



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI  
OCH ARBETSVETENSKAP**

# **UTREDNINGAR AV KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING I ARBETSLIVET**

**EN EXPLORATIV EMPIRISK STUDIE AV 81 FALL**

Thomas Jordan

Samling "Working papers – Department of Sociology and Work Science"  
Nr 2, 2016

## Förord

Jag har avstått från att publicera denna studie i form av en vetenskaplig artikel och i stället valt ett friare format. Det finns flera anledningar till detta. En är att jag inte har tid att placera in studien i sammanhanget av tidigare internationell forskning inom området (och inte heller tror att det skulle tillföra så mycket). En andra anledning är att publicering som vetenskaplig artikel eller mer genomarbetad forskningsrapport tar lång tid (inte sällan mer än ett år), eftersom texten då ska granskas av sakkunniga och omarbetas efter de kommentarer man får. Detta är givetvis mycket värdefullt för kvaliteten, men eftersom detta är ett sidoprojekt för mig kan jag inte låta det ta så mycket tid som skulle krävas. En tredje anledning är att få utanför forskarvärlden (och rätt få inom den) läser vetenskapliga artiklar och rapporter. En fjärde anledning är att det rör sig om ett empiriskt material som har en del begränsningar vad gäller konsistens och provbarhet. Studien är mer att betrakta som ett avancerat diskussionsinlägg än som en vetenskaplig rapport. Trots de osäkerheter som finns vad gäller de insamlade uppgifterna (se vidare metodavsnittet) menar jag att studien tillför ny kunskap och viktiga insikter i problematiken kring metodik för att hantera anmälningar av kränkande särbehandling i arbetslivet. Undersökningen är gjord på mitt eget initiativ och utan finansiering från någon anslagsgivare.

Jag är djupt tacksam till alla ni 20 utredare som tagit er tid att svara på mina frågor, det var mycket lärorikt för mig och jag hoppas att det jag skrivit gör någorlunda rättvisa åt alla de erfarenheter ni berättat om.

Jag vill rikta ett varmt tack till en rad personer som läst råmanus och givit värdefulla synpunkter, varav många arbetats in i slutversionen: Stefan Blomberg, Anna-Karin Johansson Brikell, Margaretha Brundin, Ulla Bäckmark, Agneta Maria Day, Barbro Ericsson, Lena Hammarbäck, Per Larsson, Kerstin Ljungström, Per-Arne Spiik, Maria Steinberg, Ulrich Stoetzer, Erik Strengbom, Göran Sundqvist och Sagari Zingmark. Att de nämns här ska dock inte tolkas som att de står bakom allt som sägs i denna skrift. Jag har också presenterat studien vid ett halvdagsseminarium i december 2016 med ca 55 erfarna konsulter, personalspecialister och företrädare för fackförbund och arbetsgivare. Ett flertal deltagare bidrog med insiktsfulla kommentarer som också gav mig anledning att revidera råmanuset. Tack också till alla er som engagerat bidrog till seminarsamtalen.

Göteborg 19.12.2016

Thomas Jordan

# 1. En studie av utredningar av kränkande särbehandling

Kränkningar på arbetsplatser är ett allvarligt problem som direkt och indirekt berör många.<sup>1</sup> I forskning och debatt talar man om allvarliga kränkningar som ”mobbing”, medan begreppet ”kränkande särbehandling” är det som använts och används i Arbetsmiljöverkets föreskrifter (begreppen betyder inte samma sak, se vidare nedan). Bland åtskilliga som är engagerade i frågan finns en stor frustration över bristen på kraftfulla och verksamma åtgärder för att både få stopp på och förebygga mobbing. Det är så uppenbart att mobbing inte borde få förekomma. Dels kan konsekvenserna för de som är utsatta bli mycket destruktiva och långtgående, dels är det helt oacceptabelt att vuxna människor (i synnerhet när det är chefer med makt över sina underställda) beter sig kränkande mot andra. Det är inte konstigt att fenomenet väcker starka reaktioner och bestämda uppfattningar. Samtidigt finns det, särskilt om man talar med personer som har som yrke att arbeta med problematik på arbetsplatser, mycket olikartade sätt att se på fenomenet mobbing och hur arbetsgivare bör hantera det. Skillnaderna i synsätt är djupgående och till del svårförenliga. Det märks bl.a. på den upprördhet som kan uppstå när olika synsätt möts i diskussioner. Temat är på vissa punkter så kontroversiellt att det kan vara svårt att föra ett samtal i ett sakligt tonläge.<sup>2</sup>

Det är just dessa djupgående klyftor i synen på mobbing som motiverat mig att engagera mig i frågan. Jag har samlat in uppgifter om 81 utredningar om kränkande särbehandling i arbetslivet som gjorts av 20 organisationskonsulter och personalspecialister.<sup>3</sup> Det främsta syftet med denna studie är att bidra till större förståelse för vad som kan ligga bakom scenarier där någon upplever sig vara, respektive faktiskt är, utsatt för kränkande behandling. Skriften riktar sig i första hand till organisationskonsulter, personalspecialister, arbetsrättsexperten och andra som i sina yrkesroller behöver en mer ingående förståelse för problematiken. Den är dock inte avsedd som en allmän översikt över det man behöver veta om mobbing/kränkande särbehandling, regelverk och utredningsmetodik (se Blomberg, 2016a). Jag hoppas kunna bidra till ökad komplexitetsmedvetenhet i frågan genom att presentera en sammanställning av vad ett relativt stort antal utredningar kommit fram till.

Det här är inte enkelt, av en rad olika skäl. En viktig faktor är just de starka känslor och uppfattningar som finns i frågan. Ju mer bestämda uppfattningar som finns i en komplex fråga, desto mer omtvistade och ifrågasatta blir också de sakuppgifter som någon för fram. Det är typiskt för komplexa och laddade samhällsfrågor att man inte bara är oense om hur frågan bör hanteras, man är också djupt oense om hur själva fenomenet ska beskrivas. Redan de frågor man ställer kan väcka starkt motstånd, vilket säkerligen också gäller en del av de frågor jag ställt i denna studie. Likaså kommer säkert en del av de uppgifter och slutsatser jag lägger fram att ifrågasättas ur olika synvinklar. Detta betyder att jag vill vara så omsorgsfull jag kan med att förklara bakgrunden till och metodfrågorna kring den rätt begränsade studie jag presenterar. Det är då svårt att undvika att det blir mycket text. Den otålige läsaren kan dock, om så önskas, börja med att läsa avsnittet om studiens resultat, för att sedan eventuellt sätta sig in i problematiken kring metodfrågor och annat.

---

<sup>1</sup> En skattning som bygger på en sammanvägd bedömning av olika typer av data är att omkring 100.000 personer i svenska arbetslivet är utsatta för mobbing. Källa: personlig kommunikation från Stefan Blomberg, som forskar om mobbing vid Arbets- och miljömedicin vid Linköpings universitetssjukhus.

<sup>2</sup> Se vidare avsnitt 2.

<sup>3</sup> Studien är avgränsad till utredningar av kränkande särbehandling som *inte* är kopplade till Diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder (inklusive sexuella trakasserier). För de senare fallen gäller andra regler än för kränkande särbehandling enligt AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö.

## ***Studiens disposition***

Denna inledning fortsätter med delavsnitt om begreppen mobbning och kränkande särbehandling, huruvida arbetsmiljörätten innebär krav på att genomföra utredningar, hur utredningar initieras, hur många utredningar av kränkande särbehandling som görs i det svenska arbetslivet och vad en utredning kan kosta. Därefter följer ett avsnitt som handlar om de olika perspektiv som finns i debatten och bland berörda yrkesutövare kring mobbning/kränkande särbehandling. Det tredje avsnittet beskriver vad det är för studie jag genomfört och tar upp en rad metodfrågor kring undersökningen. I det fjärde avsnittet redovisas resultaten, först kvantitativt, sedan med exempel på hur olika scenarier som lett fram till anmälningar kan se ut i verkligheten. I det femte och avslutande avsnittet diskuteras slutsatser och rekommendationer om hur arbetsgivare bör hantera kränkande särbehandling.

## ***Två centrala begrepp: mobbning vs. kränkande särbehandling***

I Arbetsmiljöverkets föreskrifter har man valt att använda begreppet ”kränkande särbehandling” i stället för det i den vetenskapliga litteraturen etablerade begreppet ”mobbning” (på engelska oftast ”bullying”). Begreppen är inte utbytbara med varandra. Det finns visserligen ett flertal definitioner av begreppet mobbning<sup>4</sup>, men de brukar alltid innefatta tre komponenter: (1) negativa handlingar riktade mot någon, som (2) förekommer återkommande under en viss tidsperiod, och (3) där den som är utsatt hamnar i tydligt underläge.

I Arbetsmiljöverkets föreskrift 1993:17 *Kränkande särbehandling i arbetslivet* definierade man kränkande särbehandling med just dessa komponenter: ”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.” Denna föreskrift ersattes dock i mars 2016 av en ny föreskrift, 2015:4 *Organisatorisk och social arbetsmiljö*, som har en mindre tydligt avgränsad definition av kränkande särbehandling. Den nya definitionen lyder: ”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.” Här saknas dels kriteriet att det ska vara frågan om återkommande handlingar, dels att handlingarna ska vara riktade mot enskilda arbetstagare. Det kan alltså enligt föreskriften vara frågan om kränkande särbehandling när en eller flera utsatts för en enstaka kränkande handling, om det finns risk att detta kan leda till ohälsa eller att någon ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.<sup>5</sup>

Den nu gällande definitionen i föreskriften är alltså (potentiellt i alla fall) betydligt bredare än sedvanliga definitioner av mobbning. Många jag talat med, särskilt organisationskonsulter, är

---

<sup>4</sup> Här är en ”strikt” definition av mobbning: ”Mobbning på arbetsplatsen innebär att någon blir utsatt för trakasserier, kränkningar eller social exkludering, eller att personens arbete blir negativt påverkat. För att en specifik aktivitet, interaktion eller process ska benämnas såsom mobbning, måste de mobbade beteendena ha förekommit upprepat och regelbundet (t.ex. varje vecka) samt över en längre tidsperiod (t.ex. ca sex månader). Mobbning är en eskalerande process som leder till att en utsatt person hamnar i ett underläge och blir föremål för systematiska negativa sociala handlingar. Det handlar inte om mobbning om det rör sig om en isolerad händelse eller om två ungefär lika starka parter befinner sig i en konflikt.” Einarsen et al. (2011), min översättning. Stefan Blombergs mindre strikta definition lyder: ”Mobbning förekommer när någon återkommande och över tid utsätts för en negativ handling från en eller flera personer i situationer där den utsatte har svårt att försvara sig själv.” Blomberg (2016a).

<sup>5</sup> Ett annat relevant begrepp som ofta förekommer är trakasserier. I Frankrike är detta begrepp, på franska ”harcèlement”, det centrala begreppet i debatt och lagstiftning. Se också fotnot 6 nedan.

bekymrade över att det nu saknas tydliga kriterier för att avgöra vad som bör ses som kränkande särbehandling och vad som inte är det. Ska en enstaka klumpig kommentar kunna ses som kränkande särbehandling, om den som var föremål för kommentaren upplevde sig kränkt? Enligt föreskriften kan svaret vara ja, förutsatt att man gör bedömningen att det finns risk att den som blivit utsatt drabbas av ohälsa till följd av det inträffade. Det är inte klart om det kan vara rimligt att tala om kränkande särbehandling när en person betar sig aggressivt och kränkande mot alla eller de flesta i sin omgivning och det alltså inte är frågan om att just en utsatt person hamnar i underläge och social isolering. Det blir ju då paradoxalt att tala om särbehandling, men föreskriften och anvisningarna kring denna ger inte tydligt besked om hur man ska tolka innebörden.<sup>6</sup> Det finns dock också de som välkomnar den bredare definitionen och ser den som en skärpning av kraven på hur man ska bete sig mot varandra på en arbetsplats.

En konsekvens av den bredare definitionen av kränkande särbehandling är att det uppstår en glidande skala vad gäller allvarlighetsgrad. Med en mer avgränsad definition där kränkande särbehandling likställs med mobbning är det helt klart att om kränkande särbehandling har förekommit så är det något mycket allvarlig som inträffat. Det ligger då nära till hands att förvänta sig att den som blivit utsatt ska få upprättelse och att den kränkande parten bör få tydliga och kännbara konsekvenser.<sup>7</sup> Om även enstaka händelser kan räknas som kränkande särbehandling blir det mer av en öppen bedömningsfråga hur allvarligt man ska se på det inträffade och vilka konsekvenser händelsen bör få.

Begreppet kränkande särbehandling är alltså inte ens i arbetsmiljörätten särskilt tydligt definierat. Bland allmänheten är det säkerligen mycket vanligt att man inte har en tydlig uppfattning om hur begreppet kränkande särbehandling ska avgränsas. En upplevelse att man har blivit behandlad på ett sätt som känns kränkande kan nog för många räcka för att man ska anse att man blivit utsatt för kränkande särbehandling.

Den bredare definitionen av kränkande särbehandling i AFS 2015:4 innebär att det är mer oklart vad man avser när man använder begreppet. I det följande kommer jag ibland att använda uttrycket ”allvarlig kränkande särbehandling” och avser då återkommande kränkande handlingar som leder till att någon hamnar i underläge.

### ***”Känner man sig kränkt, då har man blivit kränkt”***

Det förekommer att personer företräder uppfattningen att ”känner man sig kränkt, då har man blivit kränkt”. Detta synsätt går sannolikt tillbaka på Diskrimineringslagen och dess föregångare. Vad gäller trakasserier som är kopplade till diskrimineringsgrunderna samt sexuella trakasserier står det i Prop. 2007/2008:95, sid 493: ”För att det ska vara fråga om trakasserier ska handlandet eller beteendet vara oönskat. Det är den utsatte som avgör om beteendet eller

---

<sup>6</sup> En intressant detalj är att i Arbetsmiljöverkets stora arbetsmiljöundersökning, som genomförs av Statistiska Centralbyrån vartannat år, använder man sedan en tid inte något av begreppen mobbning eller kränkande särbehandling i de frågor man ställer. Den för temat relevanta frågan lyder i stället: ”Är du utsatt för personlig förföljelse genom elaka ord och handlingar från chefer eller arbetskamrater?” Sju svarsalternativ med olika frekvenser finns att välja på, från ”Inte alls de senaste 12 månaderna” till ”Varje dag”. 3% av de som svarat i 2015 års undersökning anger att de utsatts minst några gånger de tre senaste månaderna.

<sup>7</sup> Det är dock viktigt att påpeka att Arbetsmiljöverkets föreskrifter inte syftar till att man ska kunna pröva om kränkande särbehandling förekommit eller inte, ge utsatta upprättelse och utdöma sanktioner. Arbetsmiljörätten bygger helt på intentionen att förebygga att ohälsa uppkommer.

handlingarna är oönskat och kränkande”.<sup>8</sup> Motsvarande formulering finns dock inte i lagtext och förarbeten om kränkande särbehandling i arbetslivet som inte har koppling till diskrimineringsgrunderna eller är av sexuell natur. Tankefiguren har dock säkert också sin grund i uppfattningen att människor har rätt till sina egna känslor och till sin upplevelse och att denna upplevelse inte ska ifrågasättas. När det gäller kränkande särbehandling utan koppling till diskrimineringsgrunderna eller sexuella trakasserier är nog tankefiguren inte så vanlig bland t.ex. organisationskonsulter och erfarna personalspecialister. Dessa har mestadels varit med om situationer då det som hänt verkligen kändes kränkande för anmälaren, men där den andra parten inte kan sägas ha agerat på ett klandervärd sätt. Det kan t.ex. handla om att en chef med saklig grund och på ett korrekt sätt beslutat om att en medarbetare får förändrade arbetsuppgifter.

