

Stefan Blomberg, forskare och psykolog vid Arbets- och miljömedicin i Linköping talar om vad kränkande särbehandling är och hur man kan arbeta förebyggande och minska risken för att kränkande särbehandling sker på arbetsplatsen. Intervjuare: Viveca Ringmar

Poddavsnitt:

”Förebygga kränkande särbehandling” i textformat

VIVECA RINGMAR:

Välkomna till Suntarbetslivs poddradio! I det här avsnittet ska vi prata om kränkande särbehandling på arbetsplatsen och hur man kan arbeta förebyggande så att det inte uppstår.

Kränkande särbehandling är ett område som regleras i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. Jag ska samtala med Stefan Blomberg som är psykolog och forskare och som arbetar vid Arbets- och miljömedicin på universitetssjukhuset i Linköping. Välkommen hit, Stefan Blomberg!

STEFAN BLOMBERG:

Tack!

VIVECA:

Först tänkte jag att vi ska börja med att reda ut de här begreppen. Man brukar tala om kränkande särbehandling, mobbning, diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier – kan du hjälpa mig att bringa lite ordning i de här begreppen?

STEFAN:

Ja. Det är ju många begrepp och det är inte alltid som alla säger samma sak, för det är också lite olika lagstiftningar. Vissa begrepp betyder inte heller exakt samma sak i arbetsmiljölagstiftningen som i diskrimineringslagstiftningen till exempel.

Men kränkande särbehandling finns i arbetsmiljölagstiftningen och det är egentligen att man blir utsatt för någonting som man inte mår bra av, som man känner sig kränkt över eller som kan leda till någon form av utanförskap. Alltså en risk för att man blir utesluten. Det kan räcka med någon enstaka händelse och det behöver inte bara vara jag som är utsatt. Det krävs inte särskilt mycket för att vi ska kalla någonting för kränkande särbehandling.

VIVECA:

Vad kan det vara till exempel?

STEFAN:

Ja, men att bli bryskt bemött, att någon skvallrar om en, att någon sprider rykten. Håller på och lägger sig i ditt arbete, kontrollerar dig på ett överdrivet sätt. Att inte få information som man behöver för sitt arbete och att alla andra får den informationen. Det kan vara en mängd olika saker men det sammantagna man säger är att det finns en risk för att det kan leda till ohälsa eller att jag blir utesluten eller utstött på arbetsplatsen.

Om man sedan går över till mobbning, då krävs det att det finns ett upprepande. Då är det inte en enskild, bara ett fåtal händelser, utan då pratar vi om en systematik där det liksom pågår hela tiden mer eller mindre upprepat under halvåret, ett år eller så. Visst, är det väldigt upprepat så går det ganska snabbt tills vi kallar det mobbning, men just det här att det upprepas och pågår över tid.

VIVECA:

Vad kan det vara till exempel som är mobbning?

STEFAN:

Ja, men då är det egentligen samma handlingar som vi pratar om vid kränkande särbehandling. Bara det att det upprepas och att jag är utsatt för ett pågående systematiskt mönster. Läger vi sedan också till att du är i ett underläge, att du har svårt att försvara dig, så att när du försöker att få stopp på det du är utsatt för, så går inte det. Det kanske till och med är så att det blir värre.

Då har vi tre ben: negativa handlingar, kränkande handlingar som upprepas och där du har svårt att gränsa och få stopp på det. Då kallar vi det mobbning.

Och om det här då pågår väldigt högfrekvent och jättelänge och det blir värre och värre – då pratar vi också om allvarlig mobbning.

Så man kan säga att vi får tre nivåer: kränkande särbehandling – som är en begynnande eller en risk för mobbning, sedan har vi mobbning av, om man nu får kalla det så, av normalgraden, sedan när det är väldigt grovt och kraftigt kallar vi det för allvarlig mobbning.

VIVECA:

Diskriminering då, vad är det i det här sammanhanget?

