



# **Förebygg och åtgärda mobbning på arbetsplatser**

## **Prevent and take measures against bullying in workplaces**

**Av: Kerstin Zetterberg**

**Handledare: Doktorand Christina Kolstrup  
Examinator: Professor Peter Lundqvist**

**Sveriges Lantbruksuniversitet  
Institutionen för jordbrukets biosystem och teknologi (JBT)**

# FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en tvåårig högskoleutbildning vilken omfattar minst 80 p. En av de obligatoriska delarna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst fem veckors heltidsstudier (5 p).

Jag är själv intresserad av arbetspsykologi och de situationer som kan uppstå på en arbetsplats då någon tvingas lämna gruppen på grund av kränkande särbehandling och jag ville därför sammanställa ett underlag åt Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet, SLA, för en informationsbroschyr, riktad till såväl arbetsgivare som arbetstagare inom den agrara sektorn för att undvika att mobbning uppstår på arbetsplatser.

Ett varmt tack riktas till min handledare doktorand Christina Kolstrup, JBT, Gunnar Andersson, Dalum, Rolf Gustavsson, Lidingö, Robert Henriksson, Ulricehamn, Ann-Britt Karlsson, HS Malmöhus, Margareta Korhonen, Malmö, Åke Pettersson, Långhem, och de båda anonyma mobbingoffer som hjälpt mig att utföra detta arbete genom att välvilligt ställa upp och svara på frågor och tipsat mig om informationskällor.

Professor Peter Lundqvist har varit min examinator.

Alnarp maj 2004

Kerstin Zetterberg

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD.....	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	2
SAMMANFATTNING .....	3
SUMMARY .....	4
1. INLEDNING.....	5
1:1 BAKGRUND .....	5
1:2 MÅL OCH SYFTE MED EXAMENSARBETET .....	5
1:3 AVGRÄNSNINGAR .....	6
2. LITTERATURÖVERSIKT .....	7
2:1 KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING, MOBBNING, VAD ÄR DET?.....	7
2:2 HUR VANLIGT ÄR DET MED MOBBNING?.....	7
2:3 SÅ MYCKET KOSTAR MOBBNINGEN.....	8
2:4 SÅ SÄGER LAGEN .....	9
2:5 VAD BEROR MOBBNING PÅ? .....	10
2:6 SÅ GÅR MOBBNING TILL.....	10
2:7 VILKA MOBBAR ELLER MOBBAS?.....	10
2:8 HUR UPPLEVS MOBBNING AV OFFRET?.....	12
2:9 VAR SKER TRAKASSERIerna?.....	14
2:10 MÖJLIGA ORSAKER TILL ATT MOBBNING FÖREKOMMER .....	14
2:11 HUR REAGERAR OMVÄRLDEN? .....	15
2:12 HUR KAN DET HÄNDA?.....	15
2:13 HUR KLARAR OFFRET ATT GÅ VIDARE?.....	17
2:14 SÅ UPPTÄCKS MOBBNING .....	17
2:15 HUR BÖR MAN HANTERA EN REDAN UPPKOMMEN MOBBNINGSSITUATION?.....	18
2:16 FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER .....	20
3. MATERIAL OCH METOD.....	22
3:1 FRÅGEFORMULÄR 1, MOBBOFFER .....	23
3:2 SVAR FRÅN OFFER .....	24
3:3 FRÅGEFORMULÄR 2, FÖRETAGARE .....	26
3:4 NÅGRA FÖRETAGARES SVAR .....	27
3:5 FRÅGEFORMULÄR 3, VERKSAMMA MED PERSONALVÅRD.....	30
3:6 SVAR FRÅN VERKSAMMA INOM PERSONALVÅRD.....	31
4. DISKUSSION .....	33
5. SLUTSATS .....	36
6. REFERENSER.....	37

## SAMMANFATTNING

Under sista halvan av 1990-talet och början av 2000-talet har ett allt större antal arbetsskador anmälts där mobbning eller trakasserier uppgetts vara orsak. Mobbning kan drabba de flesta grupper arbetstagare och ledare. Mobbning kan förekomma oavsett ålder, utbildning, bransch och storlek på företag, om det är privata företag eller offentlig verksamhet.

Kränkande särbehandling, mobbning, är ”återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”. Förtal, nedvärderingar som leder till att omgivningen tar avstånd, sabotage av arbetsuppgifter, undanhållande av information, frångagna arbetsuppgifter är vanliga metoder. Mobbnings- och syndabocksfenomen aktiveras ofta när hela arbetsplatsen befinner sig i en otillfredsställande situation. I det läget väljer många grupper att avlasta sin frustration på något eller någon.

Arbetsmiljölagen är tydlig om vem som har ansvaret: ”Arbetsgivaren ska planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling om möjligt förebyggs.” Det innebär att arbetsgivaren alltid har det slutliga ansvaret för att arbetsmiljön är god. Samtidigt måste alla medarbetare ta sin del av ansvaret genom att inte delta i någon form av utfrysning eller trakasserier. Inte heller får man som medmänniska stå passiv bredvid utan att ingripa, istället bör man påtala eventuella missförhållanden för att undvika att någon medarbetare far illa.

Följderna för någon som blivit utsatt för mobbning kan bli mycket svåra. Det kan leda till arbetsoförmåga resten av livet. Stressrelaterade sjukdomar är vanliga hos mobbingoffer.

Det kan ibland leda till något positivt för mobboffret också. Ett nytt yrke, möten med andra människor, utveckling av personligheten osv.

Det förebyggande arbetet för att inte mobbning ska uppstå på en arbetsplats börjar med medvetenhet att begreppet mobbning finns. Utifrån det systematiska arbetsmiljöarbetet är det lämpligt att företaget skaffar sig en policy mot kränkande särbehandling och ha en handlingsplan för hur situationen ska hanteras om den uppstår. En kontinuerlig öppen kontakt mellan ledning och medarbetare skapar ömsesidigt förtroende. Ansvariga inom personalområdet ska ha kunskap inom ledarskap och arbetspsykologi. Kompetensutveckling och att varje medarbetare får möjlighet att syssla med de arbetsuppgifter de tycker är mest stimulerande, ökar trivseln på hela arbetsplatsen. Om en trivsam arbetsmiljö erbjuds på arbetsplatserna, behöver inte någon mobbning uppstå.

## **SUMMARY**

Bullying in workplaces has been a growing problem the last ten years. Anyone can be a victim or a bully. Either you are a leader or a worker a bullying situation can be activated. There is no difference between ages, line of business, education or the size of the firm.

A person is defined as bullied if he or she is repeatedly subjected to negative acts in the workplace. However, to be a victim of such bullying one must also feel inferiority in defending oneself in the actual situation.

Bullying often occurs when situations or conditions at the workplace are unsatisfactory. Employers are always responsible for the working environment at the workplace.

Victims of bullying very often develop psychological stress.

To prevent bullying you have to accept the fact that bullying exists. If the company has a clear policy against bullying and a plan for action if the problem occurs, it will be easier to handle the situation. It is important to have good relation between leaders and workers. The responsible person for the workplaces must have knowledge about leadership and psychology. If there is a content atmosphere among the workers at the workplace, there is no risk of bullying.

# 1. INLEDNING

## 1:1 BAKGRUND

Under sista halvan av 1990-talet och början av 2000-talet har ett allt större antal arbetsskador anmälts där mobbning eller trakasserier uppgetts vara orsak. Mellan 1998 och 2001 var ökningen drygt 60 % för män och nära 90 % för kvinnor (Arbetsmiljöverket & SCB, 2001). De anmälda fallen torde bara vara toppen av ett isberg eftersom ett betydligt större antal människor i undersökningar gjorda av Statistiska Centralbyrån (Malmros, 2003) har uppgett att de varit utsatta för personlig förföljelse från arbetskamrater och chefer, men inte anmält detta.

De branscher som har flest anmälningar är hälso- sjukvård och sociala tjänster, religiös verksamhet, offentlig förvaltning och socialförsäkring samt inom utbildning (Berlin & Enqvist, 2002). Leymann (1992 a), undersökte frekvensen av mobbning under början av 1990 talet och två procent av de tillfrågade arbetade inom jord- och skogsbruk. Enligt Leymanns definition var 1,2 procent av dessa mobbade.

Mobbning kan drabba de flesta grupper arbetstagare och ledare (Einarsen, 1998). Mobbning kan förekomma oavsett ålder, utbildning, bransch och storlek på företag, om det är privata företag eller offentlig verksamhet.

Den psykosociala arbetsmiljön är hittills inte uppmärksammas i lika stor omfattning som den fysiska arbetsmiljön är (Leymann, 1986).

Det är viktigt att den psykosociala arbetsmiljön uppmärksammas och är god, så att bland annat kränkande särbehandling eller mobbning förhindras. En god arbetsmiljö borgar för goda resultat både trivselsmässigt och ekonomiskt (Thylefors, 2003).

## 1:2 MÅL OCH SYFTE MED EXAMENSARBETET

Målsättningen med mitt examensarbete är att:

Belysa riskerna med vad mobbning kan få för konsekvenser för inblandade parter.

På vilket sätt man bör agera om mobbning förekommer.

Hur man bör göra för att undvika att mobbning uppstår.

Jag ser en möjlighet att på detta sätt kunna ta fram ett underlag till en broschyr som kan delas ut till medlemmar och andra berörda inom Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet (SLA).

### **1:3 AVGRÄNSNINGAR**

Det material jag tagit fram grundar sig främst på litteraturstudier, informationssökning med hjälp av PubMed, Internet och intervjuer med mobbingoffer, företagare, och personer som arbetar med personalvård och arbetsplatsproblem. De underliggande psykologiska faktorer och beteenden som ligger bakom människors handlande inför olika situationer vi ställs inför, har jag inte gått djupare in på i mitt arbete.

## 2. LITTERATURÖVERSIKT

### 2:1 KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING, MOBBNING, VAD ÄR DET?

Kränkande särbehandling, kallas oftast för mobbning. Mobbning är bara ett av flera uttryck för kränkningar. Andra uttryck är utfrysning, trakasserier, utslagning, utstötning, psykiskt våld och syndabock. En del av dessa ord beskriver handlingar och andra konsekvenser av psykiskt våld (Thylefors, 2003).

Enligt AFS (1993:17 1 §), är kränkande särbehandling ”återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”.

Thylefors (2003), hänvisar till Einarsen och Skogstads definition, vilka menar att en person upplever sig som mobbad ”om han eller hon upprepat utsatts för andras negativa handlingar, offret för sådan mobbning måste emellertid känna sig oförmögen att försvara sig i situationen”.

Det finns fler beskrivningar men gemensamt för alla är att de innehåller ord som; negativ, underläge, återkommande, kränkande, längre tid osv.(Thylefors, 2003).

Heinz Leymann (1992a) använder i sina forskningsrapporter en mer begränsande definition för att kunna dra klara avgränsningar i sin forskning ”En person är utsatt för mobbning om han eller hon utsätts för en eller fler operativt beskrivna oetiska handlingar minst en gång i veckan under minst ett halvår”.

Ömsesidiga tillfälliga konflikter, samarbetsproblem eller osämja är inte mobbning - men kan vid vissa omständigheter lätt glida över till detta (Arbetsmiljöfonden, 1613).

### 2:2 HUR VANLIGT ÄR DET MED MOBBNING?

År 2000 var antalet anmälda arbetssjukdomar orsakade av mobbning, utfrysning och trakasserier 1059 stycken, varav 252 män och 807 kvinnor (Arbetsmiljöverket & SCB, 2001).

