



**”Det finns alltid lösningar i livet, även i
mobbningsituationer”**

- En kvalitativ studie om hur HR förebygger, hanterar och upplever
arbetsplatsmobbing

Emelie Dahlqvist

Psykologi, Uppsatsarbete 15hp

Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst

Vårterminen 2021

Handledare: Ali Kazemi

Examinator: Anna Dåderman

Abstrakt

Mobbning förekommer överallt på arbetsplatser runt om i världen. Det är ett ökande globalt problem som behöver belysas. Arbetsplatsmobbing kan leda till både psykiska och fysiska besvär som depression och hjärt- och kärlsjukdomar. Det finns inte mycket forskning kring HR: s roll i mobbningsärenden. Syftet med studien var därför att undersöka hur HR-personal på kommuner förebygger, hanterar och upplever arbetsplatsmobbing. Frågeställningarna belyste förebyggande mobbningsarbete, upplevelser och hantering samt hinder och svårigheter enligt HR personal. För att undersöka detta gjordes en kvalitativ studie, baserat på en intervjuguide, med åtta erfarna kvinnor med HR- roll från olika kommuner i Västsverige. Data är analyserade med en tematisk analys och resultaten presenterade på ett strukturerat sätt utifrån fyra huvudteman: Vad är arbetsplatsmobbing?, Förebyggande arbete, Hantering samt Hinder och svårigheter. Ordet mobbing har granskats noggrant och HR upplever att ordet mobbing endast används när det gäller barn i skolan. För vuxna väljer HR att använda ordet kränkning i sina ärenden. Olika hanteringssätt av utsatta personer som kommer till HR i förtroende diskuteras vidare och HR rollens objektivitet beskrivs och tolkas som en svårighet.

Nyckelord: arbetsplatsmobbing, hr mobbing, välbefinnande

Abstract

Bullying occurs everywhere in workplaces around the world. It is a growing global problem that needs to be addressed. Workplace bullying can lead to both mental and physical ailments such as depression and cardiovascular disease. There is not much research on HR's role in bullying cases. The purpose of the study was therefore to investigate how HR staff in municipalities prevent, handle and experience workplace bullying. The issues shed light on preventive bullying work, experiences and handling as well as obstacles and difficulties according to HR staff. To investigate this, a qualitative study was conducted, based on an interview guide, with eight experienced women with HR roles from different municipalities in West Sweden. Data was analyzed with a thematic analysis and the results presented in a structured way based on four main themes: What is workplace bullying?, Preventive work, Handling, and Obstacles and difficulties. The word bullying has been carefully examined and HR feels that the word bullying is only used when it comes to children in school. For adults, HR chooses to use the word violation in their cases. Different ways of dealing with vulnerable people who come to HR in trust are further discussed and the objectivity of the HR role is described and interpreted as a difficulty.

Keywords: workplace bullying, hr bullying, well-being,

Mobbning förekommer överallt på arbetsplatser runt om i världen. Det är ett ökande globalt problem som behöver belysas. Arbetsplatsmobbing medför stora negativa konsekvenser för arbetstagares hälsa, organisationer och i sin tur även för samhället. Med mobbing på arbetsplatsen riskerar organisationen exempelvis hög personalomsättning, sjukfrånvaro och minskad effektivitet (Salin, 2015). Det råder en klar medvetenhet om ämnet trots detta är arbetsplatsmobbing något som både arbetsgivare och arbetstagare ofta blundar för. Handlingar och beteenden som är mobbningsrelaterade borde tas på större allvar. Exempel på mobbing kan vara undanhållande av information, elaka kommentarer eller osynliggörande. Det är en allvarlig social stress som får människor att må väldigt dåligt både psykiskt och fysiskt. Depression, hjärt- och kärlsjukdomar samt diabetes typ 2 är exempel på olika sjukdomar som mobbing kan orsaka kroppen. I vissa fall blir tillvaron så pass ohållbar så att individer väljer att avsluta sina liv och begår självmord (LO, 2011).