### ***Finns det ett krav på att anmälningar av kränkande särbehandling ska utredas?***

Många arbetsgivare är osäkra på när en utredningsskyldighet kring kränkande särbehandling uppkommer och hur utredningen måste göras för att fylla arbetsmiljörättens krav. Arbetsmiljölagen (3 kap, 2a §) ålägger arbetsgivare att ”systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö” samt att ”utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds av detta”. Föreskriften Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) ålägger arbetsgivare skyldighet att göra en utredning när arbetstagare råkar ut för ohälsa eller ett allvarligt tillbud inträffar. Föreskriften Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), som är den föreskrift som behandlar kränkande särbehandling, specificerar dock inte en skyldighet att utreda om kränkande särbehandling förekommit eller inte. Utredningsskyldigheten gäller orsakerna till att någon drabbats av ohälsa, eller till det allvarliga tillbudet, och syftet är att förebygga risker för ohälsa i framtiden, inte att fastställa skuldförhållanden. Flera röster i diskussionen kring hur kränkande särbehandling bör hanteras, t.ex. Tommy Iseskog (2016:92) och Stefan Blomberg (2016b), menar ändå att en sammantagen tolkning av arbetsrätten innebär att om någon gjort en anmälan om kränkande särbehandling så ska arbetsgivare utreda om kränkande särbehandling förekommit eller inte (förutsatt att det som anförs i anmälan kan tänkas fylla kriterierna på kränkande särbehandling).<sup>9</sup> Regelverket är dock inte entydigt. Det innebär att arbetsgivaren i de flesta fall måste göra sin egen bedömning: Ska en utredning begränsas till att undersöka om det finns brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, eller ska man utreda om det varit frågan om kränkande särbehandling eller inte? Om man avstår från att utreda om det förekommit kränkande särbehandling och det sedan visar sig att en anställd drabbas av ohälsa på grund av just kränkande särbehandling kan arbetsgivaren fällas i domstol för att man inte vidtagit nödvändiga åtgärder för att förebygga och hantera ett allvarligt arbetsmiljöproblem.

Arbetsgivaren måste då själv göra en bedömning av om någon råkat ut för ohälsa eller riskerar att råka ut för ohälsa, respektive vad som är att betrakta som ett ”allvarligt tillbud”. Regelverken erbjuder inte klara kriterier för att göra en sådan bedömning. Bedömningen kan

---

<sup>8</sup> Det räcker givetvis inte att någon upplever ett beteende som kränkande för att det ska bedömas om trakasserier i Diskrimineringslagens mening, det måste också handla om att personen blivit missgynnad på ett sätt som kan kopplas till någon av de sju diskrimineringsgrunderna.

<sup>9</sup> Jmf. diskussionen i avsnitt 2 om olika perspektiv. Arbetsmiljölagen och föreskrifterna bygger främst på det som i avsnitt 2 benämns som arbetsorganisationsperspektivet, medan det synsätt som förespråkas av bl.a. Tommy Iseskog och Stefan Blomberg mer orienterar sig mot kränkingsperspektivet. De olika perspektiven innebär olika syn på vad en utredning bör innehålla och syfta till: arbetsorganisatoriska förhållanden eller klarläggande av huruvida kränkande särbehandling förekommit eller inte.

dock komma att göras av domstol, som då kommer att göra sin egen tolkning av allmänt hållna formuleringar i föreskrifter och arbetsmiljölagen. Men det kan ändå vara viktigt att konstatera att arbetsgivare alltså inte automatiskt är skyldiga att låta göra en utredning bara för att en medarbetare uppger att han eller hon har blivit utsatt för kränkande behandling.

### ***Hur utredningar kring kränkande särbehandling initieras***

Utredarnas berättelser om de uppdrag de haft visar på att utredningar långtifrån alltid kommer till genom att en person lämnar in en skriftlig anmälan om kränkande särbehandling. I mitt material finns det uppgifter om hur utredningsuppdraget kom till i 70 av de 81 fallen (i övriga 11 fall var det oklart, ibland visste inte utredaren själv hur det hela initierats). I 22 fall fanns det en skriftlig anmälan. I flera av dessa fall fanns det dock olika händelseförlopp som först så småningom ledde till att en skriftlig anmälan gjordes. Inte sällan har en anställd kontaktat sin fackliga representant som uppmanat den anställde att göra en anmälan och hjälpt till med att upprätta den. I något fall har det handlat om en arbetsmiljöundersökning med intervjuer, där själva samtalet med en medarbetare lett till att denne bestämt sig för att göra en skriftlig anmälan.

I ytterligare 22 fall var utgångspunkten en muntlig anmälan till chef eller personalspecialist, varpå arbetsgivarsidan beslutat att en utredning bör göras.

I 19 fall fanns ingen anmälan från en utsatt person, utan det fanns en chef som uppfattat signaler på missförhållanden och velat få klarhet i om det förekommer kränkande särbehandling. I dessa fall blir givetvis förutsättningarna för en utredning mycket annorlunda än om det finns en anmälan med specifika anklagelser. Det finns ingen namngiven utsatt person och heller inga specifika anklagelser som kan prövas.

Andra scenarier som ledde fram till att en utredning gjordes var att ett skyddsombud krävde en utredning, att en arbetsmiljöundersökning pekade på allvarliga problem, att en dramatisk incident inträffade som man ville utreda bakgrunden till, eller att det fanns långvariga samarbetsproblem som också hanterats på olika sätt, men där man så småningom beslutade att också göra en utredning om kränkande särbehandling.

### ***Hur många utredningar av kränkande särbehandling görs per år?***

Det är mycket svårt att nå fram till en välgrundad uppfattning om hur många utredningar av kränkande särbehandling som faktiskt genomförs i svenska arbetslivet per år. Det finns inga samlade uppgifter kring detta att tillgå. Den bild jag fått är att utredningar genomförs av sex typer av utredare:

- organisationskonsulter (psykologer och beteendevetare) vid företagshälsor,
- fristående organisationskonsulter (ofta i enpersonsföretag eller konsultföretag med ett fåtal konsulter),
- personalspecialister (och liknande funktioner, så som t.ex. diskrimineringsombud) i större organisationer,
- jurister vid statliga myndigheter och andra större offentliga arbetsgivare och
- jurister vid fristående advokatbyråer.
- chefer.

Jag har frågat runt i mitt kontaktnätverk bestående av företagshälsovårder, organisationskonsulter och personalspecialister för att åtminstone få ett visst underlag för en skattning. Inom företagshälsovården som helhet tycks det inte göras utredningar av kränkande särbehandling särskilt ofta.<sup>10</sup> Vid många kontor tar man inte sådana uppdrag alls, eller också är volymen mycket liten (enstaka fall per år). Det finns dock undantag: ett fåtal enskilda konsulter vid företagshälsovårder som utreder ett flertal fall per år. Bland fristående konsulter, som arbetar på direkt uppdrag av arbetsgivare, eller som underkonsulter till företagshälsovårder, är det heller inte vanligt att man genomfört mer än ett fåtal eller en handfull uppdrag under de senaste 5-10 åren. Fragmentariska uppgifter pekar på att en del statliga myndigheter genomför utredningar internt. Ansvariga utredare är då myndigheternas jurister eller en personalspecialist eller motsvarande (t.ex. diskrimineringsombud) med särskild kompetens på området. Det förekommer också att man i större kommuner låter personalspecialister genomföra utredningar av kränkande särbehandling, men det tycks inte vara vanligt. Jag känner också till att det förekommit att arbetsgivare givit en advokatbyrå i uppdrag att genomföra en utredning, men jag har inget underlag för att kunna bedöma hur vanligt förekommande detta är.

Jag har inga uppgifter som ger några ledtrådar till en uppskattning av hur ofta det förekommer att chefer genomför utredningar av kränkande särbehandling. En gissning är att det är vanligt att chefer gör en ”förutredning”, d.v.s. pratar med de berörda och bildar sig en uppfattning om vad som hänt. I vilken mån det förekommer att chefer gör skriftliga utredningar av liknande karaktär som utredare vid en företagshälsa, t.ex., saknar jag helt kunskap om.

En grov och osäker gissning, byggd på mitt sammanlagda intryck efter ändå rätt omfattande kontakter främst inom företagshälsovård och bland fristående organisationskonsulter, men också efter samtal med personalspecialister på en rad myndigheter, landsting och kommuner, är att det troligen genomförs över 100 utredningar av kränkande särbehandling per år i svenska arbetslivet (vilket då inte inkluderar de utredningar som ev. görs av chefer).

### ***Vad kostar en utredning av kränkande särbehandling?***

Jag har endast rätt fragmentariska uppgifter om vad utredningar av kränkande särbehandlingar kostar. I de fall där en intern utredare (t.ex. konsulter vid interna företagshälsor, personalspecialister eller myndighetsjurister) genomför utredningen räknar man inte fram en kostnad, utan utredningen genomförs inom utredarens tjänst. Jag har fått uppgifter från åtta konsulter om vilka kostnader som fakturerats för utredningar. Kostnaderna varierar givetvis kraftigt, framför allt beroende på hur många personer som är berörda och behöver intervjuas i samband med utredningen. I några fall har det handlat om mycket få direkt berörda, då kan kostnaden ligga under 20 tkr. I övre ändan på skalan finns utredningar som kostat mer än 200 tkr, då det handlat om många intervjuade och därmed också ett omfattande arbete med att sammanställa och analysera materialet. Mitt underlag är alltför litet för att ge en fyllig bild av vad utredningar brukar kosta, men sannolikt är det vanligt att en faktura för en utredning av kränkande särbehandling hamnar inom spannet 40-120 tkr.

---

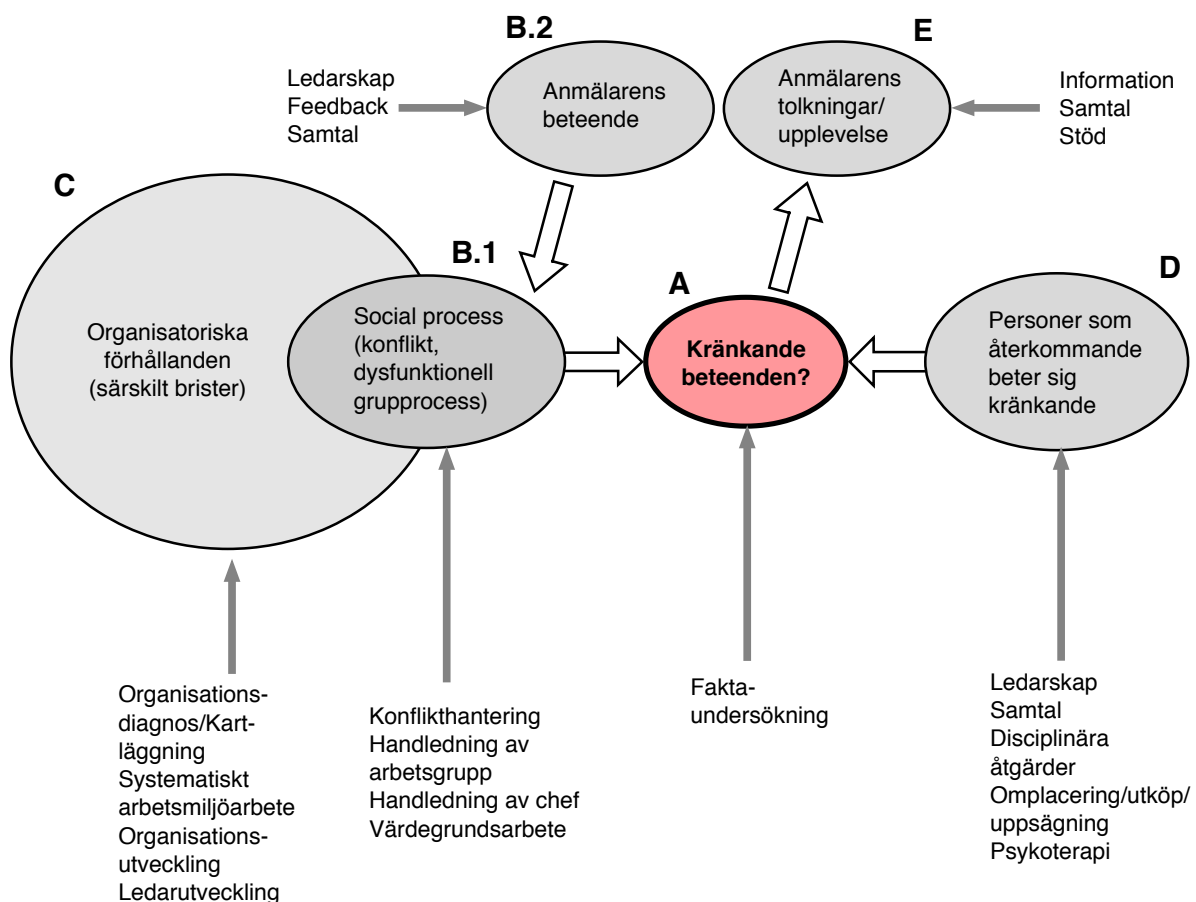
<sup>10</sup> Det finns dock anledning att tro att volymen utredningar som görs vid företagshälsovården är på väg att öka avsevärt som kombination av en rad faktorer. Krokofallet, den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö, publiceringen av Stefan Blombergs bok *Mobbning på jobbet* (som starkt argumenterar för utredningar) och ökad kännedom om Ståle Einarsens och hans kollegors (Einarsen et al., 2016) utredningsmetodik *faktaundersøkelse* har lett till en ökad efterfrågan från arbetsgivare. De större företagshälsorna har reagerat på detta genom att utbilda ett antal av sina organisationskonsulter i utredningsmetodik.



## 2. Olika perspektiv på vuxenmobbing i arbetslivet

Som nämndes i inledningen var just klyftorna mellan de olika synsätt som finns kring mobbing/kränkande särbehandling motivet för att genomföra den studie som rapporteras här. Jag har utifrån debattinlägg, samtal och intervjuer gjort ett försök att beskriva ett antal karakteristiska perspektiv på temat mobbing. Skillnaderna i dessa perspektiv kan sägas ha att göra med vilka aspekter av hela problematiken kring mobbing man uppmärksammar och tar fasta på. Perspektiven är inte ömsesidigt uteslutande, men det är inte ovanligt att personer främst utgår från ett av perspektiven. Figur 1 ger en översikt över olika faktorer (betecknade med bokstäverna A-E) som kan spela en roll för mobbing, samt de olika åtgärder som kan kopplas till dessa faktorer.

I de följande avsnitten görs ett försök att beskriva karakteristiska sätt att resonera i fem olika perspektiv. Beskrivningarna bygger på litteratur, debattinlägg och samtal med personer som på olika sätt är engagerade i frågan. Givetvis fångar inte denna framställning den stora mångfald och variation som finns vad gäller infallsvinklar och resonemang, men jag tror att en något schematiserad beskrivning av kontrasterande perspektiv är en bra utgångspunkt för reflektion och strategiutveckling.