I Arbetsmiljöverkets meddelande ”Korta sifferfakta nr 1.2003” står att läsa att under år 2001 anmäldes 26 500 fall av arbetssjukdomar. I 1 250 av fallen har mobbning eller trakasserier uppgetts som en orsakande faktor. 75 % av dessa anmälningar gällde kvinnor. Från 1998 till 2001 har antalet anmälda fall ökat kraftigt. Bland kvinnor är ökningen nära 90 % och bland männen 60 %.

Den genomsnittliga tiden för denna typ av frånvaro, orsakad av arbetsskada, var ca 250 dagar för män och 210 dagar för kvinnor. Detta är en kraftig ökning sedan tidigare år och överstiger genomsnittlig sjuktid för belastningssjukdomsfallen. Dessa siffror är de anmälda fallen och är antagligen bara toppen av ett isberg. Enligt samma faktablad står det om att i



arbetsmiljöundersökningen, som utförs av Statistiska Centralbyrån, under år 2001 uppgav 9 % av de tillfrågade förvärvsarbetande att de under de senaste 12 månaderna utsatts för personlig förföljelse.

Arbets-skador orsakade av kränkande särbehandling och trakasserier bland kvinnor ökar, medan praktiskt taget alla andra typer av arbets-skador minskar. Mobbning är vanligast i åldersgruppen 45-54 år (Thylefors, 2003).

## **2:3 SÅ MYCKET KOSTAR MOBBNINGEN**

Enligt en artikel i tidningen Chef, (Bergstedt, 2004) är notan för mobbning 18 miljarder kronor om året här i Sverige. Ett enda svårt mobbningsfall beräknas kosta arbetsgivare och samhälle minst 2 miljoner kronor (Berlin & Enqvist, 2002).

## 2:4 SÅ SÄGER LAGEN

AFS 1993:17

Arbetskyddsstyrelsens kungörelse med föreskrifter om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet.

### *Tillämpningsområde och definitioner*

1 § Dessa föreskrifter gäller all verksamhet där arbetstagare kan utsättas för kränkande särbehandling. Med kränkande särbehandling avses återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

### *Allmänna bestämmelser*

2 § Arbetsgivaren ska planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling om möjligt förebyggs.

3 § Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras.

### *Rutiner*

4 § I verksamheten ska finnas rutiner för att på ett tidigt stadium fånga upp signaler om och åtgärda sådana otillfredsställande arbetsförhållanden i samarbetet, vilka kan ge en grund för kränkande särbehandling.

5 § Om tecken på kränkande särbehandling visar sig skall motverkande åtgärder snarast vidtas och följas upp. Därvid skall särskilt utredas om orsakerna till brister i samarbetet står att finna i arbetets organisation.

6 § Arbetstagare som utsatts för kränkande särbehandling skall snabbt få hjälp och stöd. Arbetsgivaren skall ha särskilda rutiner för detta.

### *Ikraftträdande*

Dessa föreskrifter träder i kraft den 31 mars 1994.

Med andra ord är det arbetsgivarens skyldighet att planera och organisera arbetet på ett sätt som är förenligt med god arbetsmiljö. Att klargöra normer och spelregler för det sociala umgänget på arbetsplatsen, åtgärda och följa upp åtgärder mot mobbning samt ha rutiner för stöd och hjälp åt drabbade (Thylefors, 2003).

## 2:5 VAD BEROR MOBBNING PÅ?

Kränkande särbehandling på arbetsplatser kan bero på brister i arbetsförhållandena, det interna informationssystemet eller i arbetsledningen. Det kan bero på för hög eller för låg arbetsbelastning, nivån på kraven, eller brister i arbetsgivarens bemötande av anställda. Särbehandlingen kan också bero på maktmissbruk och för att undanröja någon som känns som ett hot. Avundsjuka nämns också som en av orsakerna till att människor utsätts för kränkningar. Trakasserier såsom sexuella, religiösa och etniska är även de tecken på kränkande särbehandling. Mycket ofta beror den kränkande särbehandlingen på dåligt hanterade konflikter (Thylefors, 2003).

## 2:6 SÅ GÅR MOBBNING TILL

Sättet en ”mobbar” mobbar kan variera.

Förtal och nedvärderingar som leder till att omgivningen tar avstånd, sabotage av arbetsuppgifter, undanhållande av information, fråntagna arbetsuppgifter är vanliga metoder (Thylefors, 2003). Enligt Berlin & Enqvist (2002) är de vanligaste sätten att mobba, att de mobbade undanhålls information, deras åsikter negligeras, de påminns om misstag och möts av fientliga attityder.

## 2:7 VILKA MOBBAR ELLER MOBBAS?

Män mobbas huvudsakligen av män och kvinnor mobbas av kvinnor. Människor med narcissistiska drag, auktoritär personlighet, eller de med paranoid läggning ses ofta som förföljare, men kan även ses som offer. Ofta är det den som har möjlighet att utöva störst makt som blir förföljare. Bland aktörerna finns inte bara offer och förföljare utan en majoritet av medlöpare eller passiva åskådare. Martin Luther Kings välkända ord ”Den yttersta tragedin är inte den onda människans brutalitet utan de goda människornas tystnad” fångar mobbningens dynamik, och beskriver hur offret upplever omgivningens ointresse som den största besvikelsen vilken knäcker den sista gnuttan av självförtroende (Thylefors, 2003).

Vem som helst kan bli ett mobbingoffer.

Thylefors (2003) beskriver några riskgrupper:

- ✓ Män som visar sårbarhet och ängslan.
- ✓ Kvinnor som uppträder aggressivt och självhävdande.

- ✓ En person som är analytisk, distanserad, kritisk och icke-involverad som gärna blir måltavla för omgivningens aggressioner, i stället för den ledare gruppen egentligen har motvilja mot.
- ✓ En välintegrerad och mogen personlighet väcker avund och måste förskjutas.
- ✓ En annan typ av ”oskyldiga” människor som hamnar i kollisionkurs med omgivningen är sanningssägarna. Dessa har modet att påpeka oegentligheter och missförhållanden, de är personer med stort civilkurage och vågar ta konflikter.
- ✓ Människor med särdrag som missbildningar, religionstillhörighet, ålder, hörselskador och Aspergers syndrom.

Alla kan bli ”offer” sägs det ofta, men man kan lika gärna säga att ”alla kan bli mobbare”. Impulsen att frysa ut, sätta på plats eller bli kvitt någon finns hos oss alla (Thylefors, 2003).

Fler män än kvinnor mobbar. Kollegor står för hälften av mobbningen och chefer för den andra hälften. De utpekade mobbarna upplever för det mesta att de inte mobbar. Att mobba kan vara ett slags överlevnadsbeteende. Detta är vanligt i samband med nedskärningar och turbulens på arbetsplatsen. Den som mobbar är inte en grymmare slags människa, utan det är ett gruppfenomen där vanliga människor är inblandade. Det är lätt att behandla andra människor illa när vi känner oss trängda (Berlin & Enqvist, 2002).

”Se upp med informella ledare” fortsätter Berlin & Enqvist (2002). Ibland är det inte chefen som är chef. Informella chefer börjar uppträda i grupper på sju till tio personer. Ju större grupper, desto större risk att fenomenet uppträder. Har chefen femtio medarbetare under sig är de nästan oundvikliga.

Arbetsmiljöfonden (1993) anger följande riskbeteenden som ofta kan medföra att en person blir illa omtyckt eller utfryst:

- ✓ Den som missköter sitt arbete så andra får dubbel börda.
- ✓ Den som ofta visa aggression, dåligt eller surt humör.
- ✓ Den som tar åt sig äran för vad andra gjort.
- ✓ Den som uppträder som en ”besserwisser”, visar cynism, arrogans, konkurrerar ojust eller vill styra andra.
- ✓ Om någon ensam – envist driver kritik mot företaget eller chefen.

Sammanfattningen fortsätter sedan med:

Det är vanligt att de som ”mobbar” inte alls upplever sitt beteende som kränkande utan som rättvist och riktigt. Detta medför också oförståelse för hur den mobbade reagerar. Var och en i en grupp av människor som stött bort en arbetskamrat, har kanske bara bidragit med en ytterst liten (ursäktlig?) del i utstötningen – eller förhållit sig passiv – och kan inte alltid uppfatta det totala trycket mot en person.

En ensam människa som blir utsatt för flera personers sammanlagda negativa signaler bryts snart ned – ofta utan att få veta de verkliga orsakerna. Människor med narcissistiska drag, auktoritär personlighet, eller de med paranoid läggning ses ofta både som offer och förföljare.

I Storbritannien har det gjorts en undersökning om det finns något samband mellan olika mobbingroller under skoltiden och senare under arbetslivet. Denna undersökning, där 5 200 vuxna arbetare deltog, visade att det största sambandet fanns i den grupp som under skoltiden hade iklätt sig rollen som både mobbare och offer. Dessa var de som senare i arbetslivet blev mest utsatta för mobbning (Smith et al., 2003).

## 2:8 HUR UPPLEVS MOBBNING AV OFFRET?

Att vara mobbad är ytterst stressande för de flesta och ofördelaktigt för arbetsplatsen. Mobbningsärendena är ofta långa och nedbrytande historier (tre år i genomsnitt enligt en norsk undersökning) enligt Berlin & Enqvist (2002). De mobbades bild av världen får en kraftig törn, inget och ingen kan man lita på. Ofta slutar mobbningsfall med att offret får skulden och lämnar arbetsplatsen. På arbetsplatsen är risken stor för att nya mobbingoffer utses.

Ofta leder mobbingssituationen till att offret hamnar i en psykisk kris. Ibland kan det även orsaka depression. Det är dessutom vanligt att fysiska symtom uppstår. Enligt Leymann (1992b) klagade mobboffren oftare än de som inte upplevt sig som mobbade på följande stressymtom: Huvudvärk, ont i ryggen, svårt att somna, deprimerad, lätt att irriteras, ont i nacken, koncentrationssvårigheter, känslighet för motgångar, avbruten sömn, magont, känsla av otrygghet och muskelvärk.

Leymann (1986) använder orden psykisk tortyr när han beskriver mobbing. Här lämnar han exempel på psykisk tortyr. Han har gjort en gruppindelning av den typologi som är vanlig och hur det påverkar mobbningsoffren. Se figur 1.