Orsaker till att mobbing förekommer på arbetsplatser varierar. Bidragande faktorer kan vara olösta konflikter, otydliga rollfördelningar eller förhöjda krav på medarbetare. Arbetsplatsmobbing kan exempelvis handla om att som nyanställd börja på en arbetsplats där det redan finns en stark sammanhållning i arbetslaget och där gruppmedlemmarna känt varandra sedan en lång tid tillbaka (Österberg, 2018).

Det finns tillfällen då det ibland kan vara svårt att som utsatt ta hjälp och stöd av sin chef eller HR på arbetsplatsen då det kan hända att det i själva verket är dessa som utför mobbningsbeteendet. Chefer är många gånger de som använder sig av mobbing då ämnet har att göra med maktutövande. Det förekommer att arbetstagare som mobbar andra kollegor försöker få stöd av chefen för att själv åstadkomma mer makt. Vilket i sig ofta leder till att chefen blir indragen i konflikten (Österberg, 2018).

I den här uppsatsen står yrkesrollen HR i fokus då det finns en okunskap gällande hur HR-personal upplever, arbetar med och hanterar arbetsplatsmobbing. Det finns brist på handlingsplaner, policydokument och utbildning i ämnet menar Fox och Cowan (2015). Obefintliga riktlinjer leder oftast till svårigheter och hinder. För att kunna agera snabbt i ett mobbningsärende är det viktigt att det finns riktlinjer angående vad som anses vara en handling eller ett beteende av mobbningskaraktär. (Fox & Cowan, 2015). Betydelsefullt är

även att se mobbning som ett slags förlopp vilket kan växla i svårighetsgrad snarare än att se begreppet som svart och vitt, något som finns eller inte finns hävdar Lewis och Orford (2005).

Teori

Leymann stiftade ”arbetsmiljö hypotesen” som är en betydelsefull del i tidigare forskning av mobbningsområdet (Skogstad et al., 2011). Denna hypotes förklarar mobbning som fenomen. Leymann kom fram till att en negativ psykosocial arbetsmiljö har ett starkt positivt samband med ökad mobbning på arbetsplatsen. Sedan dess har teorin fått ett starkt stöd och blivit signifikant i forskning om mobbning (Skogstad et al., 2011). Med kunskap om Leymanns arbetsmiljö hypotes är det enklare att förstå hur specifika karaktärsdrag i en organisation kan leda till mer mobbning på arbetsplatsen vilket beskrivs i ett senare avsnitt.

Ulrichs modell är ytterligare ett vanligt inslag gällande HR menar Cowan (2012). Modellen beskriver olika roller som HR personal har inom två huvudkategorier; strategiskt och operativt samt personal och process. Ulrichs modell består av fyra olika roller för HR personal. Den första kallas *strategisk partner* och inriktar sig på att reglera praxis efter den gällande affärstaktiken. Den andra kallas den *administrativa experten* vilken försöker arbeta fram och överlämna verksamma HR-metoder för organisationen. Den tredje rollen kallas *anställdes mästare* och koncentrerar sig på medarbetarna på arbetsplatsen och deras funderingar och behov. Slutligen kallas den fjärde rollen för *förändringsagenten* som bistår möjligheten till förändring i organisationen (Cowan, 2012). Samtliga roller fokuserar på sitt specifika område. Denna modell visar på hur HR rollen kan växla fokus utefter behov i organisationen och specialistkunskap hos HR utövaren. Finns det behov av administrativt och strategiskt kartlägningsarbete kan HR arbeta med det, men är behovet att bemöta och vägleda personal genom förändringar kan rollen växla till lyssnande och coachande (Cowan, 2012).

Tidigare forskning

Arbetsplatsmobbing

Jag valde att utföra min studie på HR-personal som arbetar på kommuner runt om i Sverige. Enligt en undersökning av medarbetarenkäter från kommunanställda i Göteborg och Malmö framgår det att var femte anställd blivit exponerad för mobbing och/eller kränkande särbehandling på sin arbetsplats (Sveriges radio, 2016).

