedagogisk beskrivning av olika nivåer av utsatthet och hälsorisker

Tabellen nedan visar hur sociala hälsorisker i arbetet inte är en antingen-eller-fråga. Det finns olika nivåer av utsatthet för det som faller inom begreppet kränkande särbehandling. Det är stor skillnad mellan hälsoriskerna vid enstaka kränkande handlingar och då det handlar om svår och långvarig utsatthet där den utsatte inte kan försvara sig. I det senare fallet kan till och med en polis- eller åtalsanmälan behöva övervägas eftersom det kan handla om sådant som faller under brottsbalken (till exempel olaga hot eller ofredande) eller arbetsmiljölagens vållande till sjukdom.

Alla nivåer under rubriken Kränkande särbehandling (paraplybegrepp) kallas i lagstiftningen för kränkande särbehandling och regleras av 4, 13 och 14 §§ AFS 2015:4. Begreppet mobbning finns inte angivet i lagstiftningen men kan användas för att *beskriva hur allvarlig* den faktiska situationen är.

Även om en situation inte faller under begreppet kränkande särbehandling kan den generella organisatoriska och sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen vara sådan att den innebär en risk för ohälsa.

Pedagogisk modell som beskriver olika nivåer av risk vid olika arbetssituationer eller kränkande särbehandling (inspirerad av 38). Se även Rosander and Blomberg (2) för en vetenskaplig genomgång av de olika nivåerna av mobbning.

Nivå	Allvarlighetsgrad	Ohälsa	Generell arbetssituation
0		Ingen orimlig risk	Obehagliga/påfrestande arbetssituationer som man likväl måste tåla och stå ut med på en arbetsplats (till exempel få saklig kritik, beordras utföra oönskade arbetsuppgifter eller sluta med önskade arbetsuppgifter, samarbeta med personer man ogillar och så vidare)
1a	Kan bli allvarligt	Risk	Orimliga arbetssituationer som är så starkt psykiskt påfrestande att man inte ska behöva tåla eller stå ut med sådant på en arbetsplats (till exempel urartade generella konflikter på arbetsplatsen, kaotisk och otrygg situation, grov jargong och så vidare)
Kränkande särbehandling (paraplybegrepp)			
1b	Kan bli allvarligt	Risk	Enstaka kränkande och/eller exkluderande handlingar som utgör en hälsorisk och som man därför ej ska behöva tåla eller stå ut med på en arbetsplats
2	Ganska allvarligt	Klar risk	Som nivå 1b samt att handlingarna eller dess konsekvenser upprepas över tid
3	Allvarligt	Hög risk	Som nivå 2 samt att man befinner sig i ett underläge där man ej kan försvara sig
4	Mycket allvarligt	Allvarlig risk	Som nivå 3 samt att underläget bedöms som kraftigt och utsattheten som långvarig och eskalerande
5	Oerhört allvarligt	Extrem risk	Som nivå 4 samt förekomst av aggressiva/hotfulla och/eller skrämmande beteenden

Bilaga 3. Forskningsbaserade interventioner för att stävja mobbning

Utvecklandet av effektiva arbetsplatsinterventioner lyfts ofta fram som centralt för att motverka mobbning. Interventioner, det vill säga en process av insatser för att skapa en förändring i en organisation eller på en arbetsplats, kan se ut på ett flertal sätt. Insatser kan inriktas dels mot att förändra organisationen, arbetet och arbetssätten, dels mot att förändra medarbetares och chefers attityder och inställningar till och kunskaper om kränkningar. Vidare riktar sig interventioner mot olika stadier av problem. Trots interventioners viktiga roll för att skapa nödvändiga förändringar ligger forskningen efter vad gäller empiriskt testade och vetenskapligt utvärderade åtgärder och insatser (3, 45, 46). Däremot finns ett ökat intresse från mobbningsforskare att utveckla och utvärdera framgångsrika program.