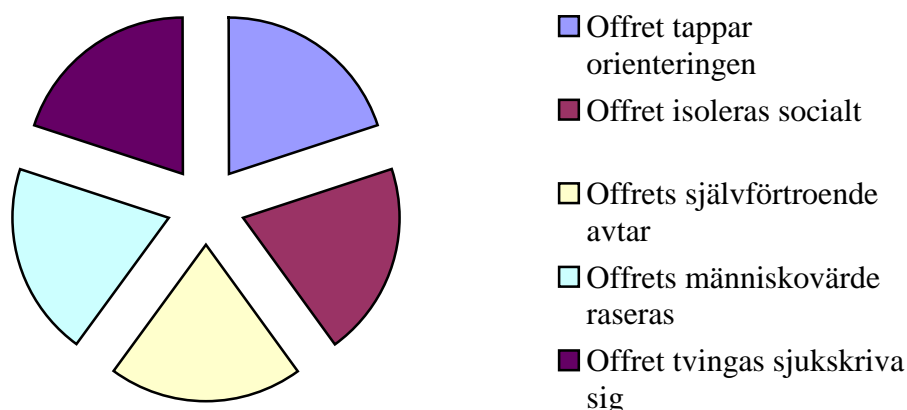
**Effekter på offrets möjlighet att kommunicera:** Kontrollerad kommunikation där chefen ser till att all information sker genom en utsedd central person vilket medför att offret fråntas sina kontaktmöjligheter, forcerad kommunikation som telefonterror eller brev så offret känner sig "ovärdig" att tilltalas, Kommunikation utan ord, som utnyttjande av kroppsspråk och indirekta handlingar, utebliven hjälp och positiv eller negativ kritik. Förfalskad kommunikation är vanlig i Skandinavien, "man låtsas inte om," oförståelig information, viktiga meddelanden fördröjs, samtal vägras av rädsla att inte komma ur det svåra. Detta gör att offret inte kan rentvå sig från ev. beskyllningar. *Offret tappar orienteringen.*

**Effekter på offrets möjlighet att upprätthålla sociala kontakter:** Isolering genom att kommunikationen inskränks, meningsfull arbetsinsats förhindras, oavsiktliga och partiella isoleringar. *Offret isoleras socialt.*

**Effekter på offrets möjlighet att bevara sitt anseende:** Man kan systematiskt minska en persons trovärdighet genom att ständigt ifrågasätta dennes ord och handlingar, såra en person genom att föra personens svagheter på tal, hota eller reducera någons anseende så denne inte kan försvara sig, dölja kommunikation genom "små stick", tvinga någon att handla mot sin självkänsla och bryta ner en medmänniska genom att avslöja förtroliga uppgifter. *Offrets självförtroende avtar.*

**Effekter på offrets arbetssituation eller livssituation:** Mobbningsaktioner syftar till att minska människovärdet hos offret och påverkar offrets hela livssituation och inte bara arbetssituationen. *Offrets människovärde raderas, ibland även dennes ekonomi.*

**Effekter på offrets fysiska hälsa:** Huvudvärk, magbesvär, sömnlöshet på grund av ångest, utveckling av allergi mm. Ibland förekommer även hot om fysiskt våld. *Offret tvingas sjukskriva sig.*



Figur 1. Leymanns gruppindelning om hur ett mobbingoffer kan reagera.

Vidare skriver Leymann: Att bli kraftigt mobbad är som att drunkna, drunkna psykologiskt.

Ett mobbingoffer som befinner sig i kris, visar ofta ett "onormalt" beteende. Dessa symtom kan lika väl vara ett resultat av problemen än en av orsakerna till problemen, står att läsa i Einarsen et al. (1994).

Sjuttio procent av mobbingoffren utvecklar en okontrollerbar ångest. Också långt efter att mobbningen har upphört kan de ha klara symtom på ohälsa, däribland posttraumatiskt stressyndrom med sömnproblem, mardrömmar och depressioner. Allvarliga mobbingfall slutar oftast med att offret får skulden och stöts ut från arbetsplatsen. Ca 200 personer tar årligen livet av sig på grund av mobbning, att jämföra med statistiken för år 2000 då 40 arbetsplatsolyckor inträffade under året med dödlig utgång (Berlin & Enqvist, 2002). En ny och betänklig utveckling är att mobbade får den moderna och något diffusa diagnosen "utbrända".

I en finsk undersökning gjord 1998 inom sjukvården och med en uppföljning under år 2000, kunde forskarna konstatera att det är ett starkt samband mellan att vara utsatt för mobbning och att utveckla depression. Spår av depression bland medarbetare på arbetsplatser antyder att mobbningsproblem bör behandlas (Kivimäki et al., 2002).

## 2:9 VAR SKER TRAKASSERIENA?

Det är i de närmaste relationerna i en arbetsgrupp trakasserierna sker. Övergrepp, våld och utstötning verkställs alltid av människor, aldrig av organisationer, system eller kulturer. Den värsta mobbningen äger rum i små grupper om tre till tio medlemmar (Thylefors, 2003).

Kamratövergrepp är långt ifrån alltid mobbning, men tiden och frekvensen av ”lindriga” påhopp kan få förödande konsekvenser och leda till psykisk utmattning som kan framkalla psykosomatiska symtom (Leymann, 1986).

## 2:10 MÖJLIGA ORSAKER TILL ATT MOBBNING FÖREKOMMER

På detta vis beskriver Leymann (1986) några sammanhang och orsaker till att mobbning kan förekomma. När förhållanden mellan parterna är som följer:

**Kamratövergrepp:** Sker på de mest skiftande sätt och av skiftande orsaker. Tvång att offret ska anpassa sig till gruppen, personlig fiendskap, offret utses som tidsfördriv eller särdrag hos offret är några observerade orsaker.

**Övergrepp mot chef:** Vanligen en protest från personalen, uppstår i samband med orättvisa tillsättningar och auktoritärt uppträdande.

**Övergrepp mot underordnad chef eller annan underordnad medarbetare:** Uppstår oftast då chefen känner sin maktställning hotad. Underordnades inflytande ska begränsas, eller att chefen vill stänga bort någons protester mot sig själv, det vill säga maktutövning

**Så kallade rättshaverister:** Underordnad försöker försvara sig mot övergrepp och attackerar tillbaka. Den underordnade är i dessa fall dömd att misslyckas.

**Så kallat ”systemförtryck”:** Förekommer i vissa byråkratiska handläggningsformer och kan innebära isolering av arbetstagare. Avsaknad av kommunikation och information kan medföra starka psykiska följder hos enskilda människor.

Thylefors (2003) skriver att det i de flesta situationer saknas en orsak till mobbningen som är av den karaktären, att den med hedern i behåll kan verbaliseras.

Tre vanliga bråk som kan medverka till att mobbning uppstår (Berlin & Enqvist, 2002).

1. Oklara roller och oklara gränsdragningar.
2. Rättvisekonflikter angående lön och andra förmåner.
3. Personer som avviker. Känner man sig trygg tolererar man det som är udda, men många känner sig otrygga och tål inte olikheter.

## 2:11 HUR REAGERAR OMVÄRLDEN?

När trakasserier börjar retirerar arbetskamraterna. Enstaka personer kan i enrum förstulet säkra sin sympati, men ger inget samlat och öppet stöd. Detta svek är bittrare och svårare att bära än de fientliga handlingarna från fienderna. Detta skapar bestående problem hos offret i form av bristande tilltro till människor. Offret känner sig utlämnat och ensamt. De symptom som uppvisas i form av personlighetsförändringar hos offret används av omgivningen som skäl för att personen verkligen är annorlunda (Thylefors, 2003).

En handfallen och inkompetent hantering av ärenden upplevs av många som ett av de grövsta inslagen av mobbningen. Offren upplever att de behandlas sämre än brottslingar, vilka betraktas som oskyldiga till dess att skuld är bevisad. Mobbingoffren, däremot upplever att de har skuld till det inträffade och har små möjligheter att bevisa motsatsen. Under en sådan process kan människor som inte är känslomässigt berörda gå in och försvåra offrets situation ytterligare, genom att föreslå omplacering eller att offret ska säga upp sig. Det är då fråga om psykisk misshandel i och med att mobboffret känner sig försvarslöst.

Den vanligaste uppfattningen hos allmänheten är att mobbningen beror på den mobbades egenheter. ”Hon är neurotisk och retar upp alla.”

De mobbade själva tror att de vanligaste orsakerna är avundsjuka hos andra, dålig ledarstil hos chefer och det egna dåliga självförtroendet.

Forskarna anser att mobbningens orsaker ska sökas i organisationen snarare än hos personen. Goda arbetsmiljöer har inga mobbningsfall. Dåliga arbetsplatser däremot söker syndabockar. Allvarliga mobbningsfall slutar oftast med att offret får skulden och stöts ut från arbetsplatsen (Berlin & Enqvist, 2002).

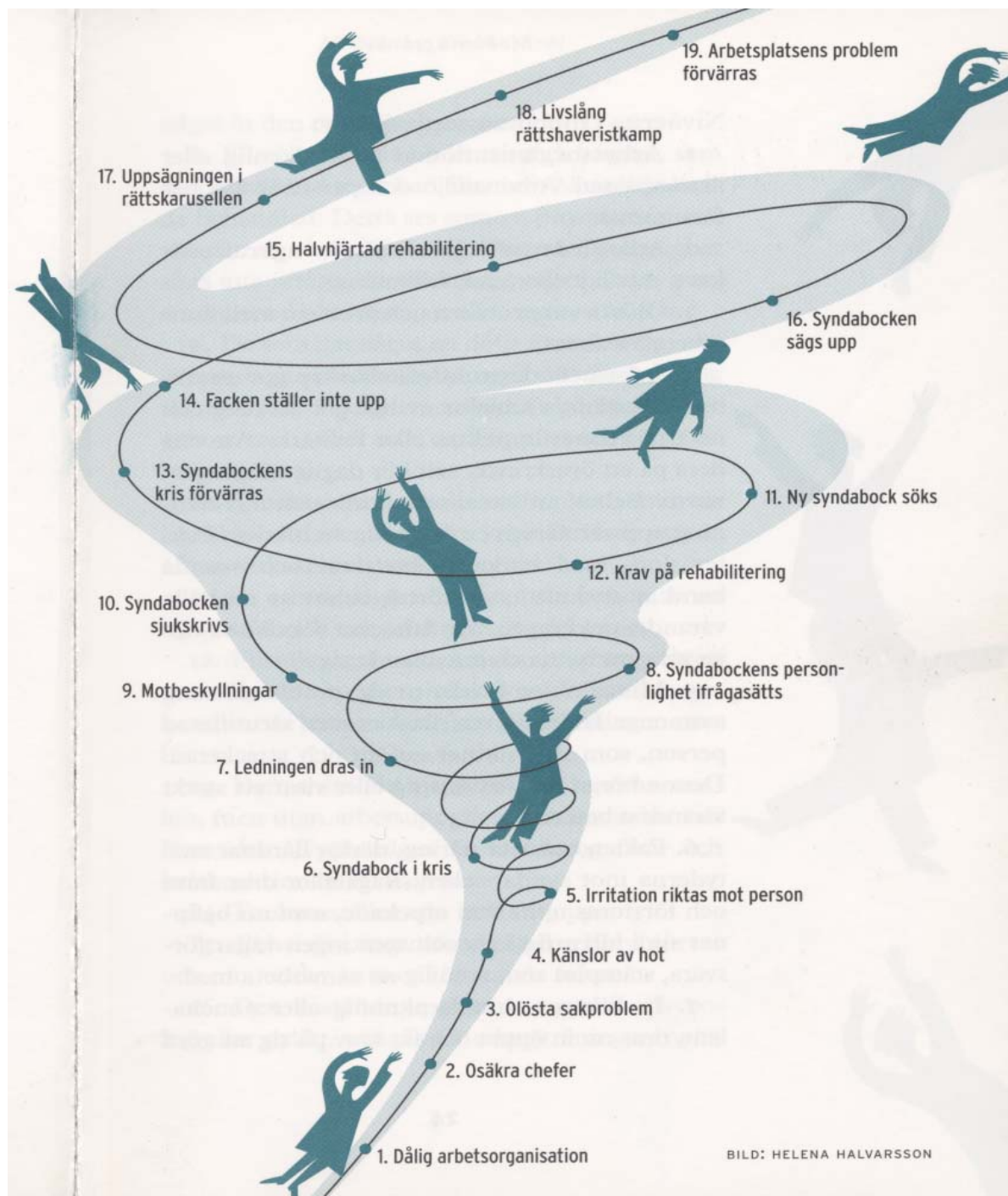
Vuxenmobbning nonchaleras ofta och förklaras bort med uttryck som samarbetsoförmåga eller bristande ”personkemi”(Arbetsmiljöfondens sammanfattningar, 1993).