Människan är ett socialt djur som trivs i flock och har behov av social interaktion i sitt liv. Negativa och elaka beteenden har däremot en skadande påverkan (Nielsen & Einarsen, 2012). Arbetsplatsmobbing är en slags systematisk felbehandling som sker på jobbet enligt Salin et al. (2020). Mobbing utgörs av en upprepad utsatthet för negativa eller oetiska handlingar, särskilt avsett mot en eller flera personer, vilka sker under växlande omständigheter. Arbetsplatsmobbing förekommer både medvetet och omedvetet och handlingssättet kan påverka en individ både fysisk och psykisk. Begreppet mobbing handlar många gånger om maktutövande. Det råder en obalans mellan inblandade personer och det finns med andra ord en asymmetrisk maktrelation menar Nielsen och Einarsen (2012). Det vanligaste är att mobbing utförs av en grupp mot en drabbad individ, men det är inte uteslutet med enskilda personer som mobbar andra. Hur mobbing ser ut i praktiken kan variera. Sabotage, härskartekniker och rykten är några exempel. Både direkt och indirekt mobbing används på arbetsplatser idag. Direkt mobbing är den verbala kommunikationen och den närkontakt som sker mellan människor. Den indirekta å andra sidan rymmer bland annat utfrysning från gruppen, kroppsspråk och mimik (Nielsen & Einarsen, 2012).

Mobbing, diskriminering och trakasseri är inte samma sak utan är tre separata begrepp. Mobbing är ett arbetsmiljöproblem medan diskriminering i stället omfattar missgynnande utifrån någon av diskrimineringsgrunderna. Trakasseri är en slags diskriminering då det kränker en människas värdighet utifrån diskrimineringsgrunderna (Diskrimineringsombudsmannen, 2021). Begreppet kränkande särbehandling däremot är ett samlingsbegrepp där mobbing ingår (Unionen opinion, 2019).

Enligt Cowan (2012) råder det ett flertal benämningar för begreppet mobbing. Detta tillför oordning och oklarhet kring vad begreppet faktiskt innebär. I en referentgranskad studie beskrev HR personal begreppet som svårdefinierat och invecklat. För att förklara vad

mobbing är krävdes flera redogörelser om vilket uppförande och vilka handlingar som möjligen används. Det faktum att det inte finns någon samstämmighet i vad mobbing är gör att det blir svårare att visa att mobbing faktiskt har hänt samt att vidare hantera mobbningsärenden. HR personalen var emellertid eniga om att ett upprepat beteende av mobbningskaraktär var av grövre grad. Andra faktorer som HR ansåg medverkande till om en händelse innefattar mobbing eller ej var makt, om det var gjort med uppsåt, om handlingssättet gav destruktiva effekter samt ifall händelsen kunde intygas av en utomstående part (Cowan, 2012).

Enligt Salin (2020) bekräftar empiriska studier stark korrelation mellan mycket mobbing på arbetsplatsen och vissa specifika karaktärsdrag i organisationen. Dessa drag innefattar oklarheter kring roller, det vill säga att arbetstagare inte har någon tydlig bild av vad som förväntas av dem vilket orsakar stress. Rolloklarheter innefattar även bristfällig information om arbetsuppgifter och vad som ingår i en viss befattning och roll. Ett annat karaktärsdrag är ökad belastning. Arbetet blir påfrestande och intensivt för de anställda när exempelvis tidspress i kombination med mer komplexa uppgifter uppstår. Dessa drag leder således till mer mobbing på arbetsplatsen (Salin, 2020).

Vissa personer som arbetar inom HR uttrycker att de ”känner” när en situation handlar om mobbing eller inte. Det är en ”känsla” som infinner sig och något du känner av. Att använda sig av denna känsla har visat sig resultera i att det är svårt för alla i personalen att förstå begreppet. Om samtliga anställda inom HR skulle lita på sin inre känsla skulle det innebära ett varierat resultat. Hur vi uppfattar vår omgivning skiljer sig åt, vi har olika perception. En individ kanske upptäcker mobbningsituationer ofta då hen har en stark ”känsla” medan andra först märker av mobbing efter att det pågått under lång tid på arbetsplatsen eftersom de inte tidigare fått någon ”känsla” (Cowan, 2012).