Figur 1: Olika perspektiv för att förstå och hantera mobbing i arbetslivet

## *A. Fokus på kränkande beteenden och de utsatta: kränkingsperspektivet*

*Fokus.* Kränkingsperspektivet har sin utgångspunkt i omsorg om de som blir utsatta för kränkande behandling. De som har detta synsätt fokuserar att mobbning/kränkande särbehandling är något mycket allvarligt, förkastligt och skadligt. Kränkande särbehandling är något som absolut måste stoppas om det förekommer och man måste med kraftfulla insatser förebygga och förhindra att medarbetare och chefer beter sig kränkande mot andra. Det finns stora variationer inom det jag här kallar kränkingsperspektivet.<sup>11</sup> Det finns många med stor kompetens och erfarenhet som betonar vikten av att förhindra att människor blir utsatta för allvarliga kränkningar med hjälp av kraftfulla och tydliga normer och procedurer. Dessa röster framhåller vikten av att behandla problemet mobbning/kränkande särbehandling med ett slags rättskipningslogik, där det är viktigt att pröva om någon förbrutit sig mot de normer som bör gälla för hur människor ska bete sig mot varandra. Man kan anse att detta är mycket viktigt och måste få företräde framför andra synsätt, även om man är väl medveten om att det finns bakomliggande orsakssammanhang som lett fram till oacceptabla beteenden. Det finns dock också personer som argumenterar i linje med kränkingsperspektivet utan att visa tecken på medvetenhet om företeelsens potentiella komplexitet. För dessa aktörer är frågan enkel: ”Kränkande särbehandling och mobbning är att likställa med misshandel, PUNKT”. Man tar för givet att mobbning är mobbning och när någon säger att de är mobbade så är det också så.

Karakteristiska resonemang när man tar sin utgångspunkt i kränkingsperspektivet är:

- Den som blir utsatt för mobbning/kränkande särbehandling är i en mycket svår och utsatt situation och måste få stöd.
- Att förklara mobbning med brister i arbetsorganisationen innebär att man tar bort fokus från att alla har ett personligt ansvar att bete sig respektfullt mot andra. Kränkande handlingar ska inte få förekomma oavsett vilka förhållanden som råder på arbetsplatsen.
- Det är fullständigt ovidkommande om den som blir utsatt själv har betett sig olämpligt och därmed ”provocerat” andra (jämför våldtäkter). Det finns inget försvar för kränkande beteenden och de ska beivras helt oberoende av vem den utsatte är eller vad denne har gjort eller inte gjort.
- Om den utsatte själv har betett sig olämpligt kan detta bero på att det är nedbrytande att bli utsatt för kränkningar.

*Syn på andra perspektiv.* Med ett starkt fokus på att skydda de som blir utsatta för kränkande särbehandling kan det väcka mycket motstånd att höra uppfattningar som mer betonar betydelsen av att åtgärda brister i arbetsorganisation, som ser kränkande särbehandling som en konsekvens av illa fungerande mellanmänniskliga relationer (t.ex. i termer av en eskalerad konflikt) eller menar att det i en del fall där en person anmäler att han eller hon är utsatt för kränkande behandling handlar om personer som ser sig som offer utan att verkligen vara det.

De starkaste kritiska reaktionerna bland företrädare för kränkingsperspektivet uppkommer när någon menar att anmälaren själv kan ha bidragit till att det uppkommit en situation som lett till en kränkning eller en subjektiv upplevelse av att ha blivit kränkt. Detta kan uppfattas

---

<sup>11</sup> Jag är inte särskilt nöjd med benämningen ”kränkingsperspektivet”. Jag provade bl.a. benämningen ”rättsperspektivet” för att betona att man i detta perspektiv fokuserar att det handlar om en oförrätt som det är viktigt att beivra. Den benämningen är dock olämplig eftersom den kan ge sken av att representera det juridiska perspektivet, som ju dock i form av arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter i mycket högre grad bygger på det längre fram beskrivna arbetsorganisationsperspektivet än på det som här nu kallas kränkingsperspektivet.

som att man försöker lägga skulden för ett kategoriskt förkastligt beteende (mobbing) på offret självt.

Konfliktperspektivet (se nedan) ses som mycket problematiskt av de som har fokus på att skydda de som blir utsatta för kränkande särbehandling. Dels ser man risken att den som är i en utsatt position blir utsatt för nya kränkningar om en tredje part behandlar situationen (t.ex. genom medling) som om den handlar om en konflikt mellan jämbördiga parter. Dels menar man att när man hanterar ett fall av kränkande särbehandling som om det är frågan om en illa fungerande relation mellan några personer så tonar man ner betydelsen av att skapa tydliga gränser mellan acceptabelt och oacceptabelt beteende. Kränkande särbehandling är inte en fråga som bara angår de direkt berörda, utan den handlar om den allmänna rättsordning som måste upprätthållas och stärkas.

*Åtgärder.* I ljuset av detta synsätt blir det naturligt att den centrala frågan är att förhindra kränkande beteenden och ge stöd och skydd åt de som ändå blir utsatta. Det är då viktigt att det finns mycket tydliga normer kring att kränkande beteenden är oacceptabla. Förekommer de ändå bör det, enligt i alla fall vissa företrädare av kränkingsperspektivet, finnas kännbara sanktioner som kraftfullt signalerar att man inte kan komma undan med att bete sig på kränkande sätt mot andra.<sup>12</sup> Om någon ändå anmäler att man blivit utsatt är det viktigt att det genomförs en ordentlig och rättssäker utredning för att pröva om det varit frågan om kränkande särbehandling. Om man kommer fram till att någon varit utsatt för kränkningar ska förövaren, enligt detta synsätt, få kännbara sanktioner och den som blivit utsatt ska få upprättelse och stöd. Förespråkarna för att man ska pröva om det förekommit kränkande särbehandling eller inte menar också att det är mycket viktigt att kunna fria personer som är oskyldigt anklagade för kränkningar.

### ***B1-B2. Fokus på bakomliggande orsaker 1: konfliktperspektivet***

*Fokus.* Det första av de perspektiv som fokuserar bakomliggande orsaker ser kränkande handlingar som följer av dysfunktionella sociala processer. Ett karakteristiskt sätt att se på kränkande särbehandling ur detta perspektiv kan vara som följer. Det kan handla om att en person beter sig på ett sätt som en kollega, chef eller medarbetare upplever som frustrerande. Inte sällan handlar det om en person som på något sätt avviker från en gruppnorm (eller chefens normer). Här finns många varianter. Det kan handla om en medarbetare som inte är lika effektiv som andra, som har ett negativt bemötande, som är rigid, kontrollerande, oflexibel, känslomässigt instabil eller liknande. Men det kan också handla om någon som helt enkelt avviker från en gruppnorm vad gäller livsstil, utseende, åsikter eller inställning till arbetet utan att detta kan sägas påverka genomförandet av arbetsuppgifterna. Det kan också handla om någon som har högre ambitionsnivå än kollegorna, har många idéer om hur man kan förbättra verksamheten, eller satsar på att göra karriär.

Om de berörda parterna inte kan kommunicera öppet och konstruktivt om de friktioner de har mellan sig så kan det uppstå en mer varaktig och djupgående frustration som leder till att en eller flera parter agerande mer och mer styrs av frustrationen och det uppstår en eskalerande

---

<sup>12</sup> Återigen finns anledning att påpeka att det inte är detta perspektiv som ligger till grund för arbetsmiljölagen. Arbetsmiljörättens utformning bygger på att skapa goda arbetsmiljöer och förebygga ohälsa. Det finns inte i Arbetsmiljöverkets föreskrifter någon juridisk grund för att utmäta sanktioner mot enskilda personer som betett sig på kränkande sätt, däremot kan arbetsgivare ställas till ansvar om de försummat skyldigheten att arbeta systematiskt för att förebygga ohälsa.

konflikt eller mobbningprocess. Handlar det om relativt jämbördiga parterna talar vi om det som en konflikt. Om den ena parten hamnar i ett underläge, t.ex. när en enskild medarbetare blir utpekad som ett problem av en grupp eller av sin chef och blir utsatt för utfrysning, avståndstagande och trakasserier, kallar vi det mobbning eller kränkande särbehandling. Konfliktperspektivet innebär dock att man ser problematiken som en dysfunktionell mellanmänsklig process där det visserligen kan vara frågan om att någon blir utsatt för oacceptabla beteenden, men där det finns en underliggande process som inte kan förstås och behandlas på ett adekvat sätt om man stannar vid att beskriva den i termer av förövare och offer.

Det finns också andra tolkningsperspektiv som hör hemma inom rubriken konfliktperspektivet, t.ex. sådana som mer tar sin utgångspunkt i hur individualpsykologiska faktorer (se vidare nedan) kan leda till att det uppstår en relationsproblematik. Exempelvis kan person A ha en egenskap som omedvetet påminner person B om tidiga negativa relationserfarenheter, vilket kan leda till att det uppstår en dysfunktionell och negativ spiral som utmynnar i kränkningar.

Med konfliktperspektivet blir det naturligt att i hanteringen av ärendena också rikta blicken mot den roll som anmälarens eget beteende spelat i uppkomsten av problematiken (B2 i figur 1). Detta görs då inte med syfte att avgöra vem som betett sig felaktigt eller förkastligt, utan för att skapa förståelse för hur en destruktiv relationsdynamik kan uppstå. Att konstatera att den som anmält att han eller hon blivit utsatt för kränkande behandling själv har agerat olämpligt på olika sätt är inte en ursäkt för andras olämpliga beteenden. Däremot kan det, enligt konfliktperspektivet, vara viktigt dels att chefer och andra berörda utvecklar mer konstruktiva sätt att hantera konflikter och problematiska beteenden, dels (eventuellt) att den utsatte själv får insikt i hur det egna agerandet bidragit till att det uppstått frustration och problem och därmed får möjlighet att hitta fram till mer välfungerande förhållningssätt.

*Syn på andra perspektiv.* De som har detta perspektiv menar ofta att det är problematiskt att tolka situationen i termer av offer och förövare. Det man vill göra är att arbeta för att återupprätta rimligt välfungerande samarbetsrelationer genom någon typ av processarbete mellan de berörda parterna. Det kan handla om att reda ut händelseförloppet, tala ut om de samarbetssvårigheter som funnits, skapa mer förståelse för den dysfunktionella dynamiken, göra överenskommelser om hur man ska bete sig mot varandra och stärka sunda normer för kollegialitet och medarbetarskap. Om man ser återupprättandet av fungerande samarbetsrelationer, präglade av respekt och professionalitet, som det mest angelägna målet ser man det som kontraproduktivt att ha ett starkt fokus på frågor om skuld och fel begångna i det förflutna. Man kan tvärtom vara inriktad på att stödja parterna i att förstå hur de blev indragna i en destruktiv konfliktprocess med delsyfte att minska parternas benägenhet att lägga skuld på varandra.

*Åtgärder.* Med ett konfliktperspektiv blir främsta prioriteringen att pröva om det är möjligt att återupprätta fungerande samarbetsrelationer bland de berörda parterna. Beroende på omständigheterna kan tillvägagångssättet se olika ut: konfliktvägledningssamtal med enskilda personer, medling, gruppmedling, grupphandledning, tydliggöra medarbetares ansvar och skyldigheter, värdegrundsarbete och/eller handledning av chef. Vid djupt eskalerade asymmetriska konflikter, d.v.s. konflikter där en part är i en utsatt situation, är det kanske omöjligt och klart olämpligt att använda en dialogbaserad metodik (som medling). Man får då överväga andra typer av åtgärder för att få slut på en ohållbar konfliktsituation, t.ex. att separera parterna eller sätta in ett mycket aktivt och gränssättande ledarskap.

### ***C. Fokus på bakomliggande orsaker 2: arbetsorganisationsperspektivet***

*Fokus.* Bland organisationskonsulter, inte minst inom företagshälsovården, är det vanligt att se brister i arbetsorganisationen som grundorsaken till de mellanmänskliga problem som uppkommer på en arbetsplats. Om ledarskapet är svagt, om mål, uppgifter, roller och ansvar är otydliga, om det utvecklats osunda normer och om det saknas välfungerande forum för problemlösning och rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete, då är det inte konstigt om det uppstår dysfunktionella processer på arbetsplatsen. Man har skolats i ett systemiskt synsätt på orsakssammanhang och ser som sin främsta uppgift att bidra till att utveckla arbetsorganisationen så att destruktiva processer inte kan skjuta fart.

*Syn på andra perspektiv.* Många organisationskonsulter som har detta synsätt vill inte göra mobbningutredningar med fokus på att fastställa om det förekommit mobbning/kränkande särbehandling eller inte. De ser sig själva som just organisationskonsulter med kompetens att stödja arbetsgivare och grupper i att skapa en sund arbetsorganisation. De vill inte gå in i rollen som ”förundersökningsledare” som ska pröva om en förövare har begått övergrepp mot ett offer. Liksom när fokus är på dysfunktionella relationsdynamiker ser man med detta synsätt det som djupt problematiskt att se ärenden kring kränkande särbehandling i termer av skuld och övergrepp. Det ligger närmare till hands att se alla inblandade, oavsett hur de betett sig, som människor som försatts i en destruktiv situation på grund av brister i arbetsorganisationen.

*Åtgärder.* Typiska arbetssätt för de som betonar arbetsorganisationsperspektivet är att göra en arbetsmiljökartläggning med fokus på att identifiera brister och utvecklingsbehov vad gäller arbetsorganisationen. Man intervjuar medarbetare och chefer på den aktuella arbetsplatsen och ställer främst frågor kring organisatoriska förhållanden och i mindre grad om det konkreta händelseförlopp som lett fram till en anmälan om kränkande särbehandling. Kartläggningen utmynnar i antingen en rad rekommendationer om åtgärder som bör genomföras för att förbättra arbetsorganisationen och skapa tydlighet om ramarna, eller ett processarbete kring arbetsorganisationsfrågor som involverar hela personalen på arbetsplatsen. Ett sådant processarbete kan handla om att gemensamt klargöra arbetssätt, ansvarsfördelning, spelregler och att utveckla lösningar för sådant som varit oklart eller omtvistat.

### ***D. Fokus på bakomliggande orsaker 3: individualpsykologiperspektivet***

*Fokus.* Detta synsätt brukar inte stå för sig själv som ett heltäckande perspektiv på mobbning/kränkande särbehandling. I den mån det används utgör det snarare en del av en ansats som också har inslag av andra perspektiv. Det kan dock vara klagörande att beskriva perspektivet som ett särskilt synsätt. I det individualpsykologiska perspektivet fokuseras individer som återkommande bär sig illa åt mot andra och där detta inte bara kan förklaras med en eskalerande konflikt eller brister i arbetsorganisationen. Man söker i stället förklaringen till det problematiska beteendet i individens personlighetspsykologi eller andra rent individrelaterade faktorer. Det kan handla om en medarbetare som är aggressiv mot kollegor eller en chef som bemöter sina underställda på kränkande sätt, genom nedvärdering, nedgörande kritik, sarkasmer, systematiskt orättvis behandling, etc. Möjliga förklaringar ur detta perspektiv kan handla om personer med svag självinsikt, svag impuls kontroll, neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (t.ex. bristande inlevelseförmåga), neurotiska personlighetsdrag, mer allvarliga personlighetsstörningar eller en mycket belastande privat livssituation.