## 2:12 HUR KAN DET HÄNDA?

Mobbing- och syndabocksfenomen aktiveras ofta när hela arbetsplatser befinner sig i en otillfredsställande situation. I det läget väljer många grupper att avlasta sin frustration på något eller någon (Thylefors, 2003).

Nästan alla svåra mobbingfall följer samma mönster, en spiral med allt högre nivåer och vidare svängar. Så här har Helena Halvarsson illustrerat mobbningsspiralen (Berlin & Enqvist, 2002).





Figur 2. Mobbningsspiralen (Berlin & Enqvist, 2002). Copyright ©

## 2:13 HUR KLARAR OFFRET ATT GÅ VIDARE?

Det finns olika reaktioner hos dem som drabbas av social utstötning. Det ger sig uttryck i tre olika beteendemönster:

1. Det aggressiva, desperat kämpande.
2. Det undfallande självanklagande.
3. Det mogna problemlösande.

Den konsekvens som drabbar svårast är den sociala isoleringen. Offret drabbas inte bara av omgivningens allmänna valhänthet inför kriser, utan både offer och dennes närmaste familj behandlas som om de vore pestsmittade. På arbetsplatsen och på små orter leder mobbning ofta till social stigmatisering som kan vara oåterkallelig. Offrets förmåga att klara av den stress som uppstår vid mobbning beror på hans/hennes coping förmåga. Coping = människors sätt att hantera olika situationer. Om den drabbade har tillräckliga copingresurser, som gott självförtroende, förmåga till problemlösning, social förmåga, socialt stöd, materiella resurser och utrymme för handling, kan mycket av de normala konflikter och problem som kan uppstå på en arbetsplats lösas. Svårigheten är att ett mobbingoffers copingresurser snabbt töms ut. I en mobbningsituation är det omgivningens aktiviteter som tömmer ut offrets copingresurser (eller omgivningens passivitet). Vem som helst kan hamna i en mobbningsituation, men goda copingresurser ger bättre möjlighet att behärska situationen (Thylefors, 2003).

Det är mycket ovanligt att personer som utsatts för allvarlig mobbning kan komma tillbaka till sin tidigare arbetsplats. Däremot kan det finnas ett arbetsliv någon annanstans om offret får hjälp. Möjlighet till terapi, gärna gruppterapi och vidareutbildning är några tänkbara vägar. (Berlin & Enqvist, 2002).

En möjlighet som mobboffren kan söka är att gå i gruppterapi i någon av de rehabiliteringsträdgårdar som finns. Arbetssättet bygger på teorier hämtade från trädgårdsterapi, arbetsterapi, sjukgymnastik och psykoterapi och kan hjälpa människor återfå sin självkänsla. ”Hur rehabiliteringen läggs upp i varje enskilt fall, beror på hur illa *jaget* är skadat,” säger Lillian Nilsson, ( pers.medd., 2004), sjukgymnast vid Alnarps rehabiliteringsträdgårdar.

## 2:14 SÅ UPPTÄCKS MOBBNING

Några signaler att reagera på då mobbning förekommer i en grupp (Thylefors, 2003).

- ✓ Normala problem och svårigheter nämns aldrig, motsättningar undviks.
- ✓ Irriterad och otålig stämning, påhopp och pikar riktade till en eller flera personer.
- ✓ Diskussion om enskilda personers sätt att sköta sitt jobb istället för gemensamma problem.
- ✓ Anklagande kritik, ryktesspridning och misstänkliggörande mot en person.

- ✓ Isolering - antingen att gruppen undviker en person eller att denne drar sig undan gemenskapen.
- ✓ Inflammerad stämning och uttryck för konflikt som inte står i rimlig proportion till sakfrågorna.
- ✓ Låsta positioner och avsaknad av uppriktig vilja att lösa konflikter.

Ett annat sätt att fånga upp signaler i ett tidigt skede är att i avgångsintervjuer, fråga om det förekommer mobbning på arbetsplatsen.

## **2:15 HUR BÖR MAN HANTERA EN REDAN UPPKOMMEN MOBBNINGSSITUATION?**

Arbetsgivaren är ansvarig för arbetsmiljön, inklusive den psykosociala, och därmed för att motverka mobbning (Berlin & Enqvist, 2002).

Tidiga insatser och åtgärder har avgörande betydelse. När organisatoriska problem eller särbehandling förekommer är det viktigt att arbetsgivaren snarast underrättas för att kunna vidta lämpliga åtgärder. Ingen bör medverka till att dölja kränkande särbehandling.

Alla problem bör behandlas snabbt, relevant och respekterande.

Det är viktigt att inta en objektiv och positiv problemlösande hållning till de framlagda problemen, lyssna till alla berörda samt stödja den svagaste. Åtgärdsbeslut som sker "över huvudet" på den det gäller riskerar att allvarligt försämra situationen för denne.

Arbetsgivaren bör ha sådana rutiner för kontakt med enskilda arbetstagare att det är möjligt att tidigt uppmärksamma eller få reda på om det råder missförhållanden i samarbetet.

Det kan vara svårt för en arbetsgivare att objektivt se alla aspekter av problemen. Därför är det ofta lämpligt att söka konsultativ hjälp (AFS, 1993:17).

Företagshälsovården har olika möjligheter att agera. Har företaget upphandlat företagshälsovård avgör kontraktet företagets handlingsutrymme. Den kan få signaler om mobbning och föreslå motåtgärder, men är slutligen beroende av företagsledningens villighet att lyssna och handla. Det stöd och den hjälp som arbetsgivaren ska ge åt mobboffren ges och förmedlas ofta via företagshälsovården (Berlin & Enqvist, 2002)

Det är oförsvarligt av en arbetsgivare att utnyttja högst normala krisreaktioner för att få någon att acceptera en omplacering eller säga upp sig. Det senare kan i arbetsrättsliga termer betecknas som framprovocerad uppsägning (Thylefors, 2003).

*Fem råd till chefen:*

1. Ta inte parti mot en anställd.
2. Gör egna regler, som etiska principer. Finns reglerna "på papper" verkar det förebyggande som signal till organisationen att frågan är viktig.

3. Lyssna på den mobbade. Erkänn att du kanske inte vet allt om din organisation.
4. Var beredd på ett ovanligt beteende hos den drabbade.
5. Agera efter två linjer. En kortsiktig som syftar till att stoppa kränkande behandlingar och stödja den som drabbats och en långsiktig som syftar till att upptäcka och åtgärda defekter i organisationen.

*Tolv råd till en mobbad:*

1. Se varningstecknen.
2. Markera att du inte accepterar, fråga: "Vad har jag gjort?" eller liknande.
3. För anteckningar, om vem som gjort vad och när för att öka din trovärdighet.
4. Rådgör med en lugn, klok och pålitlig vän utanför arbetsplatsen.
5. Undvik att skriva långa känslosamma brev och sprida dem till en mängd instanser.
6. Tala med skyddsombudet. Om denne verkar ovillig att stödja, så försök finna ett skyddsombud som inte är knutet till arbetsplatsen.
7. Byt fack. Du kanske inte bara har vissa arbetskamrater mot dig, utan samma personer har också starkt inflytande i ditt fack.
8. Gå högre upp, vänd dig till en högre chef och peka på din beroendeställning.
9. Informera arbetsmiljöinspektionen. Du är skyddad av sekretesslagen.
10. Räkna inte med företagshälsovården.
11. Fundera på omplacering.
12. Överväg rehabilitering. Ju djupare kris, desto större behov av rehabilitering. Räkna inte med att rehabilitering leder tillbaka till det gamla arbetet.

*Sex råd till skyddsombudet:*

1. Ta inte parti mot en arbetskamrat.
2. Föreslå lokala regler om det saknas regler och riktlinjer mot kränkande särbehandling.
3. Avvakta och anteckna, det är arbetsgivaren som i första hand ska ingripa.
4. Informera arbetskamraterna, om att du tänker ta upp saken med ledningen.
5. Lita på den mobbade.
6. Sök eget stöd, gärna hos huvudskyddsombudet eller facket.

## *Mobbarna då?*

I artiklar om mobbning i tidningen *Du & jobbet* har utpekade mobbare inte i något fall hållit med om att de mobbat. Ingen har velat diskutera sitt handlande i termer av mobbning. (Berlin & Enqvist, 2002)

## **2:16 FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER**

Enligt den norske mobbningsforskaren Ståle Einarsen (Thylefors, 2003), ska en bra handlingsplan mot mobbning ta upp sex delområden:

1. Utbildning och kompetensutveckling
2. Upplysningsverksamhet
3. En särskild instans för behandling av klagomål och för rådgivning
4. Ett informellt stöd för medling
5. Stödapparat för rehabilitering av offer
6. Klara regler för sanktioner vid överträdelse

En av de viktigaste möjligheterna att förebygga mobbning är att ge en god jordmån och detta sker genom att uppfylla de grundläggande kraven för en god arbetsmiljö. Ett förebyggande sätt kan vara att angripa orsakerna till uppkomsten av utstöttningsfenomen och trakasserier. Kunskap om människors benägenhet för försvar betonar vikten av goda kontaktytor, självkännedom och feedback. Goda och värdiga arbetsvillkor. För detta är det nödvändigt för varje arbetsgivare att ha en god kontakt med medarbetarna vilket bl.a. innebär en god introduktion av nya medarbetare, återkommande ömsesidiga samtal, lagom stimulerande och krävande arbetsuppgifter som inte verkar pressande. Möjlighet till utveckling, en portion vett och etikett med artighet och hövlighet. Om fall av kränkande särbehandling ändå uppstår måste detta upptäckas och åtgärdas på ett mycket tidigt stadium. Genom att ha en policy mot kränkande särbehandling och en handlingsplan för hur man ska hantera problemet om detta uppstår, blir arbetet enklare och effektivare. Dessutom ska man ha en rehabiliteringsplan för att stötta den utsatta.

Grundbulten i alla mänskliga relationer är självförtroende. Människor med gott självförtroende behöver ingen syndabock att projicera sina problem på, de finner sig inte att bli kränkta utan säger ifrån eller lämnar gruppen, de står inte passiva och ser på då en arbetskamrat far illa. Genom att uppmuntra självförtroende och självkänsla arbetar man också mot mobbningsförekommande.

Har man som arbetsgivare inte själv resurser till att lösa problemen finns det hjälp att hämta från fackförbund, företagshälsovård, konsulter eller liknande.

Det finns några grundläggande regler för att förebygga mobbning:

- ✓ Våga ta bråken, om små irritationer får utvecklas blir de lätt konflikter och problem.
- ✓ Chefer måste klara av att upptäcka och hantera konflikter snabbt, det skapar förtroende.

- ✓ Anställda måste våga tala öppet, ha tydliga regler och bra rutiner och återkommande träffar inom arbetsgruppen där alla ges möjlighet till att säga sin mening.
- ✓ Vad retar mest? Skvaller och ansvarslöshet enligt undersökningar. Stoppa dylika irritationer som lätt kan bli första steget mot mobbning.
- ✓ Gör klagomål till önskemål, uppmuntra till utveckling och inge en positiv laganda.
- ✓ Beröm konkret, uppmuntran är viktig, saklig kritik också.
- ✓ Se upp med informella ledare, som lätt intar sig en plats som ledare i grupper som är större än 7 personer. Om uttryck som "Bäst han får som han vill" används inom en grupp är det en varningssignal (Berlin & Enqvist, 2002)
- ✓ Tidiga insatser och förebyggande arbete på arbetsplatser är nyckelfaktorer i försöken att minimera ogynnsamma effekter på den mentala hälsan bland medarbetarna (Kivimäki et al., 2002).