STEFAN:

Ja, alltså diskriminering, då handlar det om att du eller jag blir behandlad på ett sätt som inte andra blir och grunden för det är diskrimineringsgrunderna. Alla blir vi ju... Alltså, vi blir ju inte behandlade exakt likadant på arbetsplatsen men vi får inte grunda vårt sätt att behandla varandra på de diskrimineringsgrunder som finns – det är ju kön och ålder och funktionsnedsättning och så vidare. Jag tror det är sju stycken grunder vi har som finns i lagstiftningen.

Och om man blir behandlad på ett sätt som, så att säga, särställer mig på något sätt jämfört med andra baserat på det här, baserat på kön, baserat på ålder till exempel, det är inte okej. Det får man inte.

Trakasserier är också ett begrepp som används. Vanligtvis brukar det vara ett beteende som är värre än det vi exemplifierar vid kränkande särbehandling. Trakasserier brukar definieras som någonting som kränker min värdighet. Är det sedan kopplat till de här diskrimineringsgrunderna så täcks det också av diskrimineringslagstiftningen. Där har vi ju sexuella trakasserier, för då är det ett beteende mot mig som är kopplat till kön på något sätt. Att jag blir behandlad på ett

sätt som inte alla blir, kanske för att jag är homosexuell eller kvinna och vi har även transidentitet och så vidare. Det kan finnas en mängd olika varianter här.

Det som ibland händer är att de här glider in i varandra, eller inte bara ibland utan ganska ofta glider de in i varandra. Det kan börja med helt vanliga händelser på en arbetsplats, eller en jargong. En sexualiserad eller allmänt slarvig jargong där man driver med varandra och om det då är en kvinna där som får höra dessa skämt dag ut och dag in och de andra kanske inte förstår att det här faller inte väl ut och hon mår inte bra. Och i den stunden som hon säger ifrån att ”Var snäll och sluta med det här”, om man då ändå fortsätter, då är vi direkt inne på trakasserande handlingar faktiskt. Då kan vi definitivt använda begreppet kränkande särbehandling för det hon utsätts för – och trakasserier. Skulle det sedan vara att gruppen bestämmer sig för att ”hon försöker att ändra vår jargong, hon är obekväma, vi vill bli av med henne, vi stöter ut henne, vi hoppas att hon ska säga upp sig”, då börjar man bete sig allmänt illa och då är vi inne på mobbning. Då har vi en situation där det både är trakasserande handlingar, på basis av att hon är kvinna, och det är en mobbningsituation där man försöker att socialt stöta bort någon. Här har vi flera lagstiftningar som går in i varandra.

VIVECA:

Vad är inte kränkande särbehandling? Går det att säga det?

STEFAN:

Ja, konflikter där vi, så att säga, är lika goda kålsupare alla parter. Det är varken kränkande särbehandling eller mobbning men det kanske är ett väldigt olämpligt beteende av oss alla. Men att egentligen ingen är i ett underläge. Det är ingen som är mer utsatt än någon annan utan vi är alla lika elaka mot varandra. Det är en dålig social arbetsmiljö men vi kan inte sätta de här begreppen på det.

Sedan det här med chefskap, cheferna har ju arbetsledningsrätten, rätten att leda och fördela arbetet. Det gör ju att en chef ibland behöver fatta beslut som inte alla tycker om och ibland också gå in på individnivå och säga till någon att ”Du ska inte göra det där, du ska göra det där i stället”, eller ”Nu ska du prioritera på ett annat sätt”. Och det är klart, om jag då håller på med någonting som är min favoritsysselsättning, som jag brinner för och det är en fråga som jag känner är jätteviktig, så kommer en chef och säger till mig att ”Du ska inte hålla på med det längre”. Det kan ju ibland uppfattas som kränkande.

VIVECA:

Ja.

STEFAN:

Men den rätten har en chef, sedan hur chefen gör det, det kan vi diskutera om. Ibland görs det kanske på ett olämpligt sätt. Även om man har rätt att göra det så kanske man också behöver tänka på hur man gör det.

VIVECA:

Fast då är det ändå inte en kränkande särbehandling.

STEFAN:

Ja, men görs det på ett sätt som är otrevligt eller blir...

VIVECA:

Aggressivt?