Med det individualpsykologiska perspektivet uppmärksammas den problematik som är kopplad till förövaren i mobbningsfall. Man söker förklaringar till det negativa beteendet, vilket också öppnar för omsorg om personer som kanske inte förstår att andra blir kränkta av deras förhållningssätt eller som har en personlighetsproblematik som inte bara har negativa konsekvenser för personer i deras omgivning, utan också ofta för dem själva. Dessa personer har, om det är frågan om kränkande särbehandling, burit sig illa åt mot andra och varit i överläge, men risken är också stor att de förr eller senare förlorar jobbet eller får försämrade arbetsförhållanden (t.ex. chefer som blir fråntagna sitt ledaruppdrag).

Det individualpsykologiska perspektivet kan förstås också användas i relation till den som blir utsatt för mobbning/kränkande särbehandling. En variant av detta, som förekommer mer tidigt i diskussionen om mobbning, är att leta förklaringar till mobbning i den mobbades personlighetsegenskaper. Enligt detta synsätt skulle det finnas vissa personlighetstyper som ”drar på sig” mobbning. Så vitt jag kan bedöma möter man sällan denna typ av resonemang i dagens debatt.<sup>13</sup> Däremot finns minnet av detta synsätt kvar i debatten och ger kraft åt de som kraftigt motsätter sig uppfattningen att den som är (eller upplever sig) utsatt själv kan ha bidragit till en negativ händelseutveckling (se vidare nedan).

*Syn på andra perspektiv.* Med det individualpsykologiska perspektivet blir det högst problematiskt att se mobbning ur ett renodlat offer-förövar-perspektiv. Även ”förövaren” är, enligt detta perspektiv, i någon mening ett offer, t.ex. för sin egen livshistoria eller en social funktionsnedsättning. Organisations- och konfliktperspektiven kan också ses som problematiska, eftersom de riskerar att osynliggöra att det kan finnas individer som har en så betydande personlig problematik att denna måste bli föremål för särskilda insatser.

*Åtgärder.* När fokus läggs på den person som betar sig kränkande gentemot andra blir det också naturligt att söka vägar att få stopp på det problematiska beteendet genom åtgärder riktade till just denna person. Det kan då handla om att få till stånd ett tydligare ledarskap i relation till denna person, återkoppling, stödsamtal, klargörande av gränser, eller också mer radikala åtgärder som förändring av arbetsuppgifter, varning, omplacering, utköp eller uppsägning.

### ***E. Fokus på upplevelsen att ha blivit kränkt: tolkningsperspektivet<sup>14</sup>***

*Fokus.* Detta perspektiv betonar att det finns fall där någon anser sig ha blivit utsatt för kränkningar men där den eller de som anklagas för att ha betett sig kränkande inte kan anses ha gjort något klandervärt. Upplevelsen av att ha blivit kränkt finns där, men den beror till stor del på att den som känner sig utsatt har tolkat vissa händelser som kränkningar utan att dessa vid en närmare kontroll kan sägas utgöra kränkande behandling. Det finns olika typer av förklaringar till att man upplever sig utsatt för kränkande behandling utan att det finns saklig grund för detta. En kan vara missförstånd eller oklarheter kring roller, arbetsuppgifter, rutiner eller liknande. En medarbetare kan uppleva det som kränkande att behöva utföra arbetsuppgifter som han eller hon anser vara under den egna kompetensnivån, även om det är helt klart att dessa arbetsuppgifter ingår i rollen. En annan typ av förklaring är att en person har en benägenhet att tolka in en kränkande avsikt i andras kommentarer eller agerande på ett sätt som inte är rimligt.

---

<sup>13</sup> Se dock Birkeland Nielsen et al. (2017).

<sup>14</sup> Om denna skrift främst riktade sig till forskarsamhället skulle detta perspektiv snarare benämnas ”det konstruktionistiska perspektivet”.

Tolkningsperspektivet är dock inte bara relevant i situationer där inga kränkande handlingar de facto förekommit. Det kan spela en viktig roll i händelseförlopp där den person som i slutändan upplever sig utsatt för kränkande särbehandling saknar förståelse för att personens egna förhållningssätt aktivt bidragit till händelseutvecklingen. Även om det är klart att ingenting kan rättfärdiga kränkande handlingar så kan en förståelse av hur andra upplever och reagerar på det egna förhållningssättet vara viktig för att personen ska ha goda förutsättningar att utveckla välfungerande samarbetsrelationer i framtiden. Denna infallsvinkel blir lätt provocerande, t.ex. om man gör en analogi med våldtäkter. Är det alls legitimt att ta upp frågan om hur någon som blivit våldtagen eventuellt själv försatt sig i en situation där risken att bli våldtagen är stor? Många anser inte det, men utifrån tolkningsperspektivet är det en relevant frågeställning, som inte ska tolkas som att man försvagar ansvaret hos de som begår övergrepp.

*Syn på andra perspektiv.* Utifrån tolkningsperspektivet blir det angeläget att vara medveten om att en upplevelse av att känna sig kränkt inte automatiskt måste betyda att någon annan har begått ett övergrepp. Har man med sig detta perspektiv är man bekymrad över de mer onyanserade formerna av kränkingsperspektivet, eftersom man där tar för givet att de som säger att de är utsatta också faktiskt *är* utsatta. Man behöver också uppmärksamma den situation som uppstår om man genomför en utredning av kränkande särbehandling och denna utmynnar i slutsatsen att det inte varit frågan om kränkande särbehandling. Med tolkningsperspektivet blir det då viktigt att föra samtal med den som upplevt sig utsatt för att om möjligt kunna omtolka det som hänt.

*Åtgärder.* När detta perspektiv används blir det naturligt att betona betydelsen av tydlighet i kommunikationen kring roller och rutiner och av ett allmänt öppet kommunikationsklimat där det är lätt att klara ut missförstånd och feltolkningar. När det finns en anmälan om kränkande särbehandling så blir det viktigt att börja med att pröva om det anmälaren pekar ut som kränkande handlingar faktiskt (om de verkligen förekommit) uppfyller rimliga kriterier på kränkande särbehandling. Om så inte är fallet behöver en arbetsgivarföreträdare föra ett tydliggörande samtal med anmälaren kring vad kränkande särbehandling är och om vad som behöver göras för att reda ut uppkomna missförstånd. Om det ändå görs en utredning, men denna kommer fram till att det inte varit frågan om kränkande särbehandling blir det också viktigt att föra samtal i syfte att reda ut missförstånd och övertolkningar.

### ***Synen på ansvar***

Den kanske starkaste skiljelinjen mellan de olika perspektiven gäller synen på ansvar och därmed också i vilken mån man ser det som viktigt att pröva om den som anklagas för att ha kränkt någon är skyldig eller oskyldig. Om man främst riktar uppmärksamheten mot bakomliggande orsakssammanhang (vare sig de är individualpsykologiska, grupp- eller relationsdynamiska, eller arbetsorganisatoriska) tycker man att det är problematiskt att fokusera på frågan om den anklagade är skyldig till att ha begått kränkningar. Det blir, med sådana perspektiv, missvisande och orättvist att förlägga hela ansvaret för den uppkomna problematiken på en individ. Om orsakerna till kränkande handlingar ligger i brister i arbetsorganisationen eller i en lång kedja av omständigheter så blir begreppet ”skuld” problematiskt. ”Skulden” ligger inte hos personen som bär sig illa åt, utan i de bakomliggande orsakssammanhangen. Man kan också mena att ett starkt fokus på ”förövaren” leder till att man underlåter att åtgärda det man ser som de egentliga orsakerna till att det uppstår mellanmänskliga problem. Fokus

på bakomliggande orsaker leder till en *behandlingslogik* där man söker åtgärda de omständigheter som leder till kränkande särbehandling och upprätta goda förutsättningar för välfungerande arbetsrelationer.

Följer man i stället kränkingsperspektivet kommer synen på lämpliga strategier för att förebygga och hantera kränkande särbehandling styras av ett slags *rättskipningslogik*. Denna bygger på övertygelsen om att det är viktigt att det finns tydliga gränser för vad som är tillåtet och otillåtet och att det också finns kraftfulla metoder för att dels pröva om någon förbrutit sig mot gällande normer och lagar eller inte (fälla eller fria), dels se till att de som betett sig oacceptabelt får kännbara konsekvenser.

### ***Rätt och fel eller en integrativ ansats?***

Mitt intryck är att det bland alla som har uppfattningar om mobbning/kränkande särbehandling ibland förekommer ”monologisk rationalitet”, d.v.s. att man varseblir problematiken och bildar sig uppfattningar uteslutande med hjälp av *ett* av de perspektiv som beskrivits ovan. Det jag ser som mest problematiskt är när uppfattningen att mobbning är att likställa med misshandel drivs hårt utan minsta tecken på en medvetenhet om att en person kan uppleva sig utsatt för mobbning utan att någon annan faktiskt har betett sig klandervärd. Jag är också bekymrad över hur det blir för de personer som själva, oftast utan att vara riktigt medvetna om det, har ett beteende som andra upplever som frustrerande, besvärligt och kränkande. Dessa personer kan både vara den som blir anklagad för att kränka andra och den som själv upplever sig som utsatt för kränkningar och utfrysning. Ett synsätt som bara fokuserar huruvida den som anser sig utsatt faktiskt har blivit utsatt för kränkande särbehandling eller inte, och därmed tolkar situationen i termer av offer och förövare, kan lämna en stor del av den problematik som finns obehandlad.

Särskilt problematiskt kan det bli i ett scenario av följande karaktär: en medarbetare har ett sätt att bete sig som kollegor och/eller chef upplever som mycket frustrerande. Det kan handla om en person som påtagligt missköter sina arbetsuppgifter, bemöter andra på ett aggressivt sätt eller är så negativt inställd att det starkt påverkar arbetsmiljön i en arbetsgrupp. Personen saknar självinsikt och värjer sig mot alla försök att förmedla att personen själv kunde ha anledning att ändra sitt beteende. Detta pågår under en längre tid, med följd att frustrationen växer hos kollegor och chef. Kollegorna börjar undvika att ha med personen att göra och chefen, som tycker det är obehagligt med konflikter, känner sig hjälplös och underlåter att driva frågan vidare. Till slut brister det dock för chefen, som då agerar oprofessionellt och skäller ut medarbetaren, samt vidtar disciplinära åtgärder, som t.ex. en omplacering. Medarbetaren känner sig trakasserad av arbetsgivaren och får heller inget stöd från personalavdelningen. En anmälan om kränkande särbehandling görs, som leder till att en konsult anlitas för att göra en utredning med uppdraget att pröva om medarbetaren har fog för sin upplevelse av att vara utsatt för kränkande särbehandling. Om utredningen avgränsas till att bara pröva om det förekommit kränkande särbehandling eller inte så kan det uppstå en problematisk situation oavsett vad utfallet blir. Om utredningen kommer fram till att personen har utsatts för kränkande behandling så har den utsatta personen fått bekräftelse på att arbetsgivaren burit sig illa åt och har därför ett moraliskt grundat anspråk på att få upprättelse i någon form. Arbetsgivaren hamnar då i en svår situation därför att möjligheterna att komma tillrätta med medarbetarens misskötsel försvåras avsevärt. Om utredningen kommer fram till att det inte varit frågan om kränkande särbehandling hamnar anmälaren i en svår situation. Upplevelsen av att ha blivit utsatt för en oförrätt finns sannolikt kvar och nu har personen en



andra gång blivit överkörd. Möjligheten att i detta läge dialogvägen skapa större insikt om varför det blev som det blev och hur man kan få det att fungera bra är troligen begränsad. Risken är stor att det slutar med att personen som råkat illa ut ändå blir omplacerad eller utköpt, för att arbetsgivaren fortfarande anser att personen missköter sina arbetsuppgifter. Om alla fem ovan beskrivna perspektiv används i hanteringen av situationen blir det sannolikt uppenbart att denna arbetsplats, dess chefer och medarbetare behöver hjälp med att skapa bättre förutsättningar för en god psykosocial arbetsmiljö genom tydlighet kring normer och förhållningssätt, tydligt ledarskap, konstruktiv och öppen kommunikation och ett mer genomtänkt sätt att genomföra det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Min avsikt med den studie jag genomfört var att få mer kunskap om hur de scenarier som leder fram till att det tillsätts en utredning om kränkande särbehandling kan se ut. Mitt antagande var att situationerna kan vara mycket olikartade och att kunskap om detta kan bidra till bättre strategier för att förebygga och hantera fall av (upplevd) kränkande särbehandling. Det material jag samlat in om utfallen av 81 utredningar av kränkande särbehandling kan förhoppningsvis bidra till en mer integrativ syn på problematiken, där alla de ovan beskrivna perspektiven informerar tolkningar och handlingsplaner.

### 3. Metod

#### *Uppgiftslämnarna*

Jag har under hösten 2015 och våren 2016 samlat in uppgifter om utredningar av mobbing/kränkande särbehandling från 20 personer som genomför sådana utredningar. Utgångspunkten för att rekrytera deltagare var det kontaktnät med över 500 organisationskonsulter och personalspecialister som jag byggt upp sedan 2005. Jag skickade per e-post förfrågningar om personer som genomfört utredningar och som vore villiga att besvara en enkät och, helst, också prata igenom erfarenheterna med mig i direkt möte eller per telefon.<sup>15</sup> Majoriteten av uppgiftslämnarna fanns i denna krets. Jag fick vidare genom förfrågningar bland mina kontakter på företagshälsorna Previa, Feelgood, Avonova och Pe3 namn på fler personer som jag kontaktade och bjöd in att delta. Några uppgiftslämnare har också tillkommit i samband med att jag hållit seminarier om temat hantering av kränkande särbehandling anordnade av Partsrådet, en samverkansorganisation för arbetsgivare och fackförbund inom det statliga området.

Av de 20 uppgiftslämnarna var 10 organisationskonsulter vid företagshälsor, varav 2 var anställda vid interna företagshälsor (vid en kommun och en region). 7 var fristående organisationskonsulter, av vilka några i vissa uppdrag varit underkonsulter till företagshälsor. De återstående 3 uppgiftslämnarna var knutna till HR-funktioner vid större arbetsgivare i offentliga sektorn.

Jag bad uppgiftslämnarna att ange hur många utredningar de genomfört, totalt sett under sin tid som konsulter. I några fall saknar jag precisa uppgifter om detta, t.ex. för ett par konsulter som varit verksamma länge och gjort relativt många utredningar. Mönstret är dock tydligt i detta urval: 12 av de 20 hade genomfört 1-5 utredningar. Endast 5 av de 20 hade genomfört 10 eller fler utredningar. En konsult hade gjort ett 50-tal utredningar under ca 15 år som konsult. Dessa uppgifter tyder på att det är få personer i landet som har en gedigen erfarenhet av att genomföra utredningar av kränkande särbehandling.

#### *Reflektioner kring urvalet av uppgiftslämnare*

Sättet att rekrytera uppgiftslämnare innebär givetvis att urvalet inte kan antas vara representativt för hela populationen av personer som genomför utredningar av kränkande särbehandling. Det finns flera källor till möjlig snedvridning av urvalet. En sådan källa är kontaktnätet: jag har utarbetat kontaktnätverk inom större företagshälsor och med ett stort antal organisationskonsulter som har inriktning mot konfliktuppdrag och handledning av arbetsgrupper och chefer. Mina kontaktytor till personalspecialister och jurister som kan tänkas syssla med denna typ av utredningar är begränsade och slumpmässiga. Jag har ingen alls överblick över fristående advokater som åtar sig denna typ av uppdrag och sådana uppgiftslämnare saknas helt i materialet.