Arbetsmiljölagens krav på systematiskt arbetsmiljöarbete – alltså arbetsgivarens arbete med att se till att arbetsmiljöreglerna uppfylls – gör det naturligt att företagsledningen utarbetar en övergripande policy mot kränkande särbehandling, med krav på handlingsplaner som innehåller regler för det förebyggande och efterhjälpande arbetet (Berlin & Enqvist, 2002).

Vi kommer alla att kränka någon och då är följande något att tänka på enligt Berlin & Enqvist (2002):

- ✓ Lyssna till den du kränkt utan att avbryta.
- ✓ Tacka för att du får veta synpunkterna – för alternativet är ju troligen att någon annan på jobbet får reda på vad som hänt.
- ✓ Visa att du förstår upplevelsen av kränkning.
- ✓ Ta ansvar för din del och utlova någon slags förändring till nästa gång.

### **3. MATERIAL OCH METOD**

Vid de intervjuer jag gjort med olika företagare inom den gröna sektorn, mobbingoffer och personer verksamma inom personalvård har jag använt mig av en kvalitativ intervjumetod.

Detta för att jag vill kunna ge en bild av hur människor upplever mobbningsituationer. Dessutom har jag velat ge en inblick i hur frågor om mobbning hanteras på vanliga arbetsplatser, om det diskuteras och om det finns några riktlinjer för hur mobbning ska kunna förhindras. De flesta företagen inom den gröna sektorn är ganska små. Jag har endast ett fåtal intervjuer. Intervjuerna har skett genom samtal vid personliga möten, telefonintervjuer och några har svarat skriftligt.

### 3:1 FRÅGEFORMULÄR 1, MOBBOFFER

1. När, hur länge sedan utsattes du för mobbning på ditt arbete?
2. Hur länge kände du dig utsatt för den kränkande särbehandlingen?
3. Vet du varför just du var den som utsågs till mobbingoffer på din arbetsplats?
4. Hur upplevde du mobbningen?
5. Vilka känslor kände du?
6. Vem var personalansvarig på arbetsplatsen?
7. Hur såg arbetsorganisationen ut?
8. Hur fungerade det med information och kontakter?
9. Hur agerade arbetsledaren?
10. Tog han/hon itu med mobbningen och på vilket sätt?
11. Var företagshälsovården inkopplad?
12. Hur reagerade dina arbetskamrater när du utsattes för mobbningen?
13. Vilken lösning blev det av mobbningssituationen?
14. Vad gör du nu och hur mår du nu? Har du kunnat glömma det du utsattes för?
15. Vad upplevde du som mest negativt i samband med mobbningen?
16. Vad upplevde/upplever du som mest positivt i samband med mobbningen och nu i efterhand?



### 3:2 SVAR FRÅN OFFER

”Alice” är 52 år och arbetade mer än 25 år inom ett serviceföretag inom lantbrukskooperationen. För några år sedan inleddes en omorganisation inom företaget. En av de tidigare fältarbetarna avancerade till chef, men saknade utbildning i ledarskap. Pressen från huvudkontoret på effektivisering och en förflyttning av arbetsplatsen som planerades, medförde att stämningen bland personalen blev orolig och dålig. Den arbetsplats Alice arbetat på skulle flyttas till annan ort och de anställda ville ha ersättning för resor till och från arbetet. Det var Alice som hade modet att strida mest för detta krav för dem som skulle få längre resväg. Företaget motsatte sig detta och Alice kände sig motarbetad och illa till mods. När Alice därefter upptäckte att hon inte fått ut den lön hon var berättigad till, kände hon sig mycket kränkt. Chefen hade ändrat på hennes tidkort utan hennes vetskap. Hennes chef slutade att hälsa på henne och hon förstod att det nu var dags för henne att göra något annat med sitt liv än det hon hittills gjort. Själva arbetet och kundkontaktorna var fortfarande intressanta och trevliga, men känslan att inte vara uppskattad från högre nivåer i företaget medförde att hon var tvungen att sjukskriva sig. Hon mådde dåligt, men hade fortfarande ork och styrka att vilja få till stånd en förändring av sin situation.

Alice gick ner från 100 % tjänstgöring till halvtid. Den tid som frigjordes använde hon till att studera vid en högskola. Hon läste pedagogik under 1,5 år och fick en förändrad ekonomisk standard. Arbete och studier till 100 % men hade bara 50 % av den tidigare lönen att leva på. När förflyttningen av driftsplatsen skulle genomföras hade inte företaget något annat val än att säga upp henne. Nu hade hon återfått sitt självförtroende och såg möjligheten att göra något nytt.

Efter ett år som arbetslös, med bara A-kasseersättning för 50 % av den lön hon haft före konflikten, vikarierar hon nu som lärare och stortrivs med detta.

Hos hennes förra arbetsgivare arbetar de flesta kvar, trots att verksamheten flyttades. Chefen som hon hade konflikten med har numera en annan tjänst inom företaget. Arbetskamraterna hade fullt upp med sig själva under den för Alice jobbiga tiden och ville inte blanda sig i, ”de var nog rädda och ville inte själva råka illa ut”.

Då hon slutade fick hon en uppskattad present av kamraterna. Kontakt med de forna arbetskamraterna har hon numera bara sporadiskt. Alice har dock en känsla av att de är avundsjuka på henne för att hon vågade och orkade hålla ut som hon gjorde och har kunnat ge sitt liv en ny mening.

”Eulalia” var 52 år då hon blev sjuk av arbetsledningens behandling av sin personal. Hon hade ett stimulerande arbete som hon trivdes mycket bra med. Arbetsuppgifterna var varierande som läkarsekreterare, informatör och projektledare mm. Inom facket var hon mycket aktiv och hade varit skyddsombud under tio år. Problemen växte långsamt fram i samband med att det utsågs en ny chef på hennes arbete, året var 1998. Situationen blev akut under år 2001. Eulalia är numera sjukskriven och har slutat sin anställning.

Så här svarar Eulalia på frågorna om hur hon upplevde och fortfarande upplever mobbningsituationen:

Av och till under många år tyckte en avundsjuk kollega att jag var för duktig antagligen, men hon såg sin chans med vår nya psykopatiska chef som började 1998. Det blev mer akut under

2001 på grund av min roll som skyddsombud i en omorganisationsfråga. Så länge kände jag att något hängde i luften. Anledningen var nog att jag vågade ifrågasätta mobbning av anställda och min chefs agerande.

I början trodde jag inte på de tecken jag såg, och brydde mig inte mycket, hade en bra självkänsla och självständigt arbete, tyckte bara de som bemötte mig så som de gjorde... var sorgliga. När det sedan blev uppenbart och jag insåg vad som höll på att hända. Detta att det var en manipulerande chef som låg bakom med hjälp av anställda. Och att man liksom hade en plan. Då blev jag riktigt rädd och chockad. Trodde ändå på att få den hjälp jag behövde, vilket inte blev fallet. Kände mig fruktansvärt sviken och utlämnad, avklädd, missförstådd och ignorerad. Jag blev akut sjuk!

Det var verksamhetschefen, läkare och primärvårdschef, som var (och är!) personalansvarig. Denna person var orsak till problemen på min förra arbetsplats. Vi hade personalsekreterare, personalchef, samt produktionsdirektör men min psykopatiska chef bestämde allt! En stor landstingsorganisation, en vertikal struktur och svårt att nå uppåt i organisationen. Informationen fungerade ibland, och ibland inte – allt skedde på lösa boliner. Det fanns informella ledare som gav min chef den information hon behövde och hon froterade sig med högre chefer, så de blev som ett team.

Arbetsledarens agerande!?! O no! Hon var den som mobbade!

Företagshälsovården, Länshälsan blev inkopplad och läkaren var helt underbar. Hon försökte verkligen hjälpa mig och förstod var orsaken låg. Vad kunde hon göra? Inget mer än hjälpa mig bort från eländet. Länshälsan ska ju främja bra arbetsmiljö - pyttsan, de är slavar under arbetsgivarnas godtycke och vill inte göra sig ovän med den hand som föder den. Läkaren arbetar inte kvar där längre...

Först tyckte, de som inte visste om chefens plan, att jag blev illa behandlad, men sedan blundade de. De andra gick på chefens linje, de som inte orkade slutade - hög personalomsättning alltså. De som gick med blev köpta - några fick upp till 30-40 % löneförhöjning för att hålla käften. Är det arbetskamrater?

Chefen köpte en konsult som gjorde en s.k. psykosocial undersökning där jag "utställdes", trots löfte om tystnadsplikt, som den som tyckte illa om min chef. Konsulten tyckte det var bäst om jag slutade min anställning och det skrev hon in i utredningsresultatet. Det var bara vad jag sa som lyftes fram, allt fokuserade på min person och inte den omgivande miljön. Jag fick ta hela ansvaret och utsågs till syndabocken.

Jag blev sjukskriven, arbetslös och är så fortfarande. Någon lösning blev det inte och jag kämpar fortfarande för en upprättelse. Fortfarande är jag sjukskriven på grund av utmattningsdepression och PTSS (post-traumatisk stressyndrom). Sover knappt sedan 2½ år, uttalad stresskänslighet, koncentrationssvårigheter, läs- och skrivsvårigheter osv. Nej, jag har inte glömt vad som hänt, detta upptar hela min vakna tid och även i mina drömmar. Mår bättre, och har nu ork att ta tag i det som hänt, men det tar på krafterna och går långsamt, men det är så viktigt. Det måste ut, det jag har varit med om!

Det värsta med hela mobbningen är: Människors svek och feghet, och att jag förlorat mitt liv och mitt arbete som jag älskade. Att en chef, tillika läkare som svurit läkareden, tilläts kränka människor som hon gjorde och säkert gör fortfarande.

VAAAA? Förstår inte frågan! Skulle något vara positivt i samband med mobbning???

### 3:3 FRÅGEFORMULÄR 2, FÖRETAGARE

1. Hur många anställda har ert företag?
2. Vem är personalansvarig, ägaren själv eller någon annan inom företaget?
3. Har ni någon policy gällande kränkande särbehandling, mobbning?
4. Om det finns, är den nedtecknad?
5. Har ni någon handlingsplan för hur ni ska agera om problemet skulle uppstå?
6. Finns den nedtecknad och vilka av medarbetarna har tillgång till den?
7. Vad tas upp i handlingsplanen?
8. Vad har ni för mål med handlingsplanen?
9. Har det någon gång förekommit att någon mått dåligt inom ert företag på grund av mobbning?
10. Vilka åtgärder har ni då gjort? Hur har ni löst det för offret, övriga medarbetare och ert eget bästa?
11. Är ni nöjda med resultatet eller finns det något som kunde ha gjorts bättre?
12. Vilka förebyggande åtgärder vidtar ni för att undvika att inte mobbning uppstår eller förekommer i ert företag?
13. Har ni något samtal med medarbetarna då någon slutar sin anställning?
14. Vilka frågor tar ni då upp vid dessa samtal och varför anser ni de vara viktiga?