Under senare tid har personer som bevittnar händelser av kränkande beteenden, så kallade bystanders, uppmärksammats i forskningen. Nyligen visade en skandinavisk studie att bystanders själva påverkas hälsomässigt av att bevittna kränkningar på arbetsplatsen (40). Studien visade att passiva bystanders påverkas negativt hälsomässigt sett, medan bystanders som griper in får en positiv påverkan på den egna hälsan, samtidigt som de gör en viktig insats för den utsatte. Bystanders har alltså en viktig roll när det gäller att agera mot kränkningar när sådana faktiskt sker. Som en följd av detta resultat har danska forskare under ledning av Eva Gemzøe Mikkelsen utvecklat en preventiv intervention som fokuserar på bystanders agerande för att stoppa konflikter och mobbning på arbetsplatsen (47). Deras metod *grib ind*¹ – ”grip in” på svenska – handlar om förebyggande och åtgärdande insatser på arbetsgrupps- och individnivå. Metoden bygger på tre steg, där deltagarna i det första steget ställs inför sex olika sätt för bystanders att agera mot mobbning. I nästa steg diskuterar deltagarna olika risksituationer för att mobbning ska utvecklas i relation till den egna arbetsgruppen. Baserat på några centrala teman som utvecklas av deltagarna innebär steg tre att arbetsorganisationen utvecklar och vidtar preventiva åtgärder för att hantera de risker som identifierats av gruppdeltagarna. En utvärdering av metoden för att undersöka vilka effekter den har på de deltagare som tagit del av interventionen har påbörjats av norska forskare under ledning av Kari Einarsen (48).

Ytterligare en metod för att identifiera riskfaktorer och utveckla insatser mot mobbning är verktyget *The Risk Audit Tool for Psychosocial Hazards* som har tagits fram av en grupp australiska forskare under ledning av Michelle Tuckey (49). Med detta verktyg förflyttas fokus från ett individuellt ansvar att hantera situationer med mobbning till arbetsgivarens

1 <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/mobning/grib-ind-godt-kollegaskab-uden-mobning>

skyldighet att skapa säkra arbetsmiljöförhållanden. Verktöget identifierar sådana risker i arbetsorganisationen som forskningen har visat möjliggör, aktiverar eller till och med belönar förekomsten av mobbning. Baserat på underlaget identifieras insatspunkter som används som en del av en sammanhållen interventionsstrategi. Verktöget har utvecklats i en australisk kontext och baseras på innehållsanalyser av 342 anmälningar gällande mobbning. Resultaten har följts upp genom en effektutvärdering som visar på verktygets framgång när det gäller att identifiera organisatoriska risker för mobbning.

De interventionsstudier som finns handlar primärt om kränkningar som sker ansikte mot ansikte. Vad gäller digitala kränkningar och nätmobbing saknas grundliga interventionsstudier som tar utgångspunkt i vuxnas utsatthet i arbetslivet. Däremot finns det pågående forskning i Sverige där vetenskapligt baserade metoder för att förebygga och förhindra digitala kränkningar i arbetslivet är under utveckling.

Bilaga 4. Vad en policy och rutiner om kränkande särbehandling bör innehålla

En viktig och lagstadgad del i det förebyggande arbetet i organisationen är att det finns tydliga och tillämpbara policyer och rutiner som rör kränkande särbehandling.

I boken *Faktaundersökning* (38) finns ett kapitel som behandlar vad en policy och rutiner bör innehålla och hur processen för att ta fram dessa dokument bör gå till. Här följer en sammanfattning av några huvudmoment som beskrivs i boken.

Klargörande av värderingar

Det ska tydligt framgå i en policy vilken syn verksamheten har på till exempel oacceptabla beteenden, kränkande särbehandling och mobbning. Genom en policy kan organisationen klargöra hur man förhåller sig till dessa problem på arbetsplatsen och vilken arbetsmiljö som eftersträvas.