I materialet jag samlat in gäller den stora majoriteten fall arbetsplatser i offentlig sektor. Detta kan bero på flera omständigheter, t.ex. är det möjligt att offentliga förvaltningar är mer benägna än privata företag att låta utreda kränkande särbehandling. Jag har också rekryterat

---

<sup>15</sup> Enkätformuläret som användes finns i bilaga 1.

respondenter i mitt eget kontaktnätverk, där många organisationskonsulter främst har uppdrag i offentliga sektorn.

Andra källor till snedvridning kan man bara spekulera i. Det är rimligt att anta att konsulter som själva känner sig kompetenta att göra denna typ av utredningar är mer benägna att vilja lämna uppgifter till en studie av detta slag än konsulter som är osäkra på kvaliteten på de utredningar de gjort. Eftersom studien inte handlar om utredningsmetodik, utan om att få en uppfattning om vilka typer av scenarier som döljer sig bakom anmälningar av kränkande särbehandling, är detta en positiv faktor. Konsulter som känner sig kompetenta har sannolikt också i stort ett mer professionellt förhållningssätt till utredningsarbetet än konsulter som är mer oerfarna och osäkra, följaktligen är det mer sannolikt att de förra kommer fram till välgrundade slutsatser.

### ***Vilka fall av upplevda kränkningar leder till utredningsuppdrag?***

Det är arbetsgivarsidan som beslutar om en utredning av kränkande särbehandling ska genomföras eller inte. Det är rimligt att anta att benägenheten att ge ett utredningsuppdrag är svag på arbetsplatser med ett utbrett dysfunktionellt ledarskap där cheferna är lojala med varandra. En hel del fall av allvarlig kränkande särbehandling blir därför aldrig föremål för utredningar av det skälet att ansvariga chefer inte vill att egna eller chefskollegors tillkortakommanden ska granskas. Det är därför möjligt att fall där chefer som utsätter medarbetare för allvarlig kränkande särbehandling är underrepresenterade i det material jag samlat in. Detta bör vägas in när man tolkar utfallet i denna studie. Vi kan alltså inte av detta material dra långtgående slutsatser om hur vanligt det är att person som upplever sig utsatta för kränkande särbehandling faktiskt blivit det, respektive hur vanligt det är att sådana upplevelser inte skulle uppfylla rimliga kriterier för kränkande särbehandling vid en närmare undersökning.

### ***Datainsamling***

Efter att ha etablerat kontakt med potentiella uppgiftslämnare sände jag ett mail där jag förklarade vad jag var intresserad av, samt ett enkätformulär (se bilaga 1) där jag bad om uppgifter om uppgiftslämnaren själv och de fall denne utrett. Jag bad också att få tillfälle att öga mot öga eller per telefon få prata igenom utredarnas erfarenheter, och särskilt att berätta om vilka typer av scenarier som framträtt i samband med utredningarna. Totalt sett samlade jag in uppgifter om 81 utredningar. I 11 av dessa fall har jag endast ifyllda enkäter där respondenten klassificerat fallen enligt den niofältsmatris jag använde mig av. I 70 fall har jag i intervjuer fått mer eller mindre utförliga redogörelser för omständigheterna i de enskilda fallen.<sup>16</sup> Materialet är alltså långtifrån konsistent vad gäller hur ingående redogörelser jag fått ta del av. Jag har heller inte systematiskt och stringent samlat information om vilken metodik utredarna har använt, utöver att jag endast inkluderat fall där utredaren intervjuat ett flertal berörda.

---

<sup>16</sup> Givetvis har respondenterna hanterat sekretessfrågan ansvarsfullt: jag har inte efterfrågat eller fått information om personnamn eller vilka arbetsplatser det varit frågan om, utöver vilken typ av verksamhet som bedrivits.

## ***Felkällor och osäkerheter vad gäller utfallet av utredningarna***

Hur ska man bedöma trovärdigheten i de resultat som utredningarna kommit fram till? Det finns ett antal olika källor till felslut och osäkerheter som innebär att man bör behandla sammanställningen av resultaten med försiktighet.

### **a. Ord mot ord**

En uppenbar svårighet med utredningar av kränkande särbehandling är när det saknas vittnen eller annan dokumentation av det som förevarit, och när den som anklagas för att ha betett sig kränkande förnekar att han eller hon betett sig så som anmälaren uppger. Det finns givetvis fall där det förekommit upprepade kränkningar, men där det trots en grundlig utredning inte går att belägga dessa. Jag har utelämnat ett fåtal utredningar från materialet där utredaren anger att det inte var möjligt att komma till en tydlig slutsats om anklagelserna. Det finns bland de 81 fallen ett fåtal där resultatet av utredningen var att mobbning/kränkande särbehandling inte kunnat beläggas, men där konsulten (i samtal med mig) sade sig misstänka att det kan ha förekommit negativt bemötande i sådan utsträckning att det eventuellt skulle förtjänat att bedömas som kränkande särbehandling. Studien underskattar sannolikt därför i någon mån andelen fall där det varit frågan om mobbning/kränkande särbehandling. I de allra flesta av de 81 fallen menade sig dock konsulten kunna göra en rimligt väl underbyggd bedömning av huruvida det var frågan om kränkande särbehandling eller inte.

### **b. Svagheter i utredningsmetodik**

Jag har bara inkluderat utredningar i materialet där utredaren faktiskt intervjuat berörda parter, inklusive potentiella vittnen (främst kollegor). Det kan dock inte uteslutas att det bland de utredningar som lett till slutsatsen att det inte varit frågan om kränkande särbehandling finns fall där en mer grundlig utredningsmetodik skulle kunnat generera belägg för att kränkande särbehandling förekommit. Det är mycket svårt att göra en bedömning av sannolikheten för detta. Mitt intryck, baserat på karaktären av de scenarier utredarna redogjort för, är att det inte rör sig om mer än ett fåtal fall där klassificeringen av fallen enligt matrisen skulle kunnat förändras med en mer grundlig utredningsmetodik. Detta gäller naturligtvis särskilt de fall där de händelser anmälaren hänvisat till inte uppfyller rimliga kriterier för att räknas som kränkande särbehandling, även om det har gått till precis så som anmälaren beskriver.

### **c. Svårigheter med gränsdragning**

Som nämnt i det inledande avsnittet är begreppet kränkande särbehandling inte avgränsat med tydliga kriterier, till skillnad från mobbningbegreppet. Enligt kommentarer från företrädare för Arbetsmiljöverket innebär skrivningarna i AFS 2015.4 att även enstaka händelser med kränkande inslag kan betecknas som kränkande särbehandling, om det finns risk att den utsatte drabbas av ohälsa eller att ställas utanför arbetsplatsens gemenskap. Även om man reserverar begreppet kränkande särbehandling till sådana scenarier där det varit frågan om upprepade kränkningar och den utsatte hamnat i klart underläge så finns det många fall där det blir en svår bedömningsfråga att avgöra om man ska klassa det som inträffat som kränkande särbehandling eller inte. Det är särskilt tydligt i sådana fall där chefer varit bryska, auktoritära, visat stark irritation, fällt kritiska kommentarer, etc. Var gränsen går för olämpligt eller oprofessionellt bemötande i allmänhet och kränkande särbehandling är här en fråga om bedömningar med oklara kriterier som grund. I en hög andel av de 81 fallen kan utredaren konstatera att det förekommit olämpligt och klandervärt agerande från den som utpekats av den utsatte, men konsulten har inte bedömt att det inträffade fyller rimliga kriterier för att betecknas som kränkande särbehandling. Detta tema kommer att diskuteras vidare i senare avsnitt.

d. Utredarna arbetar på uppdrag av arbetsgivarsidan

Utredningar av kränkande särbehandling beställs av och betalas av arbetsgivare. Det är befogat att fråga sig om utredarnas ekonomiska beroende av uppdragsgivarna, respektive ibland långvariga relationer till arbetsgivarsidan kan leda till en benägenhet att tona ned betydelsen av uppgifter som tyder på att kränkande särbehandling förekommit. En del observatörer går längre än så. Svenska Universitetslärarförbundets tidning *Universitetsläraren* hade sommaren 2016 en artikel om ett mobbningsfall på en högskola med rubriken *Inhyrda advokater vinner konflikter åt arbetsgivare*. Ingressen till artikeln fortsatte: *Inhyrda advokater som utreder på uppdrag av universitetens och högskolornas ledning. Det har blivit en effektiv metod för lärosäten att vinna konflikter med sina kritiker och anställda*. Argumentet är uppenbarligen att arbetsgivare kan hyra utredare som levererar en utredning som friar arbetsgivaren från anklagelser om att ha utsatt medarbetare för kränkande särbehandling. Hur det nu är med möjligheten att få uppdrag med förutbestämt utfall utförda av konsulter är det inte särskilt sannolikt att någon som tar sådana uppdrag också är villig att lämna uppgifter till denna studie. Däremot är det möjligt att konsulter omedvetet har en benägenhet att göra tolkningar som ligger närmare deras uppdragsgivares synsätt, respektive att uppdragsgivare väljer att anlita konsulter som de tror har ett synsätt som liknar deras eget. En välgrundad bedömning av i vilken mån lojalitetsförhållanden kan snedvrída slutsatserna i utredningar av kränkande särbehandling är inte möjlig att göra med det begränsade material som samlats in i denna studie.

#### ***Avslutande kommentar om kvaliteten på det insamlade materialet***

Redogörelsen för datainsamlingen och tänkbara svagheter i materialet ovan pekar alltså på att resultaten av studien måste behandlas med försiktighet. Det går inte att generalisera de proportioner mellan olika typer av fall som redovisas i resultatdelen till mobbningsfall i allmänhet. Min bedömning är dock att materialet ger ett värdefullt underlag för att konstatera att fallen kan se mycket olika ut och att detta är något som behöver vägas in när strategier för att förebygga och hantera kränkande särbehandling utformas.

## 4. Resultatredovisning

Jag har alltså samlat uppgifter från 20 konsulter och personalspecialister om sammanlagt 81 utredningar av mobbning/kränkande särbehandling. Som bas har jag använt ett enkätformulär med nio frågor (se bilaga 1). Några uppgiftslämnare har enbart fyllt i enkäten och skickat den till mig. I de flesta fallen, 71 av 81, har jag dock fått tillfälle att muntligt prata igenom de enskilda fallen så att jag kunnat ställa frågor om särdragen i scenarierna som ledde fram till utredningsuppdraget. Hur fylligt respondenterna beskrev fallen och utredningens resultat varierade avsevärt.

Nedan börjar jag med att rapportera några resultat av mer allmänt intresse kring vilka anmälarna och de anmälda var. Därefter följer redovisningen av de centrala resultaten, d.v.s. utredarnas bedömningar av vad det var som hade hänt som ledde fram till att någon ansåg sig utsatt för kränkande särbehandling.

### *Vem är utsatt, vem utpekas som mobbare?*

I 72 av de 81 fallen finns klara uppgifter om anmälarnas och de anmäldas respektive roller (se tabell 1).<sup>17</sup> I 36 av dessa fall var anmälaren en medarbetare som uppgav sig utsatt för kränkande särbehandling av sin närmaste chef, arbetsledare eller högre chef. I 30 av dessa 36 fall handlade det om anmälarens närmaste chef. I 22 av 72 fall var anmälaren en medarbetare som anmälde kollegor. I 8 fall ansåg sig anmälaren utsatt av både chef och kollegor. I de återstående 6 fallen handlade det i 3 fall om en chef som anmälde sin egen chef, i 1 fall om en medarbetare som anmälde en personalspecialist, i 1 fall en medarbetare som anmälde en politiker och i 1 fall om en chef som anmälde en av sina egna underställda. Sammantaget var det alltså betydligt vanligare att anmälaren ansåg sig utsatt av någon i överordnad position (49 fall, varav 8 där både chef och kollegor anmäldes), än av en eller flera kollegor (22 fall).

---

<i>Anmälare – Anmäld</i>	
Medarbetare – Chef	30
Medarbetare – Samordnare/Bitr. chef/Arbetsledare	5
Medarbetare – Högre chefer	1
Medarbetare – Medarbetare	22
Medarbetare – Kollegor och chef	8
Medarbetare – Personalspecialist	1
Chef – Chef	3
Chef – Medarbetare	1
Medarbetare – Politiker	1
Uppgift saknas	9
<i>Summa</i>	<i>81</i>

*Tabell 1: Anmälares och anmäldas respektive roller*

---

<sup>17</sup> Jag använder ordet ”anmälare” för att beteckna den som uppgett sig utsatt för kränkande särbehandling även i de fall där det är en chef som initierat utredningen och det alltså först i samband med utredningen framträtt personer som uppgett sig vara utsatta.

## ***Anmälarnas könsfördelning***

I det insamlade materialet finns uppgifter om anmälarnas kön i 49 fall, i övriga 32 fall saknas denna uppgift. I de 49 fall där uppgift finns är könsfördelningen mycket ojämn: i 39 fall var anmälarna kvinnor, i 10 fall män. Underlaget är alltför begränsat för att spekulera i huruvida detta mönster är representativt och vilka i så fall förklaringarna skulle kunna vara till den stora majoriteten kvinnor bland anmälarna.

Det kunde givetvis vara av intresse att få en indikation på könsfördelningen bland de som utsätter andra för mobbning/kränkande särbehandling. Det är dock inte meningsfullt att utifrån detta material redovisa könsfördelningen bland de som blev anklagade för att ha betett sig kränkande. Dels beror detta på att andelen fall där utredningen kom fram till att de anklagade *inte* gjort sig skyldiga till kränkande särbehandling var så hög. Dels saknades bland en betydande andel av de 22 fall som klassades som mobbning uppgifter om kön på den som anklagats.

## ***Olika typer av scenarier: Var det kränkande särbehandling?***

Den mest centrala frågan handlade om i vilken utsträckning det faktiskt visade sig vara frågan om mobbning/kränkande särbehandling och i vilken omfattning det handlade om andra typer av händelseförlopp än renodlade mobbningsscenarier där en eller flera mobbare ger sig på en person i utsatt ställning. Jag bad respondenterna att placera de fall de utrett i en matris med nio fält (se figur 2). Matrisen har tre kolumner (A-C). De tre alternativen som representeras av kolumnerna handlar om vilken bedömning som gjordes i utredningarna av huruvida den eller de som anklagats faktiskt gjort sig skyldiga till kränkande handlingar. Jag valde att använda begreppet ”mobbning” i stället för ”kränkande särbehandling” eftersom det senare begreppet har en mer oklar definition. Jag klargjorde dock i samtalen med respondenterna att ”mobbning” innefattar ”allvarlig kränkande särbehandling” i betydelsen upprepade kränkande beteenden som kan leda till ohälsa eller att personen som utsätts hamnar i en utsatt position.<sup>18</sup>

I A-kolumnen med rubriken ”Varken mobbning eller olämpligt agerande har förekommit” placerades fall där det inte fanns indikationer på att den som anklagats för att mobba/kränka gjort något fel. I B-kolumnen med rubriken ”Olämpligt agerande har förekommit, men inte mobbning” placerades fall där någon eller några agerat olämpligt, klandervärt eller oprofessionellt, men inte i sådan utsträckning att det förtjänar att betecknas som mobbning/kränkande särbehandling. C-kolumnen med rubriken ”Mobbning har förekommit” är självförklarande: här kom utredningen fram till att det som hänt måste bedömas som mobbning/kränkande särbehandling.