Orsaker till mobbing

Enligt Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) 3 kap. 2§ och 2a§ står att arbetsgivaren ska planera, leda och kontrollera sin organisation för att uppnå en god arbetsmiljö samt förebygga ohälsa för sina anställda. Arbetsgivaren har med andra ord ett stort ansvar att se till så att mobbing inte förekommer på arbetsplatsen. Trots denna lag är arbetsgivaren den vanligaste orsaken till arbetsplatsmobbing hävdar Woodrow och Guest (2016). I och med sin

maktposition har arbetsgivaren kontroll i valet att själv delta i, förhindra eller låta mobbning fortlöpa. Bristande ledarskap samt kunskapsbrist hos chefer i att förebygga och hantera mobbning är även de vanligaste orsakerna. En person som inte har kunskap om mobbning har svårare att uppmärksamma och hantera fenomenet (Woodrow & Guest, 2016).

Genom psykiska förlopp reagerar kroppen på olika sätt av mobbning. Att som anställd bli bemött på ett orättvist sätt är enligt forskningen en möjlig orsak till psykosocial ohälsa. Ett scenario skulle kunna vara två anställda på en arbetsplats som är beroende av varandra men den ena parten påpekar fel och behandlar den andra på ett destruktivt sätt. Ohälsan har visat sig vara mer förekommande inom yrkesgrenar där anställda på något sätt hjälper andra människor som inom till exempel sjukvården (Michailakis & Schirmer, 2015). Cowan (2012) hävdar att personer som arbetar med HR-frågor ofta bedömer att mobbingsituationer orsakas av inkorrekta uppfattningar av andra människors handlingar.

För att bibehålla välmående och trivsel hos oss människor krävs det en tillfredsställelse av både våra fysiologiska- och psykologiska behov. De fysiologiska behoven består av mat, luft, värme och vila bland annat medan de psykologiska behoven omfattar trygghet, självkänsla och gemenskap. När dessa psykologiska behov inte uppfylls på arbetsplatsen och en individ saknar uppskattning från andra, tillhörighet till en grupp samt det sociala sammanhanget finns det en stor risk för utbrändhet menar Tre´panier et al. (2013).

Upplevelser av mobbning

Människor upplever händelser i sin omvärld på olika sätt och med olika starka känslor. Vissa personer skakar av sig negativa kommentarer utan att lägga någon värdering i vad som sagts medan andra tänker över budskapet länge efteråt. Medarbetare i en organisation som har depressiva symtom är extra känsliga för energier såsom social friktion och reagerar extra starkt på konflikter på arbetsplatsen, vilket i sig leder till ett förändrat välbefinnande anser Meier et al. (2014). Dessa individer uppfattar en större mängd mobbning på sin arbetsplats än vad medarbetare utan depressiva symtom skulle göra. Anledningen till att det ser ut på detta vis är för att dessa individer har en stor rädsla för att bli utfrysade och övergivna. De behöver känna att de är socialt inkluderade och är en del i en gemenskap där de kan känna samhörighet till gruppens medlemmar. Dessa medarbetare drabbas i större utsträckning, lider mer och har

med hög sannolikhet en högre sjukfrånvaro än andra medarbetare utan depressiva symtom (Meier et al., 2014).

HR personal upplever att den mobbning som sker indirekt, med ickeverbal kommunikation, är svårare att upptäcka och bevisa jämfört med direkt mobbning. Exempelvis situationer där individer utsätter andra genom att använda sitt kroppsspråk och sin mimik på ett negativt sätt. Enligt Cowan (2012) benämner HR detta som ”gråa områden” då det är svårare att hantera. Det finns nästan inget att ta fasta på och gå vidare med i en utredning.

Personlighet

Glasø et al. (2007) påpekar vikten av personlighet som en betydelsefull bidragande faktor för att begripa fenomenet mobbning. Personligheten hos en individ definierar tankar, känslor och beteenden. Personligheten predicerar även beteende och hur livet kommer att vara menar Roberts et al. (2007).