### 3:4 NÅGRA FÖRETAGARES SVAR

**Sjörreds Skogstjänst**, Länghem, sysslar med skotning, flisning och transport av flis. Företaget har två ägare, fadern *Åke Pettersson* och sonen Göran, och ytterligare fyra anställda som arbetar tillsammans. Fadern har ansvar för personalen, men det är sonen som i det dagliga arbetet har mest kontakt med de anställda ute i skogen.

Företaget har inte någon nedtecknad policy mot kränkande särbehandling. ”Vi är ett så litet företag så vi har en öppen dialog. Mobbning får bara inte förekomma”.

Det finns inte heller någon utarbetad handlingsplan för hur problem med mobbning ska motverkas och behandlas om denna situation skulle inträffa, utan det problemet får lösas den dagen det inträffar om det gör det. Företaget har aldrig observerat att någon mått dåligt med anledning av den psykosociala miljön och därför hittills inte behövt vidta några åtgärder. De har heller aldrig märkt att någon av medarbetarna känt sig kränkta av vare sig av arbetsledning eller av arbetskamrater.

Företagsledningen har varje arbetsdag kontakt med de anställda och tycker att detta fungerar bra. Vid dessa samtal har båda parter möjlighet att framföra synpunkter och kommunikationen dem emellan är rak. När någon medarbetare slutar sin anställning vid företaget genomförs ett samtal. Vid det tillfället tas frågor upp och diskuteras om hur medarbetaren uppfattat företagsledning, arbetskamrater och arbetsmiljön i övrigt. För företagsledningen är detta mycket viktigt att få reda på just hur samarbetet fungerat för att kunna lära av eventuella misstag.

**Silarps Gård AB**, i Dalum är ett lantbruksföretag med växtodling, skog och mjölkproduktion med drygt 100 kor. Det drivs bolagsform och företagsledningen består av pappa *Gunnar Andersson* och sonen Fredrik. Förutom dessa har företaget ytterligare 2,5 anställda.

Gunnar har det mesta av det administrativa ansvaret och är även personalansvarig.

Någon nedtecknad policy angående kränkande särbehandling finns inte på företaget, det finns inte heller någon handlingsplan mot kränkande särbehandling, ”fast det är ju en försäkringsskyldighet...”. Man har aldrig lagt märke till att någon känt sig orättvist behandlad eller kränkt av dem som arbetar tillsammans, så det har inte behövts vidtas några speciella åtgärder ur den synvinkeln.

På företaget träffas man under gemensamma kafferaster och de äter ofta middag tillsammans. Under dessa stunder pratas det och eventuella oklarheter reds ut. Personalen visas uppskattning genom julgåvor, gemensamma revybesök och andra evenemang.

När någon anställd slutar har man ett samtal där parterna diskuterar hur de upplevt tiden anställningen pågått. Arbetsmiljöfrågorna är självklara vid dessa samtal. Av samtliga som slutat sin anställning har alla gått vidare för att utbilda sig vidare utom en enda som slutade sin anställning på grund av familjeskäl.

*Ann-Britt Karlsson*, VD på **Hushållningssällskapet Malmöhus** som sysslar mycket med rådgivning, konferensverksamhet mm. berättar om företaget.

På årsbasis har vi 53 anställda men totalt sett är det ett 70-tal medarbetare. Flera arbetar deltid eller är säsonganställda..

Det finns fyra stycken avdelningschefer som har personalansvar för grupper om 10-20 anställda var, men någon nedskrivna policy mot kränkande särbehandling finns inte. "Det borde man kanske ha, det har jag inte tänkt på," säger Ann-Britt.

Ann-Britt visar upp siffrorna på sjukfrånvaron under år 2003. Den sammanlagda sjukfrånvaron i förhållande till ordinarie arbetstid är 0,70 %, vilket hon bedömer som så lågt att det bör vara tecken på att personalen mår bra. Det finns alltså ingen uttalad plan för just kränkande särbehandling, men däremot finns det bland andra planer en jämställdhetsplan.

Hon har inte observerat att det förekommer någon mobbning i företaget för tillfället, men vet att det har förekommit innan hon tillträdde sitt arbete. Det blev ingen lösning den gången som hon är nöjd med nu. Parterna konfronterades och det var inte bra. Skulle situationen uppstå igen skulle hon tänka till och försöka hitta andra vägar än den gamla. Hon har en känsla att det kanske kan vara svårt som arbetsledare, att upptäcka eventuell mobbning.

Hon önskar att det vore större rakhet bland personalen. Att fler vågade säga vad de tycker till berörda personer och inte låta kommunikationen ta omvägar via tredje person, är en önskan. Vidare säger Ann-Britt att hon ser det som en skyldighet att eventuella mobbingoffer och arbetskamrater ska informera sina avdelningschefer och henne om det uppstår några problem. Alla måste ta ansvar för hur man själv eller en arbetskamrat mår. För att nå dit tror hon att information är viktig och att få medarbetarna att tänka sig in i olika situationer. "Om det vore jag, vad skulle jag då göra?" är lite av de tankar hon vill få alla att tänka.

Ett bra arbetsklimat skapas genom gemensamma aktiviteter och god sammanhållning genom att alla medarbetarna ska känna att de tillhör en grupp. De anställda har rätt till lika villkor i arbetet och hon vill att personalen känner förståelse och respekt för varandras olika arbetsuppgifter. Hon tror också på att det är lättare att skapa ett bra arbetsklimat om det är en blandning av medarbetare avseende ålder, kön och utbildning.

Omstruktureringar ser Ann-Britt som en orsak som kan leda till att någon blir utsatt för mobbning, personer "slås" för sina arbeten, men hon tror att det går att motverka genom att erbjuda kompetensutveckling. Hon tror vidare att det finns en begreppsförvirring angående ordet mobbning. Ordet "mobbning" har en negativ klang, medan "utbrändhet" har fått en mera accepterad och positiv klang över sig. Därför misstänker hon att en del mobbingoffer göms undan under benämningen "personen är utbränd" i stället.

När någon medarbetare slutar brukar det bli ett litet tack från ledningen och något år senare inbjudan till personalfester. Dessutom blir det ofta en liten intervju över en bit mat där hon får reda på medarbetarens synpunkter om Hushållningssällskapet som arbetsplats, både det som uppfattats positivt och negativt. En viktig fråga för henne är att få reda på medarbetarens förväntningar på nästa arbetsplats. Vid dessa samtal vill hon ha absolut ärliga svar, vilket hon ibland inte alltid uppfattar att hon får.

**Henrikssons Blomsterproduktion AB** i Ulricehamn odlar snittblommor för försäljning. *Robert Henriksson*, är chef med ansvar för personalen. 25 stycken anställda arbetar i produktionen.

Trädgårdsföretaget har varken någon nedskrivna policy eller handlingsplan för kränkande särbehandling. Visst har det förekommit några smärre konfliktsituationer i företaget, men aldrig av den dignitet, att det övergått i mobbningsituationer. När det blivit gnissel och lite för mycket av att "kasta ord" mellan några av medarbetarna har Robert sagt ifrån och talat med båda parter. Den lösningen har gett bra resultat hittills. Arbetsledning och de anställda har en nära kontakt med varandra. Robert vistas ofta tillsammans med medarbetarna i det dagliga arbetet i växthusen. Under arbetet finns det möjlighet att lyssna av stämningen och eventuella missförstånd eller irritationer, kan genom snabba insatser rättas till genom samtal. "Det råder en fin kamratanda inom företaget," tycker Robert.

"Tänk, jag kommer knappt inte ihåg när någon slutade sin anställning här senast", blir svaret från Robert när jag frågar om de brukar ha något avslutssamtal. Det byts visserligen medarbetare, men det sker nästan bara när någon går i pension. Sista dagen på arbetet brukar firas lite extra med att en present överlämnas. Under gemytlig samvaro tackas den som slutar sin anställning. Det har inte varit några direkta samtal eftersom det är personer som haft naturliga skäl att sluta sin anställning.

### 3:5 FRÅGEFORMULÄR 3, VERKSAMMA MED PERSONALVÅRD

1. Vad upplever Du är den största orsaken till att kränkande särbehandling, mobbning, i arbetslivet uppstår?
2. Har Du någon uppfattning om hur vanligt det är att mobbning förekommer på arbetsplatserna?
3. Har Du någon uppfattning av hur arbetskamrater upplever det då någon visar tecken på att må dåligt och kanske genom sjukskrivning eller framprovocerad uppsägning på grund av mobbning lämnar gruppen?
4. Är det några särskilda reaktioner bland arbetskamraterna under tiden den kränkande särbehandlingen pågår som Du särskilt lagt märke till?
5. Om mobbning har förekommit i en arbetsgrupp och offret lämnat gruppen för gott. Vad brukar Du lägga tyngd på i det efterföljande arbetet för att få de kvarvarande i gruppen att må bra och arbeta effektivt?
6. Händer det att någon mer behöver lämna gruppen?
7. Blir det någon gång förändringar i ledningen även om den inte är direkt inblandad i mobbningen?
8. När Du möter mobbingoffer i Ditt arbete. Vilka är de viktigaste åtgärderna Du vidtar?
9. Hur arbetar Du för att mobbingoffer ska kunna ”komma igen” på arbetsmarknaden?
10. Är Din erfarenhet att mobbingoffer kan fortsätta / återkomma inom samma företag och arbetsuppgifter?
11. Behöver de ofta byta yrke?
12. Vilka besvär brukar mobbingoffren visa, fysiskt, psykiskt, socialt och ekonomiskt?
13. Vad rekommenderar Du ansvarig chef/ledning göra för offret och för de övriga anställda?
14. Har Du några korta råd att ge för att förebygga att mobbning uppstår på arbetsplatser?

### 3:6 SVAR FRÅN VERKSAMMA INOM PERSONALVÅRD

*Rolf Gustafsson*, Lidingö, med teknisk och ekonomisk examen kompletterad med juridiska studier driver sedan sex år ett företag, **ROGAB**, med arbetsrätt, lönebildning och förhandlingar som specialitet. Han har tidigare arbetat inom olika industriföretag under cirka tio år och därefter under 25 år inom personalområdet som personalchef och personaldirektör inom olika branscher. Här är Rolfs erfarenheter:

Revirstrider och avundssjuka i kombination med ett dåligt ledarskap bäddar för att gruppen/arbetslaget blir ”normlöst” och på det sättet skapar en rangordning där en ibland två personer utses till ”hackkyckling”. Det psykologiska ledarskapet återfinns någon annanstans än hos den formella ledaren. Detta är den största orsaken till att mobbning uppstår.

Enligt min uppfattning förekommer numera mobbning alltför ofta. Det är en mycket vanlig företeelse. Mobbning kan utlösas av banala saker t.ex. avvikande löneförmåner, arbetsuppgifternas fördelning, relationer mellan individer inom gruppen mm. Saknas ett kraftfullt och medvetet ledarskap kan sådana stimuli utlösa mobbning.

De som betraktar mobbningsituationen känner ofta djup olust för det som pågår, men har ibland svårt att själva ingripa, eftersom både den formella, såväl som det psykologiska ledarskapet lägger hinder i vägen. Tvärtom kan de ”tvingas in” i att själva delta i mobbningsaktiviteten. Det räcker ibland med ett ”tyst medgivande” för att man i själva verket deltar i mobbningen.

Jag brukar oftast komma fram till att den formella chefen skall bytas ut, eller i vart fall påbjudas en ordentlig utbildning i ämnet ledarskap. Har mobbningen pågått under mycket lång tid är det nödvändigt att även den ”psykologiska” ledaren tas bort från gruppen. Det gäller således att återskapa en situation där ledarskapet tydligt återförs till den som skall ha ledarskapet.