STEFAN:

Ja, aggressivt eller att jag blir kallad för ”dumhuvud” för att jag inte förstår att... Alltså, ingen ska bli kränkande benämnd eller beskylld. Gränserna är inte alltid helt tydliga men vi ser ju fall där vi ibland får konstatera att det här är inte kränkande särbehandling eller mobbning utan att du har varit utsatt för en tydlig chef som har satt gränser, som chefen faktiskt har rätt att sätta. Och det måste vi tåla.

VIVECA:

Du har ju forskat mycket i det här ämnet, går det att säga hur vanligt det är med kränkande särbehandling på våra arbetsplatser?

STEFAN:

Mm. Ja, det finns ju statistik och även i min egen forskning håller vi på att samla in data från hela Sveriges arbetsliv, ett representativt urval. Och Arbetsmiljöverket samlar ju in statistik i princip varje år. Någonstans en halv till en miljon människor varje år upplever sig utsatta för någon form av kränkande behandling.

VIVECA:

Det låter mycket.

STEFAN:

Ja, det är mycket. Det är 10–20 procent. Men när vi skärper till det, vi pratar om det här med kränkande särbehandling, det är begynnande problem egentligen, men kommer vi sedan in på mobbning där vi har alla tre av de här benen, då pratar vi inte om sådana tal så utan då handlar det kanske om 100 000–200 000. Vid mer allvarlig mobbning är vi kanske nere på ungefär 50 000 per år.

VIVECA:

Det är ändå ganska mycket.

STEFAN:

Men fortfarande är det väldigt många människor.

VIVECA:

Ja.

STEFAN:

Och 50 000, det är ju 1 procent ungefär av den arbetande befolkningen. 1 procent låter inte så mycket men när vi översätter det till verkliga tal, hur många det faktiskt handlar om, så är det rätt många människor.

VIVECA:

Mm. De som nu går så långt att de gör en anmälan om det här, vad brukar de här anmälningarna... vad handlar det om? Kan du ge några konkreta exempel?

STEFAN:

Det är lite beroende på om en anmälan kommit i ett tidigt skede eller ett sent skede. För det vi ser är ju att i verksamheter där man har stora problem, där anmäler man på tok för lite. Man vågar inte anmäla för man är ofta rädd för repressalier.

VIVECA:

Vem är det som inte vågar anmäla? Den som drabbas?

STEFAN:

Den som är utsatt vågar i regel inte lyfta frågan för man är rädd för att det ska bli problem, att problemen ska öka. Det gör att i den typen av verksamhet, när vi får en anmälan där, då kan det vara att det har pågått saker i åratal och det är jättekomplicerat, det är svårt att reda ut och det är beskyllningar åt bägge håll. Även den som anmäler kanske är beskylld för att vara en olämplig och jobbig person och så vidare. Beskyllningarna går kors och tvärs och det är väldigt svårt att veta vad som är hönan och ägget. Så ju längre tiden går, desto mer röriga och svåra och högröstade är anmälningarna. Medan i ett tidigt skede, då kan det ofta handla om att det är upplevda orättvisor som man inte förstår varför.

VIVECA:

Vad kan det till exempel vara?

STEFAN:

Ja, men att "Kollegan får gå på en utbildning och jag får inte gå på samma utbildning men vi jobbar med samma sak. Vad beror det på?"

Eller att man behandlas olika. Ena arbetsgruppen har vissa förmåner som den andra gruppen inte upplever sig ha och man förstår inte grunderna till det. Och ibland kan sådant redas ut genom att man helt enkelt får reda på varför. Förekommer det olika behandling eller olika förhållningssätt och jag inte förstår varför, så leder det lätt till en upplevelse av orättvisa.

I tidigt skede är det ofta lättare att se att det går att koppla till enskilda händelser som "Den och den händelsen då för några månader sedan när chefen yttrade det där på mötet och jag kände mig träffad. Sedan efteråt så fick jag höra...", att det finns exempel, ganska tydliga.

VIVECA:

Det är en snöboll som liksom börjar rulla.