Dåderman och Basinska (2021) har genomfört en svensk studie om arbetsplatsmobbning med fokus på hur personlighetsdrag är associerade med att möta arbetsplatsmobbning. Det har visat sig att en individ med hög nivå av personlighetsdraget öppenhet har större förutsättningar att klara av att möta mobbning på ett bra sätt jämfört med andra personlighetsdrag. Hög öppenhet innefattar bland annat flexibilitet, nyfikenhet och kreativitet. Dessa personer är mer accepterande för nyheter och variation. Personlighetsdraget öppenhet menar Dåderman och Basinska (2021) är av värde vid möte av mobbning då dessa personer snarare ser besvärliga situationer som en utmaning och inte som otäcka. Hög öppenhet har även visat sig generera bättre motståndskraft mot stress.

Dåderman och Ragnestål-Impola (2019) hävdar vidare att personer som utövar arbetsplatsmobbning är manipulerande, osympatiska och extroverta. Det framkommer även att oärliga individer med machiavellisk personlighetstyp, vilken präglas av manipulation och egoism, använder mobbning mest. Utsatta personer behöver därför möjlighet till stöd av exempelvis ledarskap som kan ge skydd mot de som mobbar.

Zych et al. (2019) beskriver i sin metaanalys att mobbning är negativt kopplat med kognitiv empati, det vill säga att förstå andras känslor, och även affektiv empati, att förstå andras känslomässiga tillstånd. Idkande av mobbning är positivt förknippat med känslolösa

och hänsynslösa drag. Människor som försvarar mobbning har följaktligen höga poäng på kognitiv och affektiv empati enligt studier av Zych et al. (2019). Dessa har mer empati för sina medmänniskor och kollegor på arbetsplatsen.

Konsekvenser av mobbning

Det största bekymret beträffande stressfaktorer i arbetslivet är utan tvekan utsattheten för arbetsplatsmobbning. Mobbning ses även som den tyngsta arbetsmiljöproblematiken idag hävdar Nielsen och Einarsen (2012). Individer som blivit mobbade på sin arbetsplats har ofta besvär med att få hjälp och stöttning. Det är därför vanligt att känslor som exempelvis osäkerhet, rädsla och hjälplöshet uppstår. Den drabbade individens utväg tenderar ofta att landa i en sjukfrånvaro. När personen återgår till arbetsplatsen och ska återuppta sina arbetsuppgifter igen är det vanligtvis så att de förändrats till en enklare nivå som är mindre betydelsefull. Likaså den roll som den utsatta personen hade innan sjukfrånvaron har nu mindre betydelse och inflytande. Det är inte heller ovanligt att omvärlden och chefen tolkar personen som neurotisk, besvärlig och krånglig då de misstror tillförlitligheten menar Nielsen och Einarsen (2012).

Metaanalyser av Nielsen och Einarsen (2012) visar att exponering av mobbning på arbetsplatsen även kan leda till ökade intentioner till uppsägning och posttraumatisk stress. Studier visar att personer som meddelat att de blivit utsatta för mobbning på sin arbetsplats i större utsträckning riskerar att drabbas av åtskilliga hälsoproblem som psykisk ohälsa exempelvis ångest, depression, självmordstankar samt typ 2-diabetes (Mikkelsen et al., 2020).

Risken för att utveckla hjärt-kärlsjukdomar är också den högre för människor som exponeras av arbetsplatsmobbning och liknande stressfaktorer hävdar Xu et al. (2019). En gedigen undersökning gjord på över 70 000 arbetstagare i blandade åldrar, där ingen medverkande hade några bakomliggande hjärt- och kärlsjukdomar sedan innan, visar att exponering för mobbning faktiskt ökar risken för dessa sjukdomar (Xu et al., 2019).

Försvar mot mobbning kan resultera i både positiva och negativa konsekvenser. En medarbetare som står upp för en utsatt kollega kan själv utstå psykosomatisk problematik, det vill säga kroppsliga besvär med psykisk bakgrund. Den sociala umgängeskretsen och populariteten är andra aspekter som efter ett försvar kan förändras för medarbetaren hävdar Lambe et al. (2019).