De tre raderna (1-3) i matrisen handlar om anmälarens beteenden. Rad 1 med rubriken ”Den som uppger sig ha blivit mobbad har inte agerat på olämpligt sätt” representerar det scenario man vanligen tänker sig när det är frågan om mobbning, d.v.s. att en person blir utsatt för kränkande behandling utan att själv ha betett sig olämpligt på något sätt. Rad 2 och 3 representerar fall där anmälaren själv på något sätt betett sig olämpligt och detta varit av betydelse för det händelseförlopp som ägt rum. Syftet med att ta med denna dimension är att

---

<sup>18</sup> I och med AFS 2015:4 vidgas innebörden i begreppet kränkande särbehandling och det återstår att se hur konsulter och andra kommer att avgränsa begreppet i de utredningar som görs framöver. Ingen konsult som medverkat i denna studie har dock använt sig av den nya vidare begreppsdefinitionen så att även en enstaka kränkande handling har lett till slutsatsen att det varit frågan om kränkande särbehandling.

synliggöra i vilken mån det finns mer komplexa händelseförlopp bakom anmälningar av kränkande särbehandling än det klassiska offer-förövar-scenariet. Det är för många provocerande att ställa frågan om den utsatte själv på något sätt betett sig olämpligt. Jag måste därför åter understryka att det här inte handlar om vem som bär skuld till det inträffade, utan att förstå orsakssammanhangen bakom (upplevelser av) mobbning/kränkande särbehandling för att kunna utforma mer välfungerande strategier för att förebygga och hantera anmälningar av mobbning/kränkande särbehandling.<sup>19</sup>

	A. Varken mobbning eller olämpligt agerande har förekommit	B. Olämpligt agerande har förekommit, men inte mobbning	C. Mobbning har förekommit
1. Den som uppger sig ha blivit mobbad har inte agerat på olämpligt sätt	A1	B1	C1
2. Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat olämpligt, men inte så att det kan betecknas som grov misshandling (grund för disciplinära åtgärder eller uppsägning)	A2	B2	C2
3. Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat så olämpligt att det kan betecknas som grov misshandling (grund för disciplinära åtgärder eller uppsägning)	A3	B3	C3

Figur 2: Matris över olika typer av utfall i utredningar av kränkande särbehandling

### **Resultat: olika typer av slutsatser av utredningarna**

I figur 3 redovisas hur de 81 fallen fördelade sig i matrisens nio celler. Jag sammanfattar nedan först de viktigaste kvantitativa resultaten. Siffrorna kommer att väcka mycket frågor och dessa kräver en mer utförlig diskussion som kommer i senare avsnitt.

I 22 av de 81 fallen (27%) blev slutsatsen att det varit frågan om mobbning eller allvarlig kränkande särbehandling. Detta betyder alltså att i 59 av fallen (73%) så gjorde utredaren bedömningen att det som inträffat inte uppfyller kriterierna för mobbning resp. allvarlig kränkande särbehandling (enligt definitionen i AFS 1993:17). Det var bara ett fåtal fall där utredaren misstänkte att det kunde varit frågan om mobbning, men att detta inte gick att

<sup>19</sup> Matrisen blir problematisk att använda i de (få) fall där olika parter ömsesidigt anklagar varandra för kränkande behandling.



belägga p.g.a. brist på vittnen. I de flesta fallen var utredaren övertygad om att utredningens slutsatser var rättvisande.

I 40 fall (49%) hade det enligt utredningarna inte förekommit allvarlig kränkande särbehandling, men däremot hade det förekommit olämpligt agerande från den eller de som anklagades för kränkningar. Jag kommer i senare avsnitt mer ingående diskutera vilka former av ”olämpligt agerande” som förekom i fallberättelserna.

I 19 av fallen (23%) kom utredaren fram till att den eller de som anklagats för kränkningar inte hade vare sig betett sig kränkande eller ens olämpligt. Det är alltså, att döma av detta material, nästan lika vanligt att personer blir orätt anklagade för att ha utsatt andra för kränkande behandling, som att personer verkligen har blivit utsatta för regelrätt kränkande särbehandling.

		Från den/de anklagades sida			
		A. Varken mobbning eller olämpligt agerande har förekommit	B. Olämpligt agerande har förekommit, men inte mobbning	C. Mobbning har förekommit	
Från anmälarens sida	Den som uppger sig ha blivit mobbad har inte agerat på olämpligt sätt	• • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • •	39
	Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat olämpligt, men inte så att det kan betecknas som grov misskötsel	• • • • • • • • • •	• • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • •	32
	Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat så olämpligt att det kan betecknas som grov misskötsel	• • • •	• • • • • •		10
		19	40	22	81

Figur 3: Utredarnas kategorisering av de 81 fallen

Det mest kontroversiella resultatet är att i 42 av fallen (52%) så hade den som gjort en anmälan om kränkande särbehandling själv betett sig olämpligt. I 10 av dessa 42 fall (12%) hade anmälaren själv agerat på ett sådant sätt att det kunde betecknas som så grov misskötsel att det vore grund för uppsägning. Jag vill påpeka igen att det här inte handlar om ”vems fel” det är att det uppstått en situation som någon upplevt som kränkande. Det är också helt klart att

kränkande särbehandling inte är försvarligt hur än den utsatta personen själv betett sig. Däremot kan det vara viktigt att förstå hur scenarier som utmynnar i en anmälan om kränkande särbehandling kan se ut för att skapa förståelse för lämpliga strategier för att förebygga och hantera kränkande särbehandling.

### ***Vad var det som hade hänt?***

Ovan redovisades hur fallen kvantitativt fördelade sig mellan de nio kategorier som den använda matrisen består av. Siffrorna väcker naturligtvis frågor, t.ex.:

- Hur kan det finnas fall där någon anser sig vara utsatt för kränkande särbehandling, men utredningen leder fram till slutsatsen att den anklagade inte gjort något fel?
- Är det verkligen rimligt att utredarna i 73% av fallen gjort bedömningen att det inte var frågan om mobbning/kränkande särbehandling?
- Olämpligt agerande som inte räknas som kränkande särbehandling, vad kan det vara?
- Är det alls relevant och etiskt försvarbart att ställa frågan om anmälaren själv betett sig på olämpliga sätt?

Naturligtvis uppstår också frågan om dessa siffror verkligen avspeglar vad som hänt, eller om de mer är resultatet av dålig utredningsmetodik eller utredarnas benägenhet att bli påverkade av ett lojalitetsförhållande till beställarna av utredningarna. Denna senare fråga diskuteras i metodavsnittet ovan och behandlas inte vidare här.

I följande avsnitt görs ett försök att med utgångspunkt från det insamlade materialet beskriva vilka typer av scenarier som ligger bakom placeringen av de enskilda fallen i matrisens nio fält. Som beskrivits i metodavsnittet finns det svagheter, osäkerheter och brist på konsistens i de insamlade uppgifterna. Vi kan inte veta hur väl utredarnas bedömningar avspeglar vad som faktiskt hänt i de olika fallen. Det är också viktigt att åter påpeka att de följande avsnitten bygger på vad respondenterna berättat för mig i de samtal vi fört kring kategoriseringar av fallen. I våra samtal har jag ofta bett utredarna om deras personliga tolkningar och intryck av varför det blivit som det blivit i fallen och då fått svar på frågor som utredaren aldrig skulle ställt, dragit slutsatser om och redovisat i den skriftliga utredningen. Syftet är alltså att skapa förståelse för hur olika scenarierna som leder fram till anmälningar om kränkande särbehandling kan se ut. Läsaren uppmanas att göra sin egen bedömning av sannolikheten för att de typer av scenarier som beskrivs *kan förekomma* i verkligheten, alldeles oavsett om utredaren i det enskilda fallet gjort en rimlig och rättvisande bedömning eller inte. I vetenskapliga sammanhang skulle syftet med denna studie snarare karakteriseras som hypotesgenererande än som hypotesprövande. En studie som syftar till att ge tillförlitliga och generaliserbara resultat skulle behöva vara mer omfattande, grundlig och stringent än denna.

I de följande avsnitten redovisas hur scenarierna bakom kategoriseringarna i matrisen kan se ut genom att först behandla var och en av de tre kolumnerna som handlar om i vilken mån det varit frågan om kränkande beteenden. Därefter tas de fall upp som kategoriserat i rad 2 och 3, d.v.s. där anmälaren bedömdes ha agerat på ett olämpligt sätt.

### ***Den anklagade friades helt genom utredningen (A- kolumnen)***

I 19 av de 81 fallen (23%) drog utredaren slutsatsen att det inte varit frågan om kränkande särbehandling och dessutom att den som anklagades för att bete sig kränkande inte kunde anses ha agerat klart olämpligt. Hur kan det komma sig att någon anser sig utsatt för krän-

kande särbehandling, men utredningen ändå kommer fram till att den som anklagas inte agerat olämpligt?

I de fall som hör till A-kolumnen rörde det sig om scenarier där det som anmälaren ansåg vara kränkande inte uppfyllde rimliga kriterier på vad som bör betecknas som kränkande särbehandling. I en del av dessa fall var det frågan om en chef som visserligen varit kort i tonen eller liknande, men inte i sådan grad att det rimligen kunde betecknas som kränkande eller ens olämpligt i sådan utsträckning att det fanns anledning att rikta kritik mot personen för att få till stånd en förändring av beteenden. I ett fall hade en personalspecialist tillrättaviserat en medarbetare för olämpligt förhållningssätt på ett sätt som visserligen kan ses som onödigt eller oskickligt, men där det var frågan om en isolerad incident som knappast kunde tänkas leda till ohälsa eller socialt utanförskap.

I flera fall gjorde konsulten bedömningen att upplevelsen av att vara utsatt för kränkande behandling i hög grad berodde på missförstånd eller orimliga tolkningar från anmälarens sida. I ett fall kände sig en medarbetare trakasserad för att hon fick arbetsuppgifter som hon ansåg inte motsvarade hennes kompetensnivå. Utredningen visade att medarbetaren missförstått roller och rutiner och det fanns inga tecken som tydde på att det var frågan om kränkningar. I ett annat fall ansåg en medarbetare sig utsatt för trakasserier när en särskilt anpassad arbetsroll p.g.a. rehabilitering efter en sjukskrivning avslutades och medarbetaren skulle återgå till ordinarie arbetsuppgifter. I detta fall beskrevs ett tillfälle där chefen hade höjt rösten, vilket chefen också medgav, men detta kunde knappast betecknas som kränkande särbehandling. I ett ytterligare fall kände sig en chef uthängd och trakasserad för att hennes chef hade satt in särskilda stödåtgärder då den anmälade chefens ledarskap inte fungerade bra. Inte heller här fanns det enligt utredaren något som tydde på att åtgärderna kunde betecknas som kränkande.

I andra fall ansåg utredaren att det som inträffat snarast var att betrakta som konflikter som lett till irritation och spänningsfyllda meningsutbyten, som dock inte kunde betecknas som kränkande särbehandling. I ett fall hade en person fått kritiska kommentarer av kollegor, som ansåg att personen inte bidrog tillräckligt till att hantera arbetsbördan. Konsulten bedömde det inte som kränkande särbehandling, utan som friktioner i samarbetet som berodde på en brist på närvarande ledarskap. Efter ett chefsbyte ordnade situationen upp sig.

Ett relativt vanligt scenario tycks vara att det finns en medarbetare som antingen inte riktigt klarar att sköta sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt (ofta vittnar även kollegor om detta) eller underlåter att följa gällande rutiner och beslut på arbetsplatsen. När chefen gör påpekanden eller vidtar andra åtgärder upplever medarbetaren detta som personliga trakasserier. I en del fall visar utredningen att arbetsgivaren gjort många försök att med rimliga och befogade åtgärder komma till rätta med problemen, utan framgång. Här finns en glidande skala från sådana fall där det inte finns några som helst tecken på att chefen agerat olämpligt, till sådana fall där chefen, ibland p.g.a. långvarig frustration, betett sig oprofessionellt. I de fall som kategoriserats i A-kolumnen är det ibland frågan om fall där chefen varit irriterad eller borde ha kunnat hitta ett smidigare eller skickligare sätt att hantera situationen, men där det som inträffat inte ens kan betecknas som klart olämpligt. Fall där chefen agerat klart olämpligt eller till och med kränkande har placerats i B- eller C-kolumnen.

Det finns också ett par fall där utredaren i vårt samtal om fallet menade att det fanns mycket påtagliga tecken på att anmälaren hade någon typ av personlighetsstörning som medförde en benägenhet att tolka händelser på ett sätt som saknade verklighetskontakt. I ett fall blev det

uppenbart av anmälarens egen berättelse att vederbörande faktiskt själv sexuellt ofredat och förföljt en kollega, uppenbarligen till följd av en förvriden verklighetsuppfattning.

I ett enda fall fanns det enligt utredaren omständigheter som innebar att man med fog kunde misstänka att anmälaren gjorde anmälan i hopp om att med hjälp av facket kunna förhandla sig till ett högt skadeståndsbelopp. Även i detta fall gjordes ett antal intervjuer med berörda parter, som bl.a. visade att anmälaren varit hotfull mot flera kollegor.

### ***Inte kränkande särbehandling, men olämpligt agerande (B-kolumnen)***

40 av 81 fall (49%) placerades i B-kolumnen. Detta var alltså scenarier där utredaren ansåg att det inte varit frågan om kränkande särbehandling, men där den som anklagats för kränkande behandling ändå agerat klart olämpligt. I en majoritet av dessa fall var det en eller flera chefer som anklagades för att ha betett sig kränkande. Det finns i scenarierna tre typer av ”olämpligt” agerandet från chefers sida. Den första typen är när chefer haft ett bemötande som varit hårt, okänsligt, spydigt eller ensidigt kritiskt, utan att det gått så långt att man kan bedöma det som kränkande särbehandling. Ofta har beteendet varit tämligen genomgående, så att ingen varit särskilt utsatt. I några fall handlade det i stället om enstaka incidenter där en chef tappat fattningen och fått ett känsloutbrott eller fällt en klart olämplig kommentar. Den andra typen av olämpligt agerande från chefer kan mer betecknas som klumpighet eller fyrkantighet. En chef kan t.ex. ha genomdrivit organisationsförändringar utan att konsultera erfarna medarbetare eller hanterat någon enskild medarbetares missbruksproblematik eller bristande prestationer på ett oskickligt sätt. Den tredje typen av olämpligt beteende var underlåtenhet, särskilt i fråga om medarbetare som av något skäl inte fullgjorde sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Det finns flera fall där en anställd under lång tid inte fungerat väl i sin roll, men där chefen inte konstruktivt tagit initiativ till att reda ut orsakerna och finna en lösning i samverkan med den anställde. I stället har medarbetaren känt sig åsidosatt eller utfrysad utan att förstå varför han eller hon blivit annorlunda behandlad än andra.

I de fall där medarbetare har ansett sig utsatta av kollegor (alltså inte chef) handlar det främst om två typer av scenarier. Den ena typen rör aggressivitet i form av oproportionerlig kritik eller hårt tonläge. I de fall som utredaren ansett att det inte varit frågan om kränkande särbehandling har bedömningen grundat sig på att det mer varit frågan om grova tongångar från alla håll snarare än att någon hamnat i underläge och blivit särskilt utsatt, eller att det mer varit frågan om dålig stämning och relationskonflikter som inte haft en sådan dignitet att utredaren ansett att kriterierna för kränkande särbehandling uppfylls (risk för ohälsa eller att bli socialt isolerad). Vid den andra typen hade det inte funnits aggressivitet, däremot hade vissa kollegor undvikit social kontakt med den som upplevt sig utsatt, men inte i sådan utsträckning att det är rimligt att tala om utfrysning. I flera fall rörde det sig om situationer där anmälaren upplevts som ”jobbig” att ha att göra med, t.ex. genom att man upplevt personen som känslomässigt obalanserad, överkritisk eller som någon som saknar kompetens för att sköta arbetsuppgifterna på ett acceptabelt sätt.