STEFAN:

Ja. Tidiga anmälningar är ofta lättare att på något sätt urskilja vad som påstås ha hänt och inte ha hänt. De är mer lätta att utreda på så sätt medan de här som har pågått i åratal – det kan ju vara tusen exempel – då är det ett mönster som man försöker att utreda, att någon verkar ha varit en "hackkyckling" eller en "syndabock" under väldigt lång tid.

VIVECA:

Under vilka förhållanden ökar risken för kränkande särbehandling? Går det att säga det?

STEFAN:

Man kan säga att vi ser två stora huvudvägar in i problem. Och den vanligaste vägen in i problem det är missköta konflikter. I verksamheter där man har hög risk för konflikt, där man... Det kan vara att man har på tok för mycket att göra, man hinner inte reda ut, man hinner inte och det blir missförstånd hela tiden. Det är rörigt eller... I konfliktfyllda situationer där man är dåliga på att hantera konflikter, där är det mer eller mindre en tidsfråga tills någon konflikt kommer att urarta. Så missköta konflikter är ett huvudspår.

Ett annat huvudspår, som inte är lika vanligt men som vi ser finns också, det är när vi har väldigt, väldigt tajta homogena grupper som kanske har det jättebra tillsammans men där det börjar någon eller finns någon som kanske inte passar in riktigt i gruppen. Alltså att någon eller några är utanför det här sociala och tajta i homogena grupper.

VIVECA:

Hur kan man då arbeta förebyggande så att kränkande särbehandling inte förekommer på en arbetsplats?

STEFAN:

Jag brukar fokusera på två huvudsakliga grundbultar eller kompassriktningar, eller vad man ska säga. De hänger väldigt bra ihop med det vi kallar social och organisatorisk arbetsmiljö.

För i den sociala arbetsmiljön behöver vi jobba med att främja tillit, stöd och förtroende. Det är ju ett långsiktigt arbete där vi kan i det dagliga, hela tiden i de beslut som fattas, fundera över ”i vilken mån främjar det här socialt stöd och tillit och förtroende eller inte?” Och det handlar om ledarskapet och den kultur vi har på arbetsplatsen, hur vi bemöter varandra och hur vi stöttar och hjälper varandra när någon behöver hjälp. Att inte leta fel i varandra utan att snarare försöka främja det gemensamma, det gemensamma bästa på arbetsplatsen. Så tillit, stöd och förtroende i det sociala.

Sedan i det organisatoriska pratar vi om ordning och reda. För på kaotiska arbetsplatser, där sprutar det konflikter. Man krockar med varandra hela tiden, det är ineffektivt och man gör olika saker. Så ordning och reda – det här med roller, att det är tydligt att man vet vem som gör vad och varför och när, och var gränserna går för ansvar och befogenheter. Otydlighet och kaos kring roller orsakar jättemycket irritation och konflikter i onödan. Även arbetsbelastning ligger ju där. När vi har allt för mycket att göra så har det en tendens att bli kaotiskt. Det blir rörigt till slut. Förändringsprocesser är också sådant som stökar till det. Sedan, i båda de här, både i sociala arbetsmiljön och den organisatoriska, så har vi ju ledarskapet som är en otroligt central och viktig faktor.

Ledarskapet behöver balansera båda de här delarna. Man behöver både vara en empatisk ledare som främjar tillit, förtroende och stöd på arbetsplatsen i att man bemöter människor schyst och rättvist, och sedan behöver man vara handlingskraftig. Fatta de beslut som behöver fattas, styra mot målen, se till att det blir bra förutsättningar, att beslut följs och så vidare. Så både handlingskraft och stöttande, empatiskt ledarskap.

VIVECA:

Du brukar tala om någonting som du kallar för ”robusta” organisationer. Vad menar du med det?

STEFAN:

Jo, en robust organisation är en verksamhet som präglas av de här två grundbultarna: tillit och stöd i det sociala och ordning och reda i det organisatoriska. Sedan genomsyrar det en mängd olika områden, underområden kan man säga då. Men det är ganska lätt att komma ihåg: tillit och stöd – ordning och reda. Där har vi två jätteviktiga kompassriktningar för att ha en robust och välfungerande organisation.