Lokal förankring och bakgrund

Det bör ges en tydlig bakgrund till införandet av den aktuella policyn. Vem har varit med i arbetet? Vem har tagit initiativ och vem har eventuellt antagit policyn? Vem äger den och vilken status har den? Varför tar organisationen detta steg, och vad önskar man uppnå genom policyn?

Aktuell lagstiftning som påverkar policyn

Det är naturligt att hänvisa till och förklara aktuell lagstiftning inom området, särskilt paragrafer från arbetsmiljölagen samt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA).

Problembeskrivningar, definitioner och exempel

Viktiga begrepp bör förklaras och definieras i policyn med hänvisningar till och citering av aktuella paragrafer i lagstiftningen. Begrepp som inte finns i lagstiftningen men som ändå används i policyn (till exempel mobbning) ska förklaras utförligt.

Roller

Det är viktigt att beskriva vad som förväntas av olika aktörer samt vilka rättigheter och skyldigheter dessa har. Sådana aktörer kan vara arbetsgivarens representanter (chefer, HR), anställda, fackliga representanter och skyddsombud, företagshälsovården med flera (till exempel politiskt tillsatta roller).

Faser i arbetet

Det är bra att beskriva hur arbetsgivaren avser att arbeta med frågorna utifrån ett förebyggande, åtgärdande och uppföljande perspektiv.

Åtgärder vid problem

Det är viktigt att beskriva hur en anställd bör agera om denne själv blir utsatt eller ser någon annan bli utsatt. Likaså beskrivs vilken typ av åtgärder som kan vara aktuella vid misstanke om oacceptabla beteenden, både informella åtgärder, åtgärder vid tidiga problem och åtgärder vid allvarliga problem. Här beskrivs också vilka principer som arbetsgivaren använder sig av då denne fått kännedom om problem, till exempel rätten till gemen och skydd mot repressalier samt vilka konsekvenser ett oacceptabelt agerande kan få.

Tillgången till stöd

Här beskrivs vilket stöd arbetsgivaren tillhandahåller i samband med hantering av och åtgärder i situationer som potentiellt bryter mot policyn.

I tabellen på nästa sida följer ett förslag på en enkel checklista som kan användas i samband med att en policy och rutiner tas fram. Checklisten är framtagen av Thomas Jordan och språkligt något justerad för dessa riktlinjer.

Ta ställning till vad en policy/rutiner/en handlingsplan bör innehålla utöver det AFS 2015:4 föreskriver genom att sätta kryss i kolumnen för *Nej* eller *Ja* vid respektive punkt.

Checklista vid framtagandet av policy och rutiner för kränkande särbehandling

Ska handlingsplanen/rutinerna innehålla:	Nej	Ja
1. Beskrivningar av alla eller bara vissa av följande begrepp ?		
Kränkande särbehandling		
Mobbning		
Trakasserier kopplade till diskrimineringsgrunderna i DL		
Sexuella trakasserier/sexuellt ofredande kopplade till diskrimineringsgrunderna i DL		
2. Definitioner av kränkande särbehandling etcetera?		
3. Exempel på beteenden som kan klassas som kränkande särbehandling etcetera?		
4. Klargörande av skillnaden mellan kränkande särbehandling eller mobbning å ena sidan och samarbetssvårigheter och konflikter å den andra?		
5. Organisationens ställningstagande (mål) då det gäller förekomst av kränkande särbehandling etcetera?		
6. Vad lagstiftningen säger om kränkande särbehandling etcetera?		
7. Typiska signaler på att kränkande särbehandling etcetera förekommer?		
8. Vanliga orsaker till att kränkande särbehandling etcetera uppstår?		
9. Beskrivningar av faktorer resp. åtgärder som minskar risken för kränkande särbehandling etcetera?		
10. Hur man arbetar förebyggande mot kränkande särbehandling etcetera?		
11. Vilket ansvar /vilka skyldigheter arbetsgivaren respektive chefer har?		
12. Vilket ansvar medarbetare har och vad man som medarbetare bör göra när man upplever att en kollega blir utsatt för kränkande särbehandling etcetera?		
13. Vilket ansvar förtroendevalda har?		
14. Värdegrund för ömsesidigt bemötande (såsom respekt, tolerans, lösningsorientering)?		
15. Råd till utsatta (rättigheter, vad man kan/bör göra)?		
16. Hur man gör en anmälan och vad den bör innehålla?		
17. Hur en utredning går till (beskrivning av principer och procedur)?		
18. Vilket stöd som erbjuds till den som blir anmäld för kränkande särbehandling etcetera?		
19. Förbud mot repressalier mot den som anmäler kränkande särbehandling etcetera?		
20. Vilka sanktioner som kan komma ifråga om det konstaterats att någon utövat kränkande särbehandling etcetera?		