Har det gått lång tid brukar jag rekommendera ”mobboffret” att lämna gruppen och skapa sig en ny ”egen” miljö. Baserad på dess egna intressen och färdigheter. Skadorna har oftast hunnit bli för djupa för att kunna repareras inom en rimlig tid i gruppen, även om den formella ledaren byts ut, (vilket tyvärr alltför oftast inte görs!!!!)

Är företaget ”litet” i den meningen att det har få anställda, eller liten organisation, bör man lämna företaget. I de flesta fall blir uppbrottet mycket lyckat för ”offret”. Dels kan man gå stärkt ur en kris av detta slag, dels tvingas(?) man ju handla för sin egen räkning och ta ett stort ansvar. Detta kan vara ytterst utvecklande även om det är påfrestande. Risken finns att ”offret” intalar sig att det är ”mitt fel” och inte vågar ge sig på förändringar som kan vara nödvändiga. Är företaget stort kan vissa omplaceringsmöjligheter finnas.

I allvarliga fall och i lägen där ”offret” inte orkat med sin förändrade tillvaro kan situationen bli katastrofal i den meningen att livslusten försvinner och en komplexfylld tillvaro väntar. Detta kan i sin tur leda till negativa utfall inom alla de områden du räknar upp. Alltså fysiskt, psykiskt, socialt och ekonomiskt.

I de fall jag kan agera inom organisationen, brukar jag förhandla fram en rimlig uppgörelse som grund för den fortsatta rehabiliteringen för ”offret”. Kan jag dessutom få tillgång till organisationen, blir nästa steg att förmå den ansvariga ledningen att utbilda sig i problemområdet, för att på det sättet synliggöra allvaret i det som pågår. Målet med den utbildningen blir då att ”rädda” de som är kvar.



Rolfs goda råd:

- ✓ Skaffa hjälp utanför organisationen för att bearbeta problemet!
- ✓ Synliggör risken med ”psykologiska” ledare på arbetsplatsen och vad man gör för att eliminera dessa!
- ✓ Ha en öppen dialog i arbetsgruppen om ämnet ”mobbing”!
- ✓ Intensifiera och förbättra ”planeringssamtalen” i organisationen där ett av ämnena skall vara relationen inom arbetslaget!

*Margareta Korhonen, HumanResurs, Malmö* är beteendevetare, psykoterapeut och driver ett företag som säljer tjänster inom personalvård till företag. Hon håller även föreläsningar i arbetspsykologi och ledarskap.

Den största orsaken att det förekommer mobbing anser Margareta, är oförmåga att acceptera olikheter. En arbetsplats som är vidsynt fungerar bättre än trångsynta arbetsplatser.

Mobbing förekommer överallt. Den är ofta omedveten och mycket vanlig. Speciellt på de arbetsplatser där det är ”lågt till taket” och ingen eller få vågar säga sin mening.

Arbetskamrater i grupper som förlorat någon medlem blir tysta. En tystnad, orsakad av rädsla för att själva hamna i en situation som mobbingoffer. Ibland bildas subgrupper som håller samman och släpper inte in någon annan. Dessa hjälper på så vis till med att frysa ut medarbetare.

För att hjälpa en grupp att gå vidare är det viktigt att de ansvariga omedelbart går in och ger stöd till de kvarvarande. Om inte detta sker befinner sig alla i ett oroligt tillstånd. När denna oro får vara obearbetad börjar gruppen söka ett nytt offer att lägga över sin frustration på. Arbetsgruppen behöver utbildas eller i vart fall samtala om vad som skett, för att förhindra att det uppstår igen. Detta kan ske antingen i grupp eller individuellt. Om det blir några förändringar i ledningen så är det sällan längst upp. Det blir omplaceringar bland mellanchefer trots att orsaken till problemen för det mesta befinner sig längre upp i hierarkin.

Det viktigaste för att kunna hjälpa ett mobbingoffer är att arbetsledningen tar sitt ansvar. Offret måste få hjälp att gå vidare. Terapi av något slag, vilken typ av terapi som är lämplig får bedömas efter offrets behov. Arbetsgivaren måste ge mobboffret en möjlighet att finna nya möjligheter i livet. 99 % av alla mobbingoffer kan aldrig återvända till sin förra arbetsplats. Det finns människor som inte passar in i grupper, men det är inte tillåtet att mobba någon för det.

Om de allvarligaste problemen hos ett mobbingoffer graderas kommer de i följande ordning. Psykiska besvär, de syns inte alltid utåt, men är de klart allvarligaste för den som drabbats. De fysiska besvären är lättare för omgivningen att se och är mera accepterade att de finns. Socialt påverkas offret alltid. Utfrysningen sker inte bara inom arbetsgruppen. Offret har tappat sitt självförtroende och sin tillit till människor, och vågar helt enkelt inte själv upprätthålla kontakter utan stöd. Sjukskrivning och andra faktorer påverkar alltid ett mobbingoffers ekonomi negativt.

Företagsledning och chefer måste acceptera att mobbing finns, och det är deras ansvar att ge stöd både till mobboffret och hjälp till gruppen så denna kan finna arbetsro och förstå. En klar policy mot mobbing ska finnas.

*”Alla ska ha en insikt om mångfaldens möjligheter – inte se begränsningar i olikheter! Ta vara på möjligheterna”,* säger Margareta.

## 4. DISKUSSION

Antalet människor som drabbas av ohälsa och mindre bra välbefinnande inom arbetslivet tenderar att öka. Statistik från Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån (2001) visar klara siffror på detta. Sociala och organisatoriska orsaker nämns i stor utsträckning som orsak till arbetssjukdomar. Endast belastningsskadorna är fler. De sociala och organisatoriska skadorna står dessutom för den största ökningen mellan åren 1996-2000, hela tre gånger större. Antalet sjukdagar är fler än för belastningssjukdomarna. Kostnaderna för sjukfrånvaron påverkar företagets och de enskildas ekonomi mycket. Det finns många olika uppgifter om hur mycket det egentligen kostar. Enligt tidningen Chef (Bergstedt, 2004) uppskattas kostnaderna att uppgå till 18 miljarder. I dessa kostnader ingår inte de kostnader som de drabbade själva får stå för, genom högre levnadsomkostnader och förändrade inkomster. Varken sjuklönen eller sjukpenning motsvarar lönen fullt ut, inte heller eventuell sjuk- eller aktivitetsersättning.

Mobbning definieras i arbetsmiljölagen som ”återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”.

Arbetsmiljölagen är tydlig gällande vem som har ansvaret för arbetsplatsens arbetsmiljö: ”Arbetsgivaren ska planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling om möjligt förebyggs. Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras”. Det innebär att arbetsgivaren alltid har det slutliga ansvaret för att arbetsmiljön är god. Samtidigt åligger det alla medarbetare att ta sin del av ansvaret genom att inte delta i någon form av utfrysning eller trakasserier. Inte heller får man som medmänniska stå passiv bredvid, utan att ingripa och påtala eventuella missförhållanden som kan medföra att någon medarbetare far illa. Eulalias och Alice's erfarenhet är, att ingen arbetsgivare erkänner att det förekommer eller förekommit mobbning. Arbetskamraternas passivitet är ett godkännande av mobbning som företeelse.

Orsakerna till mobbningen kan vara flera. Ofta uppstår mobbning där arbetsmiljön är mindre bra. Detta kan bero på att ledningen inte vågar eller orkar ta tag i konflikter. En dålig kontakt mellan arbetstagare och ansvariga i ledningen är också en vanlig orsak. Det kan dessutom uppstå informella chefer då det formella ledarskapet är svagt. Om inte gruppen trivs tillsammans, eller om den känner sig osäker, kan en ”bagatell” orsaka en konflikt. Om denna inte hanteras direkt kan det utmynna i mobbning av någon eller några personer i gruppen. Båda de intervjuade mobboffren delar denna erfarenhet. Finns det en oro hängande i luften kan denna ta sig uttryck i att någon blir utsedd till syndabock.

Det finns ofta ett ointresse att uppmärksamma att något är fel på en arbetsplats. Denna ”strutsmentalitet” ger negativa signaler till mobboffret och förvärrar dennes situation. Ett mobbingoffer uppfattar att de som inte reagerar när de ser hur en medmänniska bryts ner, ger mobbningen sitt godkännande. Arbetskamrater ska reagera om någon i gruppen visar ett förändrat beteende, samt att tro på personen. Om denne försöker tala om problemet med någon kamrat eller chef måste dessa lyssna. Det går inte att blunda och låtsas att inget händer. Eulalias berättelse vidimerar detta beteende. Det är just kamraternas ”svek” som gör så fruktansvärt ont och gör det svårt att återkomma till arbetslivet igen. Eulalia var skyddsombud. Hon reagerade då några av hennes kamrater mobbades. Hon agerade för en förändring, men blev då själv utsatt för mobbning. Detta var arbetsledarens sätt att dölja förhållandena på arbetsplatsen. Alice hade tillräckligt goda copingresurser för att själv hitta en

utväg. Hon saknade kamratstöd under den tuffaste tiden, men inser att kamraterna helt enkelt var för fega för att ta ställning. Om arbetsgivaren framprovocerar en uppsägning från offrets sida är det ett brott mot lagen om anställningsskydd. Så skedde i Eulalias fall. För Alice's del slutade det med att arbetsgivaren sa upp henne. Detta gjorde att hon kunde få ersättning från arbetslöshetskassa och få tid att skaffa ett nytt arbete.

Följderna för någon som blivit utsatt för mobbning kan bli mycket svåra. Det kan leda till arbetsförmåga resten av livet. Stressrelaterade sjukdomar är vanliga hos mobbingoffer. Deras självförtroende kan vara knäckt och tilliten till medmänniskor försvunnen. Eulalia är ett mycket typiskt fall där mobbningen varit allvarlig och illa hanterad. Tyvärr är detta beteende ofta förekommande. En konsekvens som inte tas upp i litteraturen mer än flyktigt, är hur mobboffrets familj påverkas. Det är inte bara mobboffret som blir utsatt för den sociala stigmatiseringen. Offrets familj drabbas också. Den känner sig utsatt och utfryst av delar av samhället. Det kan leda till att hela familjen tvingas lämna den plats de bor och verkar på, och flytta till en annan ort för att orka gå vidare. Den psykiska kris som ett mobbingoffer går igenom leder också ofta till separationer i förhållanden.

Det kan ibland leda till något positivt för mobboffret också, det ska inte förglömmas. Ett nytt yrke, möten med andra människor, utveckling av personligheten osv. Den som har tillräckligt stöd från sina närstående kan få chansen att hitta mer utvecklande uppgifter än att stanna kvar vid sitt arbete på en destruktiv arbetsplats. För Alice har det medfört att hon numera mår bra. Hon tog vara på möjligheten att göra något nytt och utveckla sig själv. Tack vare att hon själv orkade förändra sin situation och handlade omedelbart då hon kände sig illa berörd av arbetsgivarens behandling. Hennes copingresurser blev inte uttömda som annars är vanligt för dem som hamnar i en mobbningsituation.

Orsaken till att det uppstår mobbning på en arbetsplats har mycket ofta sina grunder i arbetsmiljön. Vid en arbetsplats där det råder öppenhet och god stämning uppstår sällan behovet att frysa ut en medmänniska. Det behövs helt enkelt ingen att ösa ut sin egen frustration på. De båda mobbingoffer jag talat med har båda varit anställda och arbetat på samma arbetsplats under många år. Mobbningsituationerna uppstod när nya arbetsledare utsågs. Det kan inte nog betonas hur viktigt det är med goda ledare. Rolf Gustavsson ser detta som en av de viktigaste möjligheterna, att erbjuda en god arbetsmiljö som förhindrar att mobbning uppstår.