VIVECA:

Du var ju inne på det lite också, det här med konflikter, olösta konflikter som kan ligga och pyra och skapa någonting som så småningom kan bli mobbning eller till och med diskriminering. Du brukar också prata om vikten av konflikthantering. Vad innebär det? Vad är det man ska göra för att slippa den här surdegen?

STEFAN:

Ja, men vi har undersökt och frågat på arbetsplatser i vilken mån man har förtroende för förmågan att lösa konflikter. Och vi ser att på arbetsplatser där personalen har ett högt förtroende för konflikthanteringsförmågan, där man säger att ”Ja, men om det skulle uppstå en allvarlig konflikt hos oss så är jag säker på att den kommer att lösas på ett bra sätt”. När personalen säger så på en arbetsplats, då ser vi inga problem med mobbning. Arbetsplatser där man är väl skickade i att handskas med konflikter, både på chefsnivå men också på medarbetarnivå.

Kanske också om man tänker utifrån skyddsombud och fackliga parter, där man gemensamt har bra ögon och bra syn för att se och förstå vad konflikter är och hur de utvecklats och vad man behöver göra i tidigt skede – på sådana arbetsplatser ser vi otroligt mycket mindre problem.

Det är särskilt viktigt på arbetsplatser där vi i grunden har en ganska rörig miljö eller rörig verksamhet. Vissa verksamheter är ju sådana att man kan inte ha det så jättestyrt och välordnat, helt enkelt för att man kanske jobbar akut, man får ta hand om saker på uppstuds. En medieredaktion, den kan inte ”Den typen av nyheter, det är Kalles, det får han ta men han kommer nästa vecka, då får han ta den”. Det går ju inte utan man får lösa problemen när de uppstår och det gör att man många gånger kan få roller som krockar med varandra på sådana arbetsplatser. På akuten i sjukvården, det är också ett sådant här typiskt... Där behöver man extra mycket vara bra på att handskas med konfliktsituationer. Där brukar jag rekommendera arbetsgivare att investera i kunskap

kring konflikthantering på tidig nivå. Att skapa bra system och rutiner där man kan lyfta sådana frågor, där det blir missförstånd och trassel. Att se till att ”ni får inte ha så mycket att göra att ni aldrig har tid att reda ut missförstånd”, till exempel.

VIVECA:

Men är det mera en organisationsfråga det här, eller är det någonting som varje individ måste delta i eller förhålla sig till?

STEFAN:

Jag ser det som en organisationsfråga. Helt enkelt att nyckelpersoner – man kan ge det till hela personalen – men det finns ju kurser, det finns utbildningar, det finns fortbildning i hur man förstår konflikters dynamik, hur man handskas med tidig konflikthantering.

Också att skaffa sig en förståelse för att ”den här konflikten som vi har nu, den är svårlöst för det här går mycket djupare”. Alltså, att man också har en förståelse för när man inte ska gå in och försöka lösa konflikter utan där man faktiskt behöver ha professionell hjälp.

VIVECA:

Vad kan det vara för hjälp som man kan få?

STEFAN:

Ja, det finns via företagshälsovården till exempel eller det finns särskilt utbildade konflikthanteringskonsulter, medlare, medlingscentrum. Det finns olika exempel på sådana som jobbar med att hjälpa arbetsplatser och arbetsgivare att lösa svårare konfliktsituationer.

VIVECA:

Så hjälp finns att få om man behöver det?

STEFAN:

Absolut.

VIVECA:

Var någonstans – du har kanske varit inne på det lite grann, men jag undrar ändå – var någonstans i organisationen ska man sätta in åtgärderna för att det ska få full effekt?

STEFAN:

Ja, det beror ju på vilken typ av åtgärd. Ett område som vi inte har varit inne på men som jag ser som kanske ett av de absolut viktigaste områdena, och som också tas upp i lagstiftningen i föreskrifterna, det är ju att man har ett arbetsmiljösystem. Det är ju sådant som... det är ju på hög nivå. Det beror på hur stor arbetsgivaren är men det är på central nivå man måste se till att man har system för att handskas med arbetsmiljön.