Bilaga 5. Kort beskrivning av publicerad utredningsmetodik i Sverige

Här följer en beskrivning av tre metoder för att utreda kränkande särbehandling. Endast metoder som publicerats och som även omfattar utbildning i metoden har tagits med i listan. Metoderna redovisas i bokstavsordning.

Faktaundersökning (FU)

Faktaundersökning (FU) är en metod för att utreda kränkande särbehandling och svåra arbetsmiljöproblem. Metoden utvecklades under 00-talet av norska och engelska forskare på uppdrag av Norges Arbeidsmiljøinstitutt (motsvarigheten till det svenska Arbetsmiljöverket) och bygger på internationell forskning om mobbning, konflikter, ledarskap och orättvisor samt på erfarenheter från så kallade *investigations* av mobbning, trakasserier och diskriminering i England. FU-metoden utgår från arbetsmiljölagstiftningens principer för systematisk ärendehantering (AFS 2001:1) och från kraven i föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Ursprungligen utformades metoden efter principerna i det europeiska ramavtal som slöts mellan arbetsmarknadens parter på EU-nivå 2007 (*Ramavtal om trakasserier och våld i arbetet*, Europeiska sociala dialogen, 2007). Metoden genomgick en omfattande remissrunda inom norskt arbetsliv innan den lanserades. Under drygt tio års tid har över 1 000 personer gått utbildning i metoden i Norden.

Centralt för FU är replikrätten, det vill säga att alla inblandade i ett ärende ska ha full insyn och full möjlighet att bemöta alla anklagelser som riktas mot en. Det är främst en metod på individnivå där de inblandades ageranden klagas så sakligt som möjligt. Den centrala frågan som undersöks i en FU är *vad* som har hänt, inte *varför* det hänt. Bidragande eller försvårande faktorer på grupp- och organisationsnivå undersöks i den mån de bedöms ha haft en påverkan på det aktuella ärendet.

Den första boken om FU publicerades i Norge 2016 (50). Metoden beskrevs även samma år i svensk litteratur (44), och 2020 publicerades en svensk metodbok (38). Principerna som metoden utgår från har också publicerats i internationell vetenskaplig litteratur (36, 51, 52).

Metoden är tillåten att använda utan utbildning men som utredare rekommenderas man att gå en certifieringsutbildning.

Konflikter, aggressivt beteende och kränkande särbehandling (KAKS)

KAKS (konflikter, aggressivt beteende och kränkande särbehandling) är en varumärkesskyddad modell för utredning av kränkande särbehandling och mobbning och tar sin utgångspunkt i föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Fokus i en utredning är att identifiera risker i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön samt att göra bedömningar om det finns risk för utanförskap och ohälsa på grund av kränkande särbehandling. I stället för att söka orsaker till olika destruktiva processer hos de inblandade individerna riktas blicken mot det sammanhang som beteendet har uppstått i. Utredningsmetodens fokus är således på organisations- och gruppnivå. Om problematiken kan härledas till enskilda individer är det enligt denna utredningsmetod organisationens uppgift att begränsa förekomsten av de negativa beteendena.

Centralt för KAKS är utgångspunkten i narrativ metod. Utifrån narrativ metod görs beteendeanalyser över hur de intervjuade personerna berättar att något har gått till.