### ***Ja, det var mobbning (C-kolumnen)***

I 22 av de 81 utredningarna (27%) gjorde utredaren bedömningen att det hade förekommit kränkande handlingar och/eller utfrysning i sådan omfattning att det ansågs uppfylla kriterierna för kränkande särbehandling (enligt den äldre definitionen). Även om det var stor

variation bland scenarierna är det rimligt att skilja ut ett par olika typer av fall. Den största gruppen, ca. en tredjedel av fallen, utgjordes av scenarier där en chef eller en medarbetare s.a.s. ”oprovocerat” betett sig kränkande mot andra. Mestadels var det negativa beteendet inte specifikt riktat mot en viss person eller vissa personer, utan mot mer eller mindre alla som fanns i närheten. Det finns inte underlag som håller för en ingående tolkning av orsakerna till detta, men berättelser antyder att det i vissa fall handlade om omedvetenhet i kombination med brister i sociala kompetenser. Det fanns alltså personer som betedde sig kränkande utan att själva riktigt förstå hur deras beteende upplevdes av andra, eller som visade tecken på svag impuls kontroll och emotionell instabilitet.

En annan typ av fall kan snarare betecknas som konflikter som lett till så mycket frustration att sedvanliga beteendenormer urholkats och vissa parter börjat uppvisa en rad negativa beteenden, så som att fälla sårande kommentarer, få ilskeutbrott, ohämmat tala illa om andra och anklaga motparten för olika tillkortakommanden och moraliska brister. Om någon part i en sådan eskalerande konflikt hamnar i underläge och en utsatt position kan det som händer väl uppfylla kriterierna på kränkande särbehandling. I flera av fallen i denna kategori menade utredaren att det handlade om arbetsplatser där stora brister i arbetsorganisationen lett till ett allmänt dysfunktionellt organisationsklimat.

I en tredje typ av scenarier tycktes det som om den centrala dynamiken var att någon person hade ett förhållningssätt som andra tyckte var obehagligt, eller personliga egenskaper som man av något skäl reagerade på med starkt ogillande. I dessa fall förekom knappast öppen aggressivitet, däremot avståndstagande och undvikande som utmynnade i att en person upplevde sig utfryst.

### ***Olämpligt agerande, men inte grov misskötsel från anmälarens sida (Rad 2)***

I 32 fall (40%) gjorde utredaren bedömningen att anmälaren själv agerat på ett klart olämpligt sätt, men inte så att det kunde betecknas som så grov misskötsel att det kunde utgöra grund för uppsägning. En närmare granskning av de fall (24 av 32) där jag genom samtal med respondenterna fick inblick i scenarierna visar att dessa var mycket olikartade. I de allra flesta fallen tyder utredarnas fallberättelser dock på att det olämpliga agerandet till stor del var kopplat till individrelaterade faktorer, snarare än konsekvenser av en eskalerande relationskonflikt. Det handlade dock om mycket olikartade typer av individrelaterade faktorer. Här är det frågan om beskrivningar av förhållningssätt och attityder som är svåra att entydigt kategorisera, i synnerhet vad gäller att fälla omdömen om huruvida beteenden ska anses vara klandervärda och oacceptabla, eller om de ska ses som variationer inom ett ”normalt” spektrum av mänskliga beteenden som man måste kunna stå ut med även om man inte tycker om dem. Uppenbarligen har det dock handlat om sådana förhållningssätt som kollegor eller chef upplevt som så ”jobbiga” att det lett till påtagliga relationssvårigheter.

I sex fall beskrevs det olämpliga agerandet i termer av att anmälaren själv varit aggressiv och betett sig otrevligt, t.ex. genom en mycket grov ton, genom att fälla nedsättande kommentarer om kollegor eller genom vredesutbrott. I sex andra fall beskrevs anmälaren som en person som hade ett mönster av att vara så påstridig och dominant att de flesta i omgivningen reagerade med starkt obehag och frustration.<sup>20</sup> I fyra fall handlade det i stället om medarbetare

---

<sup>20</sup> Särskilt svårbedömda är fall där en person är mycket kritisk till arbetsgivaren och ständigt uttalar sig negativt och kritiskt, samt driver frågor med en konfrontativ och antagonistisk hållning. Givetvis har anställda rätt att värna sina intressen, göra sina uppfattningar hörda och vara kritiska mot arbetsgivarens sätt att styra verksam-

som utöver det vanliga haft ett mönster av att i rigida former insistera på att saker ska göras på ett visst sätt eller att tolka regler mycket stelbent. I dessa fall gick det så långt att konsulten (i samtalet med mig, inte i utredningen) tyckte sig se tecken på att det kunde handla om någon typ av autismspektrumstörning där personen i fråga hade påtagliga inskränkningar i sin förmåga att läsa av sociala koder och fungera någorlunda smidigt i sociala interaktioner.

I tre fall fanns olika varianter av att anmälaren bedömdes ha orealistiska tolkningar av verkligheten. I ett fall menade utredaren att anmälaren ”levde i en annan verklighet än andra”, i ett annat att anmälaren hade ”paranoida fantasier”, d.v.s. tolkade in illasinnade avsikter i händelser där det saknades fog för sådana tolkningar. I de tre fallen handlade det om att anmälaren inte ville acceptera eller hade missförstått de arbetsuppgifter eller rutiner som gällde för vederbörandes roll. Själva de instruktioner och arbetsuppgifter som personen skulle utföra upplevdes som kränkande, därför att de inte motsvarade vad anmälaren menade sig ha anspråk på utifrån den egna kompetensen.

I två fall beskrev utredaren scenarier där det fanns belägg för att anmälaren inte klarade att utföra sina arbetsuppgifter på ett acceptabelt sätt och där (sakligt befogade och rimliga) försök från arbetsledningens sida att påtala och åtgärda detta möttes av starkt förnekande och därmed en låsning.

Det fanns också några fall där det inte tycktes handla om individrelaterade faktorer. I ett fall tycktes det olämpliga agerandet vara resultatet av en allmänt dysfunktionell arbetsplats där mycket frustration byggts upp som ledde till att de berörda parterna ömsesidigt tappade fattningen och bar sig illa åt mot varandra (men där två personer hamnade i klart underläge). I ett annat fall handlade det om en person som upplevde sig utfrysad av kollegorna och där kollegorna i sin tur menade att anmälaren hade en nära relation till chefen och tog på sig en kontrollerande och kritiserande roll som de upplevde som mycket obehaglig.

### ***Grov misskötsel från anmälares sida (rad 3)***

Det finns i fallmaterialet 10 fall (12%) där utredaren bedömde att anmälaren själv betett sig på ett sätt som kan betecknas som misskötsel som är så grov att den kunde vara grund för uppsägning eller avsked. Vad handlar detta om för slags scenarier?

I de flesta fallen (minst 7 av 10) har den anmälade medarbetaren under en längre tid på olika sätt (grovt) misskött sina arbetsuppgifter: vägrat följa fattade beslut, inte utfört arbetsuppgifter på ett acceptabelt sätt, inte följt viktiga säkerhetsföreskrifter eller vägrat samarbeta med vissa kollegor. I de flesta av dessa fallen hade arbetsgivaren vidtagit vad som utredaren bedömer vara sakligt befogade åtgärder, som dock av anmälaren uppfattats som kränkande. I flera fall har svårigheterna att hantera situationen lett till en konflikt mellan medarbetare och chef, där det ibland förekommit olämpligt agerande från chefens sida, men inte i den utsträckning att det fyller kriterier på allvarlig kränkande särbehandling. I några fall hade anmälares bristande sätt att följa instruktioner eller utföra arbetsuppgifterna lett till spänningar med kollegor. I ett fall vägrade kollegor arbeta tillsammans med anmälaren för att anmälaren inte följde säkerhetsföreskrifterna.

---

heten. Chefer och kollegor kan bli uttröttade och frustrerade även när en person har sakliga grunder att vara kritisk. Det blir en svår avvägning mellan rätten att vara kritisk och behovet av arbetsro och fokus på att få verksamheten att fungera. Var går då gränsen till ”olämpligt agerande”?

I ett fåtal fall hade anmälaren själv betett sig på kränkande sätt gentemot kollegor. I två fall såg utredaren tecken på en personlighetsstörning som kunde vara en bidragande orsak till misskötseln.

I de flesta fallen där en anmälade person enligt utredningen själv misskött sig handlar det om personer som själva inte anser sig ha gjort något fel. Cheferna i de aktuella fallen har i varierande grad hanterat misskötseln på ett adekvat sätt. I en del fall bedömer utredaren att arbetsgivarsidan har gjort vad som är rimligt och lämpligt, i andra fall är det tydligt att chefer kunde ha varit mer proaktiva och kommunikativa i sin hantering av problematiken.

## 5. Slutsatser och rekommendationer

Mot bakgrund av de resultat som redovisats i föregående avsnitt, samt diskussionen av de olika synsätt som förekommer bland personer som har uppfattningar om mobbning/kränkande särbehandling, så tar jag i detta avslutande avsnitt upp mina egna reflektioner, slutsatser och bedömningar. Jag betraktar dessa som bidrag för vidare diskussion och strategiutveckling. Med tanke på de olika perspektiv som finns så kommer också uppfattningarna om hur resultatet av denna studie ska bedömas att vara olika, liksom åsikterna om hur arbetsgivares handläggningsordningar bör se ut. Jag redovisar mina slutsatser och tankar i punktform nedan.

### ***1. Det är vanligt att utredningar kommer fram till att det inte var frågan om kränkande särbehandling***

Det är vanligt<sup>21</sup> att man när man utreder fall där personer upplever att de blivit utsatta för kränkande särbehandling kommer fram till att det inte har varit frågan om kränkande särbehandling i arbetsmiljörättens mening. Många gånger handlar det då om att det förekommit olämpligt eller oskickligt agerande från chefers eller kollegors sida, men inte i sådan utsträckning att man kan beteckna det som kränkande särbehandling. Det är heller inte ovanligt med fall där en person upplever sig utsatt, men där utredningen inte kan påvisa att några fel begåtts. Förklaringen till upplevelsen är då ofta att anmälaren missförstått, feltolkat eller övertolkat händelser.

### ***2. Fenomenet kränkande särbehandling är komplext***

Det finns många olika anledningar till att personer meddelar att de har blivit utsatta för kränkande särbehandling. Olika fall har mycket olikartad bakgrund. Förmodligen finns i de flesta fallen ett flertal samverkande omständigheter som påverkar händelseutvecklingen, där svagheter i arbetsorganisation och ledarskap ofta är betydelsefulla faktorer. I många av fallberättelserna finns det omständigheter som tyder på att ett tydligare och mer kraftfullt ledarskap hade kunnat förebygga att det uppstår en situation där någon upplever sig utsatt för kränkningar. Det gäller inte bara att ingripa för att stoppa kränkande beteenden, utan också att ta tag i situationer där en medarbetare av något skäl inte kan sköta sina arbetsuppgifter på ett acceptabelt sätt eller har svårigheter i det sociala samspelet med kollegor och/eller chef. Min uppfattning är att det är viktigt för alla inblandades skull att också uppmärksamma hur den som så småningom anmäler att han eller hon blivit utsatt för kränkande behandling eventuellt själv agerat på ett problematiskt sätt. Det handlar inte om ”vems fel det är” att någon blivit illa behandlad, utan om att förstå och uppmärksamma de omständigheter som bidrar till att sådana situationer uppkommer, för att bättre kunna förebygga (upplevelse av) kränkningar (se vidare punkt 7 nedan).

---

<sup>21</sup> Men vi vet naturligtvis fortfarande inte *hur* vanligt, eftersom den här rapporterade studien har en rad begränsningar (se metodavsnittet).



### **3. Medvetenhet om komplexiteten och om de olika perspektiven är en förutsättning för välfungerande strategier för hantering och förebyggande**

Eftersom scenarierna kan se så olika ut är det viktigt att främst personalspecialister och organisationskonsulter, men även chefer och fackliga företrädare, har kunskap om de olika tolkningsperspektiv som finns och som kan vara mer eller mindre relevanta för det unika fallet. En acceptans för att en rad olika synsätt kan ha meningsfulla bidrag till att förstå och hantera fall av kränkande särbehandling bör underlätta konstruktiv kommunikation mellan berörda aktörer, så som personalspecialister, jurister, chefer, fackföreningsföreträdare, skyddsombud, arbetsmiljöinspektörer, utbildare och andra. Tillgång till de olika perspektiven är också en förutsättning för att kunna göra välgrundade bedömningar om hur enskilda fall bör hanteras.

### **4. Arbetsgivares utbud av stöd och åtgärdsformer**

Eftersom scenarierna i samband med anmälningar av kränkande särbehandling kan se så olika ut bör arbetsgivare ha en palett av olika typer av stöd och åtgärder:

- utredning (enligt faktaundersökningsmetoden, Einarsen et al., 2016; Blomberg, 2016),
- enskilt konfliktvägledningssamtal för den som upplever sig utsatt,
- stödsamtal vid krisreaktioner,
- hälsovård vid ohälsa,
- medling eller annan form av aktiv konflikthantering med hjälp av kompetenta resurspersoner,
- arbetsmiljökartläggning,
- handledning av chefer i tidiga skeden av samarbetssvårigheter,
- handledning av chefer i samband med en anmälan av kränkande särbehandling,
- stöd till chefer för utformning av förebyggande arbete.

Givetvis finns det hos många arbetsgivare bristande resurser för att kunna inrätta och underhålla den önskvärda kompetensen inom den egna organisationen. Det är heller inte oproblemiskt att vända sig till externa aktörer, t.ex. företagshälsovården, för att få stöd med de olika kompetenser som behövs. Kompetensen att utreda, genomföra samtal, medla och handleda varierar starkt bland organisationskonsulter. Arbetsgivare bör därför se till att det finns en rimligt välutvecklad beställarkompetens inom organisationen för att kunna avgöra vilken kompetens som behövs och bedöma vem som ska anlitas.