HR rollen

Ämnet mobbning finns det mycket tidigare forskning kring, allra främst beträffande vilka konsekvenser exponeringen utgör för de drabbade. Däremot är HR-personalens roll inte lika belyst i ämnet anser Fox och Cowan (2015). Det råder en kunskapsbrist i hur HR ska hantera arbetsplatsmobbning hävdar Östeberg (2018). På flera HR-avdelningar är även tillgången till policydokument, grundprinciper och handlingsplaner ett bristfälligt område. I vissa organisationer är det även så att beslut för vad som ska klassas som ett mobbningsbeteende inte finns fastställt (Fox & Cowan, 2015). En ny global studie som utförts av Salin et al. (2020) visar dock upp att de tre begreppen maktrelation, prestationsorientering (i vilken grad prestation och innovation uppmuntras och belönas) och kollektivism påverkade ifall ett visst beteende betraktades som mobbning eller inte.

Enligt studier från Storbritannien har HR personal uttalat sin roll som stöttande för chefer samt skyddande av organisationen. Harrington et al. (2012) har även undersökt förhållandet mellan chef, medarbetare och HR med fokus på förtroende. Undersökningen visar att HR personal prioriterar sina relationer med chefer vilket vidare har resulterat i att medarbetare misstror HR: s neutralitet i ett mobbningsärende (Harrington et al., 2012).

Mobbningsärenden hamnar förr eller senare hos HR. Dock hävdar Harrington et al. (2015) att anställda som blivit utsatta för mobbning anser att responsen från HR är passiv och långsam. Hur HR personal själva upplever sin reaktion och sitt gensvar finns inte mycket forskning kring. I vissa fall förekommer det att HR-rollen använder sig av ”symboliskt våld” hävdar Harrington et al. (2015). Detta begrepp grundades av Pierre Bourdieu och beskriver olika typer av våld eller maktutövande som inte medges vara våld. Begreppet bygger på hierarkier i samhället och godtyckliga ordningar (Bourdieu, 1999). HR använder sig ibland av detta symboliska våld mot personal som uttrycker en utsatthet för mobbning av sina chefer, på ett sätt där HR tillskriver chefers mobbningsuppföranden till att vara lagliga strategier för resultathantering. Skälet till tillskrivningar som denna, att frige chefer från att ha utsatt sin personal, är indirekt för att bevara intressen och framgång i en organisation. Mobbning drabbar inte enbart den utsatta individen utan även organisationen som helhet. För att undvika detta använder HR symboliskt våld. Detta slags våld eller maktutövande medges aldrig utan

pågår ändå. HR rollen finns till för att stödja cheferna och ibland kan stödet gå för långt hävdar Harrington et al. (2015).

Cowan och Fox (2015) fann en teoretisk modell av HR personalens framåtsträvande roll gällande mobbning. HR spelar flera betydande roller genom skedena i mobbningsärenden. Till en början har HR en lyssnande roll med sympati och förståelse för den utsatta individen. Sedan övergår rollen till fokus på neutralitet och opartiskhet för att separera berättelsens sanning från påhitt. Därefter får HR en vägledande roll åt ledningen och stödjer chefen i beslut. Den slutliga rollen innefattar medling och coaching. HR utbildar parterna i exempelvis uppförande och social interaktion. Under hela processen har HR även en känslomässigt arbetande roll. Dessa roller som HR personal går igenom under ett mobbningsärende påverkas av yttre tryck och förväntningar från ledning och utsatta parter menar Cowan och Fox (2015).

HR hantering

Salin (2020) hävdar att det finns tre slags insatser i mobbningsärenden, primära, sekundära och tertiära insatser. Den primära fokuserar på att förebygga uppkomst av mobbning. Vilket innefattar skapande av policys, handlingsplaner samt riktlinjer. Det krävs tydliga och detaljerade dokument där både önskvärt och destruktivt beteende förklaras. Begreppet mobbning ska definieras och konsekvenser ska kartläggas. Andra förebyggande aspekter kan exempelvis vara lösningsmetoder och planer för konflikthantering (Salin, 2020).

Sekundära insatser antas vid misslyckade av de primära. De sekundära bygger på två handlingssätt, informellt och formellt. Den vanligaste utgångspunkten är ett informellt ingripande det vill säga att prata med berörda parter och förklara vad som är ett icke acceptabelt uppförande på arbetsplatsen. Därefter är nästa steg i utredningen att involvera HR, det formella steget. Detta steg kan se lite olika ut beroende på hur allvarlig situationen är. Varningar, omplacering av medarbetare och uppsägning är några handlingar. HR chefers åsikter var att straffåtgärder som dessa gav störst resultat när det kom till att lösa en mobbningssituation då de ansåg det var en effektiv markering (Salin, 2020).