Intervjuerna leds inte av förutbestämda frågor eller hypoteser, utan har som syfte att skapa förutsättningar för det fria berättandet. I stället för att konfrontera de olika parterna med varandras narrativ är det utredarens roll att identifiera mönster i berättelserna, försöka förstå innebörden och göra en bedömning samt att på ett transparent sätt rapportera hur utredaren kommit fram till sin bedömning.

KAKS etablerades 2017 efter en utveckling under femton års tid baserat på cirka 400 intervjuer och ett 60-tal utredningar. En metodbok om KAKS publicerades 2017 (42) och för att arbeta med metoden erbjuds en licensieringsutbildning. Metoden har utvecklats av en organisationskonsult som numera är forskarstuderande med fokus på kränkande särbehandling i arbetslivet.

Rättssäker utredningsmetodik (RUM)

Rättssäker utredningsmetodik (RUM) är en varumärkesskyddad utredningsmetod för att utreda kränkande särbehandling på arbetsplatser. Metoden anlägger ett juridiskt perspektiv på utredningarna och vilar på principer såsom förutsägbarhet, transparens, partsinsyn och rättssäkerhet. Metoden är inspirerad av och har utvecklats med hänsyn till både arbetsmiljölagstiftningen och närliggande lagstiftning inom främst arbetsrätten och diskrimineringsrätten.

RUM omfattar en rekvisitmodell baserad på definitionen av kränkande särbehandling i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) och syftar till att identifiera och fastställa huruvida en viss

handling kan kategoriseras som kränkande särbehandling. För att styrka förekomst av kränkande särbehandling används inom RUM samma beviskrav som för arbetsrättsliga bedömningar.

Utredningar enligt RUM består av två delar: a) en bedömning och analys av i vilken mån påstådd kränkande särbehandling kan styrkas (individperspektiv) samt b) en bedömning och analys av bakomliggande orsaker till problematiken på arbetsplatsen (grupp- och organisationsperspektiv).

RUM har utvecklats av en jurist och en personalvetare baserat på ett större antal utredningar av och anmälningar om kränkande särbehandling. En metodbok om RUM publicerades 2019 (43). För den som är intresserad av att arbeta med metodiken erbjuds en licensieringsutbildning.

Bilaga 6. Förslag till etisk kod för utredare och beställare

En etisk kod ger vägledning åt utredare och beställare av utredningar. Genom att framhålla utredares och beställares skyldigheter och inbördes relationer skapas förutsättningar för saklighet och systematik i utredningen och en rättvis hantering. Nedan listas de etiska krav på utredare och beställare som bör beaktas vid tillsättande, genomförande och återrapportering av utredningar. Den etiska koden tar utgångspunkt i Mårtenssons och Malms (2019) bok *Kränkande särbehandling – Rätts-säker utredningsmetodik i arbetslivet*.

Tillämpandet av en etisk kod vid en utredning av kränkande särbehandling innebär följande:

- *Utredaren* är skyldig att verka för att alla delar i utredningen är korrekta och att utredningsprocessen genomförts på ett rättvist sätt.
- *Utredningen och utredaren* ska alltid präglas av objektivitet och saklighet. En utredare får inte ta hänsyn till ovidkommande förhållanden eller syften.
- *Beställaren* av utredningen ska säkerställa att utredaren ges möjlighet att självständigt bedriva och färdigställa utredningen, utan påverkan eller direkt insyn från beställaren.
- *Beställaren* ska säkerställa att hen inte själv på något sätt, indirekt eller direkt, kan vara involverad i det som utredaren har i uppdrag att utreda.
- I sina kontakter med såväl varandra som parter i utredningen och andra som berörs av den ska *utredare och beställaren av utredningen* agera korrekt och på ett sådant sätt att misstanke inte uppstår om ovidkommande hänsyn eller att det föreligger risk för jäv eller något motsvarande förhållande.
- *Utredaren* ska bedriva utredningen kostnadseffektivt utan att för den skull göra avkall på utredningens kvalitet.
- *Beställaren* har ansvar för att ombesörja att utredningen följs upp och kan inte överlåta vare sig ansvar för parternas mående eller eventuella åtgärder på den som har genomfört utredningen.