Det är fler kvinnor än män som skadas av mobbning. Det kan förklaras med att de reagerar starkare på mobbning, de skadas svårare. Kvinnors beroende av goda relationer gör dem mer sårbara. Det är fler män som pekats ut som mobbare, troligen beroende av att det finns fler manliga chefer.

Den värsta mobbningen sker i små grupper. Det är ofta "lindriga" påhopp som sker, men beroende på frekvens och under hur lång tid påhoppet sker kan påhoppet utvecklas till mobbning. För att förhindra att det uppstår, har arbetskamrater en möjlighet att se till mobbningen inte får fotfäste. Märker någon att det inte står rätt till i gruppen, måste denne säga ifrån till ansvarig chef eller om det finns mod, direkt till mobbaren. Offret behöver i denna situation allt stöd denne kan få. Det är mycket viktigt att alla på en arbetsplats är medvetna om vad mobbning är för något. Att som arbetsgivare ha en policy mot kränkande särbehandling är en god början. Dessutom måste alla anställda vara informerade om att policyn finns och vad den handlar om.

Det finns inte några klara regler för vem som mobbas och vem som blir mobbare. Alla kan hamna i vilken av dessa situationer som helst. Den som har ett överläge intar positionen som mobbare och offret känner sig då försvarslöst. Samtidigt kommer mobbaren i en försvarsposition då offret berättar hur denne upplever situationen och känner sig. Mobbaren

blir ju anklagad för något denne inte vill tillstå – mobbning. Margareta Korhonen betonar just detta att människors olikheter måste tas till vara och ges möjlighet att utvecklas.

Omgivningens reaktion påverkar ofta offrets situation mer än själva mobbningen. Det är svårt för arbetskamrater och övriga i närheten av en mobbningssituation att ta till sig något så negativt som mobbning. Ingen vill kännas vid att det förekommer i närheten av sig själv. Alltså söker vi omedvetet en orsak att skylla det på. Det är då lättast att hitta ”felet” hos ett offer, för att sedan skjuta händelsen åt sidan som om ingenting hänt. Detta är inget annat än ett verifikat på att mobbning är godkänd av många vuxna i vårt samhälle. Ett beteende som i förlängningen förs vidare till barn och ungdomar. Det finns en möjlighet att förhindra mobbning bland barn och i skolor, om vuxna föregår med gott exempel och agerar mot kränkande särbehandling.

Om arbetskamrater och företagsledning är uppmärksamma, märks eller ses symtomen av mobbning genom lägre effektivitet, irritation bland medarbetarna, det talas inte om konflikter, någon i gruppen isoleras, eller någon person förändras i sitt beteende och drar sig undan. Om åtgärder sätts in så snart minsta tecken märks, går det att hantera situationen och finna en bra lösning utan att det blir allt för stora konsekvenser för mobbingoffret. En tidig insats gör det också lättare för de övriga i arbetslaget att arbeta vidare. Företagshälsovården nämns ofta som en möjlighet till hjälp. Dock är dess hjälp i regel inte en bra lösning för offret. Eftersom företaget beställer och betalar för tjänsten, kan detta sätta upp ramar för hur arbetet ska läggas upp. I regel blir följderna att mobboffret återigen offras för att företaget ska kunna dölja det som skett. Det är inte ovanligt att mobbingoffer upplevt företagshälsovården som grymmare än något annat under den tid mobbningen pågått och till dess att det kommit till något slags avslut. Eulalia uppfattade att det endast fanns en enda, läkaren, på hela Länshälsan som förstod hennes situation. Det var där hon blev tillsagd att säga upp sig från sin tjänst. Företagshälsovården utnyttjas ofta som ett kamouflagenät av arbetsgivare som betalar och tror sig på detta sätt bli fria sitt från ansvar.

Det förebyggande arbetet för att inte mobbning ska uppstå på en arbetsplats börjar med medvetenhet att begreppet mobbning finns. Utifrån det systematiska arbetsmiljöarbetet är det lämpligt att företaget skaffar sig en policy mot kränkande särbehandling och därefter följer upp denna policy med en handlingsplan. Om mobbning sedan uppstår någon gång behöver inte ledningen stå handfallen, vilket kan göra att situationen blir mer problematisk än nödvändigt. Samtidigt ökar kraven på att ansvariga inom personalområdet skaffar sig kunskap inom ledarskap och arbetspsykologi. Om möjligheter att ordna en trivsam arbetsmiljö ges, behöver inte någon mobbning uppstå. Rolf Gustavsson trycker på viktigheten av ett tydligt ledarskap för att undvika mobbning. En öppenhet i diskussioner mellan medarbetarna, och mellan ledare och medarbetare är betydelsefullt. Kompetensutveckling och att varje medarbetare får möjlighet att syssla med de arbetsuppgifter de tycker är mest stimulerande, ökar trivselen på hela arbetsplatsen. *”Alla ska ha en insikt om mångfaldens möjligheter – inte se begränsningar i olikheter! Ta vara på möjligheterna”*, betonar både Margareta Korhonen och Rolf Gustavsson. Ser man sedan hur det förhåller sig i företagen, blir förvåningen stor. Inte en enda av de tillfrågade arbetsgivarna har vare sig en nedtecknad policy, eller handlingsplan mot kränkande särbehandling. Samtliga anser de att det inte finns något behov, därför att företagen är små och har få anställda. Det är säkert så, men någon gång kan en mobbningssituation uppstå. Då är det tryggt att som arbetsgivare ha något att stötta sina beslut på, oavsett storlek på företag.

## 5. SLUTSATS

Konsekvenserna för mobbningssituationer är höga kostnader för företag, samhälle och enskilda drabbade mobbingoffer med familjer. Utöver detta bidrar dålig arbetsmiljö till lägre effektivitet i produktionen. Företag förlorar kompetenta medarbetare och kan på sikt få problem med att rekrytera personal. Den psykiska påfrestning en människa får utstå i en mobbningssituation, kan ge bestående men i form av knäckt självförtroende och bristande tilltro till människor. Ofta får mobbingoffer leva med stresskänslighet och en rädsla för att inte hamna i samma situation igen. Många orkar inte komma tillbaka till arbetslivet utan tvingas uppbära sjukersättning, självmord är inte ovanligt. *Utslagna människor, lägre effektivitet, kostar pengar.*

Om mobbning förekommer på en arbetsplats ska det erkännas av de berörda. Först och främst måste offrets hälsa prioriteras. En acceptabel lösning ska sökas så de negativa konsekvenserna blir så små som möjligt för mobboffret. Mobboffret ska bli trodd och dess önskningar måste mötas med respekt. En undersökning om hur det har kunnat uppstå måste göras och sedan ska åtgärder sättas in så orsaken elimineras. Eventuellt kan det vara nödvändigt att placera om vissa medarbetare, ibland även inom företagsledningen, eller hjälpa dessa att finna nytt arbete. Kvarvarande personal måste hållas informerad om vad som görs och varför åtgärder sätts in. Samtliga involverade i mobbningssituationen bör även ges möjlighet till delaktighet i de beslut som fattas. *Erkänn, utred orsaker, åtgärda, följ upp.*

För att undvika att mobbning uppstår måste ledningen vara tydlig. Det måste finnas en markering, policy, för hur människor ska bete sig mot varandra. Arbetsgivaren ska se till att erbjuda en god psykosocial arbetsmiljö förutom den rent fysiska arbetsmiljön. Positiv kritik till medarbetarna när det är befogat och saklig negativ kritik när så behövs ger trygghet och trivsel. En kontinuerlig öppen kontakt mellan ledning och medarbetare skapar ömsesidigt förtroende. Om företaget har en policy och handlingsplan mot kränkande särbehandling, ökar möjligheterna att kunna se problemen när de befinner sig i sin linda. *God arbetsmiljö, bra ledning, policy, handlingsplan.*

Ovanstående slutsatser bör finnas med i informationsbroschyren till medlemmar och övriga berörda inom Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet, SLA.

## 6. REFERENSER

- Arbetskyddsstyrelsens författningssamling. AFS 1993:17.1993. *Arbetskyddsstyrelsens kungörelse med föreskrifter om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet*. Solna.
- Arbetsmiljöfondens sammanfattningar.1613. 1993. *Mobbning –en mänsklig historia och en arbetsmiljöfråga*. Arbetsmiljöfonden. [www.ebib.arbetslivsinstitutet.se/amfo/1613.pdf](http://www.ebib.arbetslivsinstitutet.se/amfo/1613.pdf).
- Arbetsmiljöverkets författningssamling. AFS 2001:1. 2001. *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Solna.2004-03-20
- Arbetsmiljöverket och SCB.2001. *Statistiska meddelanden AM 69 SM 0101*.ISSN 0082-0237.Stockholm.
- Bergstedt J. *Fritt från mobbning på jobbet*. Tidskriften Chef. [www.chef.se/chefsakuten/artiklar/amnen/konflikthantering/222](http://www.chef.se/chefsakuten/artiklar/amnen/konflikthantering/222). 2004-04-22.
- Berlin E. & Enqvist J. 2002. *Mobbningsboken, stoppa mobbningen på jobbet*. Arbetsmiljöforum, Stockholm. ISBN 9186576518.
- Einarsen S. et al. 1998. *MOBBNING och svåra personkonflikter*. Kommentus förlag. Stockholm. ISBN 9173450561.
- Kivimäki M.,Virtanen M.,Vartia M.,Keltikangas-Järvinen L.2003. *Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression*, Occup Environ Med, No. 60: 779-783.
- Leymann H. 1986. *Vuxenmobbning, om psykiskt våld i arbetslivet*. Studentlitteratur. Lund. ISBN 9144242816.
- Leymann H. 1992a. *Vuxenmobbning på svenska arbetsplatser*. Arbetskyddsstyrelsen. Solna. ISBN 9174649280.
- Leymann H. 1992b. *Psykiatriska problem vid vuxenmobbning*. Arbetskyddsstyrelsen. Solna. ISBN 9174649302.
- Malmros E. Korta sifferfakta Nr 1.2003. *Mobbning och trakasserier*. Arbetsmiljöverket. mars 2003.
- Smith P.K.,Singer M.,Hoel H. Cooper C.L. 2003. *Victimization in the school and the workplace: Are there any links?* The British Psychological Society, No 94: 175-188.
- Thylefors I. 2003. *Syndabocker. 2:a upplagan* Bokförlaget Natur och Kultur. ISBN 9127075591
- Andersson Gunnar, Silarps gård AB, Dalum, 2004-04-23
- Gustafsson Rolf, konsult, ROGAB, Lidingö, 2004-05-04
- Henriksson Robert, VD, Henrikssons Blomsterproduktion AB, Ulricehamn, 2004-05-06
- Karlsson Ann-Britt, VD, Hushållningssällskapet Malmöhus, Borgeby, 2004-05-05
- Korhonen Margareta, HumanResurs, Malmö, 2004-05-18
- Nilsson Lillian, sjukterapeut, Alnarps Rehabiliteringsträdgårdar. 2004-04-29
- Pettersson Åke, Sjöreds Skogsentreprenad, Länghem, 2004-04-23
- ”Alice”, anonymt mobbingoffer. 2004-04-24

”Eulalia”, anonymt mobbingoffer. 2004-05-05