Vi ska systematiskt följa upp arbetsmiljön årligen och regelbundet stämma av riskfaktorer och så vidare. Här säger den föreskrift vi har på det här området, att det ska ju finnas en policy för den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Det ska finnas en policy för det här med kränkande särbehandling. All personal ska veta vad som är okej och inte okej. Vi ska också ha rutiner eller handlingsplaner kopplat till policyn som

gör att man som medarbetare vet vad som händer om någon anmäler. Eller om jag blir utsatt så vet jag till vem jag ska gå och anmäla och jag vet vad som händer när jag har anmält.

Man ska skapa ett system som gör att man vet vad man ska göra om problem uppstår men också som klargör spelreglerna på arbetsplatsen. Där ser vi ju att de arbetsgivare som är noggranna här och tar det här på allvar, och inte bara tar fram lite dokument för syns skull som sedan sitter i en pärm som ingen bryr sig om, utan som faktiskt jobbar med det här ordentligt, de blir ju duktiga på det här och får mycket mindre problem. De kanske får mer att göra till att börja med, för då börjar ju människor faktiskt våga berätta vad man har varit med om.

Vi såg med #metoo att när människor vågar börja berätta, då kommer det upp jättemycket. Och så kan det vara på det här området, att när människor börjar känna att ”Jaha, men okej, vi får faktiskt berätta vad vi varit med om”, och man känner sig trygg med att göra det, då kan det bli en del att ta tag i till att börja med. Därför tycker jag också att det är viktigt att i ett sådant här system, när man tar fram en handlingsplan och skriver ner vart man ska anmäla och vad som händer när man anmäler, att det även där står att man inte får använda sig av repressalier till exempel. Att om någon chef blir anmäld för att ha utsatt någon för kränkningar, då får inte den chefen använda sig av repressalier utan att det är tydligt att ett repressalieförbud är kopplat till att man nyttjar det här systemet. Annars vågar ju inte människor att ta upp sådana här frågor.

VIVECA:

Men räcker det att det står i ett dokument att en chef inte får komma med repressalier?

STEFAN:

Alltså, det är ju starten.

VIVECA:

Ja.

STEFAN:

Det är ju starten. Men med alla sådana här dokument är det viktigt att det inte bara är dokument utan att det faktiskt används i praktiken. Det är ju först när det aktiveras som man ser om det här var på riktigt eller inte.

Och precis som att det bör stå att man inte får använda sig av repressalier bör det också stå att man inte får använda sig av falska påhittade anklagelser för att sätta dit någon falskt. I båda fallen behöver man på något sätt klargöra att det kan faktiskt leda till disciplinära åtgärder – och att i värsta fall kan man få sparken. För det är ju att sabotera arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen.

VIVECA:

Mm. Vi har varit inne på många olika delar här vad man kan göra, men om du skulle försöka göra en prioritering, vad är det viktigaste som man kan göra för att motverka kränkande särbehandling på arbetsplatser?

STEFAN:

Det är jättesvårt att säga en sak.

VIVECA:

Men två då.

(skratt)

STEFAN:

Ja, okej, två då. Då blir det enklare. Det här systemet jag pratade om på slutet, det måste vi ha och det säger faktiskt lagen att vi ska ha också. Och det finns en tanke med att det finns skriftligen nedskrivet i Arbetsmiljöverkets föreskrift, att det står att vi ska ha det här. Det är jätteviktigt. För när vi gör det ordentligt, då klargör vi spelreglerna plus att vi själva blir förberedda på vad vi ska göra om problem uppstår. Den vill jag ha med.

Det andra är ett stödjande ledarskap och där man som ledare inte har alltför många medarbetare, för det är väldigt svårt att vara en stödjande chef om man har hundra medarbetare som man har ansvar för. Så att jobba stödjande och med ett ledarskap som bemöter människor på ett sådant sätt att de känner tillit, förtroende och stöd från sin chef, den väljer jag som nummer två.

VIVECA:

Du får ta en tredje. En bonus.

STEFAN:

En bonus? Ja, men då tar jag konflikthanteringen. Att jobba med att bli bra på att hantera konflikter tidigt på arbetsplatsen.

VIVECA:

Tack Stefan Blomberg, psykolog och forskare.

Det här var en poddradio från Suntarbetsliv.