Bilaga 7. Riskbedömning inför utredning

Att genomföra en utredning är vanligtvis en ingripande arbetsmiljöåtgärd som potentiellt kan få långtgående konsekvenser, både för parterna och för organisationen. En bristfälligt genomförd utredning riskerar att försämma arbetsmiljön och leda till ohälsa och kan till och med i sig utgöra kränkande särbehandling. När en utredning planeras är det därför viktigt att genom en riskbedömning säkerställa att det finns goda förutsättningar för dess genomförande.

För att bedöma förutsättningar och risker samt göra etiska överväganden inför en utredning föreslås att man går igenom nedanstående frågor. Listan på frågor är inte uttömmande, utan ska ses som en hjälp att identifiera potentiella risker som kan behöva hanteras och åtgärdas inför en utredning.

- Finns det organisatoriska förutsättningar i form av handlingsplaner, rutiner, policydokument och kompetens för att genomföra en utredning? Finns det expertstöd (till exempel via företagshälsan) om den egna kompetensen brister?
- Klarar de inblandade parterna av den belastning som en utredning innebär, beaktat hälsotillstånd? Behövs extra stöd?
- Klarar den aktuella arbetsgruppen eller verksamheten av den belastning som en utredning innebär? Behövs extra stöd?
- Finns det maktrelationer inom den egna organisationen som riskerar att påverka utredningens genomförande?
- Finns det nödvändiga ekonomiska, tidsmässiga och praktiska förutsättningar för en oberoende och kompetent utförd utredning?
- Om intern utredare används: Har denne rätt och tillräcklig kompetens samt nödvändigt mandat för att kunna och våga kritisera ageranden från den egna arbetsgivarens representanter?
- Om extern utredare anlitas: Hur säkerställs att denne har tillräcklig kompetens för uppdraget? Hur ser affärsrelationen ut mellan beställande organisation och den externa utredaren? Finns det risk att utredningen påverkas av nuvarande eller framtida affärsrelationer?
- Vilken typ av förberedelse och planering har gjorts för att ta hand om utredningsresultatet, även ett oväntat eller oönskat sådant?

Om det bedöms att det saknas förutsättningar och att en utredning riskerar göra mer skada än nytta – och utredningen därför inte kan genomföras – ska detta sakligt och respektfullt förklaras och motiveras för parterna. Att avstå från att utreda en potentiellt allvarlig social hälsorisk i arbetsmiljön är dock i sig riskfyllt. Detta kan av den eller dem som informerat om risken uppfattas som djupt orättvist och osakligt och därmed innebära en stor risk för att problemen eskalerar. Organisationen riskerar också att tappa i trovärdighet och att i efterhand bli kritiserad för att inte ha levt upp till kraven i 9 och 10 §§ SAM.

Bilaga 8. Jävsdeklarationer

Riktlinjegruppen

Stefan Blomberg: Har bidragit till utvecklingen och spridningen av Faktaundersökning, som är en metod för att utreda mobbning och kränkande särbehandling.

Externa granskare

Helge Hoel: Har bidragit till utvecklingen och spridningen av Faktaundersökning, som är en metod för att utreda mobbning och kränkande särbehandling.

Ståle Einarsen: Har bidragit till utvecklingen och spridningen av Faktaundersökning, som är en metod för att utreda mobbning och kränkande särbehandling.

Anneli Matsson: Har utvecklat utredningsmetoden KAKS (konflikter, aggressivt beteende och kränkande särbehandling) och bedriver utbildning i metoden.

Richard Mårtensson: Har bidragit till utvecklingen och spridningen av RUM (rättssäker utredningsmetodik), som är en metod för att utreda mobbning och kränkande särbehandling.



Myndigheten för
arbetsmiljökunskap

www.mynak.se

ISBN 978-91-986461-1-5