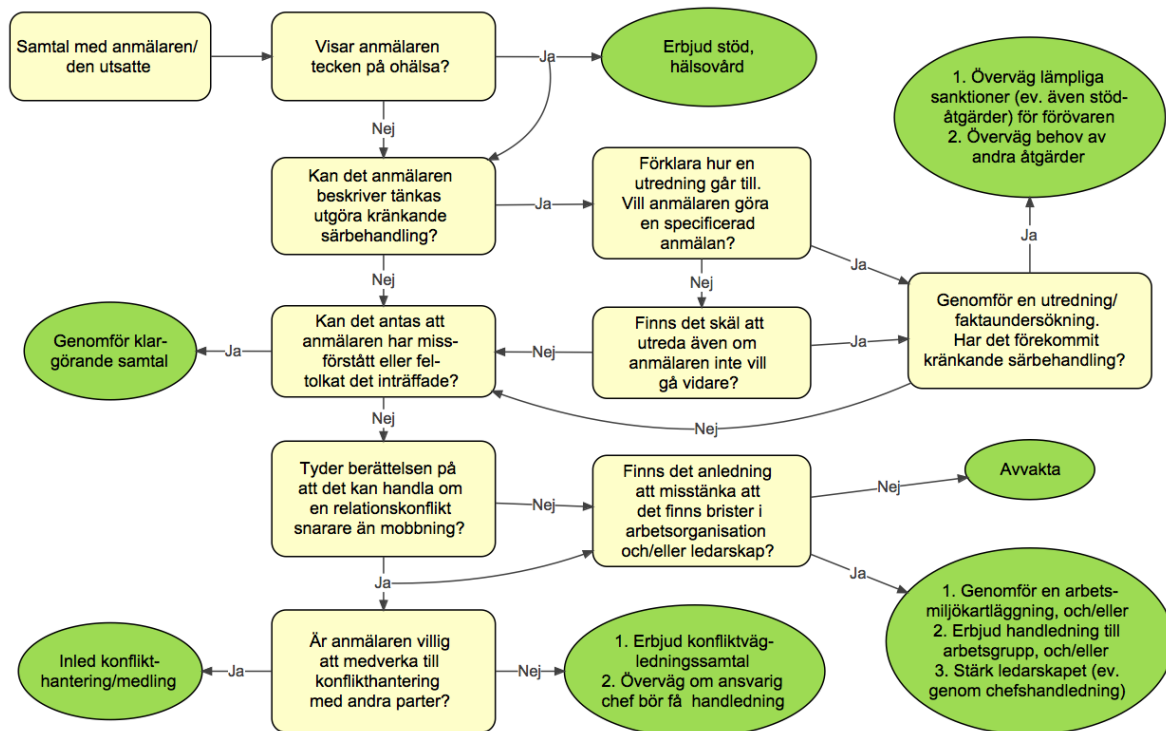
I figur 4 finns en skiss till ett beslutsträd vid en anmälan om kränkande särbehandling.<sup>22</sup> Beslutsträd med ja/nej-alternativ och en linjär logik blir mycket schematiska och passar inte alltid i komplexa situationer. Används det med kritisk distans kan det dock bidra till att tänka igenom och ta ställning till hur det enskilda fallet bör hanteras.

Beslutsträdet kan inte helt upplösa den spänning mellan rättskipningslogiken och behandlingslogiken som diskuterades i avsnitt 2 ovan. Figurens utformning privilegierar i viss mån kränkingsperspektivet genom att föreskriva att om det finns en anmälan som beskriver handlingar som kan tänkas vara kränkande särbehandling, då ska man också genomföra en utredning. De som främst följer behandlingslogiken kan vilja invända att en utredning kan försvåra möjligheterna att återupprätta välfungerande samarbetsrelationer och att man därför nog bör pröva möjligheterna att komma tillrätta med missförhållanden på andra vägar först.

---

<sup>22</sup> Beslutsträdet finns också i A4-format i bilaga 2. Detta blad får gärna skrivas ut och användas fritt.

Rättskipningslogiken betonar i stället vikten av att rättssäkert kunna pröva om fel begåtts och därmed antingen (1) ge den drabbade rätt och fastställa rätt till gottgörande respektive utmäta sanktioner mot förövaren, eller (2) fria den anklagade och avsluta ärendet.<sup>23</sup>



Figur 4: Beslutsträd vid anmälan om kränkande särbehandling

## 5. Det första samtalet med anmälaren

När någon skriftligt eller muntligt anmäler kränkande särbehandling bör snarast ett samtal föras med anmälaren. Det är viktigt att den som för detta samtal dels har god förståelse av problemområdet, dels i möjligaste mån är ojävig. Arbetsgivarens policy mot kränkande särbehandling bör därför vara tydlig med vem/vilka en utsatt person kan och bör vända sig till med sin anmälan och att den som tar emot anmälan ser till att den hamnar hos någon som har kompetens att föra ett inledande samtal med anmälaren utifrån de intentioner som finns i policyn. I fall där det är en chef med anknytning till den arbetsplats där den anmälda kränkningen har ägt rum som får ta emot anmälan bör inte denna chef ensam gå igenom situationen med anmälaren. Det är lämpligt att en personalspecialist med särskilt kompetens i dessa frågor leder samtalet. Själva samtalet bör innehålla följande punkter:

- Tydliggöra vad kränkande särbehandling är och vad arbetsgivarens policy innebär.
- Klargöra vad som konkret har hänt som anmälaren uppfattat som kränkande särbehandling.

<sup>23</sup> Jag påpekar återigen att ”rättskipningslogiken” följer av ett visst synsätt på problematiken, det handlar *inte* om hur lagstiftning och rättsinstanser behandlar frågan. Se tidigare avsnitt för diskussion av detta.

- Bedöma om det anmälaren nämner kan tänkas fylla kriterierna på kränkande särbehandling.
- Redogöra för de olika handlingsalternativ som finns: utredning enligt faktaundersökningsmetodiken, medling, konflikthantering, konfliktvägledning, stödsamtal, arbetsmiljökartläggning. Om det är aktuellt att överväga en utredning ska man för anmälaren nog redogöra för hur en sådan går till och vilka konsekvenser den kan få.
- Tillsammans med anmälaren överväga för- och nackdelar med olika alternativ.
- Klargöra vad anmälaren har rätt till respektive vilka åtgärder som arbetsgivaren ensam beslutar om (t.ex. om en utredning eller kartläggning ska genomföras eller inte).
- Efterfråga anmälarens behov av stöd.

## ***6. Stöd till den eller de som anklagas för att kränka***

Det kan vara en mycket belastande situation att bli anklagad för att ha utsatt någon för kränkningar. Detta gäller oberoende av om det finns fog för anklagelserna eller inte. Många av de som med fog anklagas för kränkningar saknar insikt i att det egna agerandet upplevs som kränkande. Det är därför viktigt att ge de som blir anklagade adekvat information och stöd i samband med en anmälan. Om anmälan leder till ryktesspridning till den anklagades nackdel är det för dennes skull viktigt att frågan skyndsamt blir utredd så att det skapas klarhet kring om det fanns fog för anklagelserna eller inte. Om den anklagade personen faktiskt har betett sig kränkande eller påtagligt olämpligt bör det finnas möjlighet för personen att få stöd i att förändra sina beteenden och utveckla alternativa, mer konstruktiva förhållningssätt.

## ***7. Chefer måste stärkas för att kunna ta itu med samarbetssvårigheter tidigt och konstruktivt***

Den här redovisade studien pekar på att ett mycket vanligt problem vid fall av (upplevd) kränkande särbehandling är att chefer underlåtit att tydligt och konstruktivt ta sig an situationer där en medarbetare inte fungerar i sin roll, eller där det finns friktioner och frustration i samarbetet. Det är också vanligt förekommande att chefer agerar klumpigt, onödigt okänsligt eller hårt, respektive saknar förmåga att kommunicera på ett lämpligt sätt med sina medarbetare. Det är för alla berörda skull mycket viktigt att medarbetare som inte utför sina arbetsuppgifter på ett acceptabelt sätt eller brister i bemötande gentemot kollegor får tydlig återkoppling om detta. Om återkoppling inte räcker för att nå en godtagbar nivå måste chef och personalspecialist upprätta en handlingsplan för att åtgärda situationen.

Arbetsgivare bör utbilda sina chefer inte bara i arbetsrätt och skyldigheter i samband med systematiskt arbetsmiljöarbete, utan också i tydlig kommunikation, gränssättning, konfliktkunskap, förståelse av problematik kring medarbetare med sociala funktionsnedsättningar, etc. Arbetsgivare bör också se till att chefer har möjlighet att få kompetent handledning när det uppstår samarbetssvårigheter och när medarbetare inte fungerar i sina roller, samt verka för att det ses som ett tecken på professionalitet i ledarrollen att faktiskt be om handledning i besvärliga situationer.

Det är vanligt, särskilt på kvinnodominerade arbetsplatser, att chefer har så många underställda att det inte är möjligt att ha närkontakt med hur det dagliga samarbetet fungerar mellan medarbetarna. Detta är ett viktigt problem att uppmärksamma om man vill förebygga kränkande särbehandling. Det hjälper inte mycket att ha välutbildade kompetenta ledare om

cheferna saknar organisatoriska förutsättningar för att kunna använda sin ledarkompetens i relation till medarbetarna. En välfungerande rutin för att regelbundet göra en översyn av chefers organisatoriska förutsättningar för att kunna ta arbetsgivarens arbetsmiljöansvar är därför ett strategiskt viktigt verktyg också för att förebygga och hantera kränkande särbehandling.

## Referenser

- AFS 1993:17. Kränkande särbehandling i arbetslivet. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Birkeland Nielsen, Morten; Glasø, Lars & Einarsen, Ståle (2017). Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis, *Personality and Individual Differences*, Vol 104, January 2017, pp 195–206.
- Blomberg, Stefan (2016a). *Mobbning på jobbet - uttryck och åtgärder*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomberg, Stefan (2016b). *Utreda eller ej*, Arbets- och miljömedicinbloggen, 4 november 2016, URL: <http://arbetsochmiljomedicin.se/utreda-eller-nej/>. Hämtad 11.11.2016.
- Einarsen, Ståle; Hoel, Helge; Zapf, Dieter & Cooper, Cary L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace* (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Einarsen, Ståle; Pedersen, Harald & Hoel, Helge (2016). *Faktaundersøkelse. Metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Iseskog, Tommy (2016). *Psykosocial arbetsmiljö från en rättslig utgångspunkt*. Stockholm: IJK Förlag.
- Proposition 2007/08:95. *Ett starkare skydd mot diskriminering*.

## Bilaga 1: Enkät om mobbningutredningar

*Enkäten gäller utredningar som haft som syfte (även om det inte var enda syftet) att utreda om det varit frågan om mobbning/kränkande särbehandling/trakasserier. Arbetsmiljökartläggningar som inte haft som syfte att fastställa om det varit frågan om mobbning/kränkande särbehandling ska inte tas upp i svaren.*

*Jag använder nedan begreppet mobbning genomgående, men frågorna gäller också för fall där man i stället talat om kränkande särbehandling eller trakasserier. Däremot gäller enkäten inte utredningar om diskriminering.*

*Jag skulle önska att du i dina svar (om möjligt) betecknar varje mobbningutredning du gjort med en egen bokstav, d.v.s. A, B, C, D, E, etc., så att det går att se hur svaren hänger samman. T.ex. om du har gjort fem mobbningutredningar skulle du kunna svara så här:*

Vem anklagades för att utföra mobbningen?	
Kollegor	A, D
Chef	B, C
Både kollegor och chef	E
Andra, nämligen _____	

*OBSERVERA! Frågorna i slutet kan uppfattas som provocerande, men de kan av goda skäl vara viktiga att belysa för att vi ska kunna hantera mobbning på ett sätt som skyddar alla berördas intressen. Jag vill därför understryka att utgångspunkten givetvis är att mobbning, kränkande behandling respektive trakasserier alltid ska beivras och aldrig kan ursäktas, oavsett om den som blivit utsatt själv agerat på olämpliga sätt.*

*Jag är fullt medveten om att det kan vara svårt att svara på frågorna så som de är ställda och pratar helst igenom dina erfarenheter per telefon eller på annat sätt.*

*Thomas Jordan*

\*\*\*\*\*

1. Har du genomgått utbildning i den norska metoden ”faktaundersøkelse”?

Ja: \_\_\_\_\_

Nej: \_\_\_\_\_

Kommentar:

\*\*\*\*\*

2. Hur många mobbningutredningar har du genomfört?

a. Ensam \_\_\_\_\_

b. Med kollega \_\_\_\_\_

*Om du genomfört mobbningutredningar tillsammans med en konsultkollega skulle jag gärna vilja veta namnet på denne, för att kunna undvika att samma utredning räknas två gånger om din kollega också svarar på enkäten.*

\*\*\*\*\*

3. Vad var anledningen till att en mobbningutredning gjordes (anges för varje utredning)?

a. Skriftlig anmälan av person som ansett sig utsatt \_\_\_\_\_

b. Muntlig förmedling av person som ansett sig utsatt \_\_\_\_\_

c. Resultat i medarbetarenkät pekade på att kränkande särbehandling förekommer (men okänt vem som upplevt sig utsatt). \_\_\_\_\_

d. Annan anledning: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

4. Vem anklagades för att utföra mobbningen?

Kollega/kollegor \_\_\_\_\_

Chef \_\_\_\_\_

Både kollegor och chef \_\_\_\_\_

Andra, nämligen: \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

5. Vad blev slutsatserna av utredningen?

a. Utredningar där det inte var möjligt att dra tydliga slutsatser: \_\_\_\_\_

b. Placera in de utredningar som kom fram till tydliga slutsatser i matrisen nedan:

	Varken mobbning eller olämpligt agerande har förekommit	Olämpligt agerande har förekommit, men inte mobbning	Mobbning har förekommit
Den som uppger sig ha blivit mobbad har inte agerat på olämpligt sätt			
Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat olämpligt, men inte så att det kan betecknas som grov misskötsel (grund för disciplinära åtgärder eller uppsägning)			
Den som uppger sig ha blivit mobbad har agerat så olämpligt att det kan betecknas som grov misskötsel (grund för disciplinära åtgärder eller uppsägning)			

c. Plats för kommentarer om utredningar som inte går att kategorisera enligt tabellen:



\*\*\*\*\*

6. Om det i något eller några av dina utredningsuppdrag förekommit att personen som ansett sig utsatt själv agerat så olämpligt att det kan betecknas som grov misskötsel, är det då din bedömning att detta agerande ...

... orsakades av att personen utsatts för svår belastning till följd av mobbning

... främst kan ses som en konsekvens av allvarliga brister i arbetsförhållanden (t.ex. normlöshet, stress, bristande ledarskap)

.... främst kan förklaras med faktorer som har med själva individen att göra (se vidare nästa fråga)

\*\*\*\*\*

7. I vilka, om några, av dina utredda fall gör du bedömningen att personen som ansett sig mobbad själv haft påtagliga begränsningar i sociala förmågor, så att ...

... personen tolkat chefers och/eller personalspecialisters agerande som mobbning trots att det fanns rimlig grund för detta agerande,<sup>1</sup> och/eller

... personen själv agerat på påtagligt olämpliga sätt gentemot kollegor, arbetsgivarföreträdare eller tredje part (t.ex. brukare, patienter, elever, kunder, besökare, etc.).<sup>2</sup>

Svar:

---

<sup>1</sup> Det kan t.ex. handla om att arbetsgivaren på sakliga grunder och med rimligt korrekt hanterande genomfört korrigerande samtal, anvisat ändrade arbetsuppgifter, utfärdat varning, omplacerat medarbetaren, etc.

<sup>2</sup> Frågan syftar till att undersöka om det finns många fall där personer som har sådana sociala funktionsnedsättningar att det behövs särskild kompetens och särskilda strategier för att värna om både den aktuella personens välbefinnande och rättigheter och de problem som kan uppstå för andra till följd av medarbetares sociala funktionsnedsättningar. Konstaterande av sådana sociala funktionsnedsättningar utgör *inte* grund för att bagatellisera klandervärt agerande från arbetsgivarföreträdare och/eller kollegor till personen i fråga.

\*\*\*\*\*

8. Inom vilket spann har den fakturerade kostnaden för mobbningutredningar rört sig?

\*\*\*\*\*

9. Vilka är dina personliga erfarenheter och slutsatser av att ha genomfört mobbning-utredningar (t.ex. hur det är att vara utredare; hur metodiken fungerar; hur lämpligt det är att utreda; vilka svårigheter och dilemman man möter; vem som bör utreda; vad arbetsgivare behöver bli bättre på; etc.)?