Den tertiära insatsen innefattar coaching och stöttning för att må bättre igen. Det är vanligt att externa parter sätts in som sista insats. Rehabilitering är en viktig del i processen för att bli helt återställd efter mobbning (Salin, 2020).

Syfte

Den här studien handlar om hantering av mobbning i arbetslivet. Arbetet syftar till att undersöka hur HR-personal på kommuner förebygger, hanterar och upplever mobbning på arbetsplatsen. Utifrån studiens syfte formulerades följande frågeställningar;

- Vilket förebyggande arbete gällande mobbning bedrivs av HR-personal i kommuner?
- Hur upplever och hanterar HR-personal uppkomna situationer kring mobbning?
- Vilka hinder eller svårigheter upplever HR-personal i sitt arbete gällande mobbning?

Metod

Undersökningsdeltagare

Utifrån valt syfte samt frågeställning har jag genomfört intervjuer med HR-personal från 8 olika kommuner belägna i Västsverige. Storleken på kommunerna varierar från små till stora. Alla deltagare i studien var kvinnor i åldersgruppen 42–60 år. Samtliga arbetade i dagsläget med HR frågor och hade även lång erfarenhet inom området, alltifrån 9–31 år. De medverkandes roller skiljer sig åt, allt ifrån HR chefer till konsulter och partners. Jag hade inte något krav på vare sig kön, ålder eller hierarkisk position utan utgick ifrån att alla som arbetar inom HR skulle vara kvalificerade till att delta i en intervju. Målet var att få en så bred bild som möjligt av hur HR uppfattar och arbetar med mobbning inom kommunal verksamhet.

Studiens design

Kvalitativ metod är vald för att genomföra denna studie. Målet var att nå ett inifrånperspektiv och ett djupare plan på hur HR förebygger, hanterar och upplever mobbning på arbetsplatsen. En intervjuguide utgör grunden för intervjuerna som sker på ett semi-strukturerat sätt det vill säga ger möjlighet för följdfrågor (Ahrne & Svensson, 2015). Valet med semistrukturerade intervjuer var medvetet då jag ville uppnå lugnare samtal där deltagarna kände sig bekväma och kunde öppna upp sig och berätta om sina erfarenheter.

Procedur

Undersökningsdeltagarna valdes via ett slumpmässigt urval. Kontakten med dessa informanter var via mejlkontakt. Ett detaljerat informationsbrev, se bilaga 2, skickades till HR

chefer i olika slumpmässigt utvalda kommuner i Västsverige med frågan om de vill delta i studien. De kontaktade personerna valde att antingen delta själva eller mejla vidare informationsbrevet till en HR-kollega och fråga om de ville delta. Ett möte bokades och varje intervju genomfördes på cirka 30 – 40 minuter via det digitala verktyget Zoom. Intervjuerna spelades med tillåtelse av informanten in på en separat enhet som endast jag haft tillgång till. Därefter transkriberades intervjuerna och det inspelade materialet förstördes.

Instrument/Material

Det instrument som använts i studien är en intervjuguide, se bilaga 1, som jag har skapat på egen hand med inspiration från andra referentgranskade artiklar om ämnet mobbning. De semistrukturerade intervjuerna har sin utgångspunkt i denna intervjuguide som bygger på öppna frågor vilket är lämpligt vid nästan utforskade områden som detta. Deltagarna har haft möjlighet att diskutera fritt kring frågorna och även andra närliggande tankar som är av betydelse för ämnet mobbning på arbetsplatsen. Intervjuguiden innehåller 20 frågor varav de fyra första är bakgrundsfrågor för att kunna definiera urvalet. Därefter följer mer inriktade frågor om vad HR anser definierar en mobbningsituation och hur detta tydliggörs på arbetsplatsen. I vilken mån det finns riktlinjer gällande mobbning samt på vilket sätt HR förebygger mobbning och diskuterar med chefer om förebyggande. HR rollen blir belyst samt vilka hinder HR upplever i mobbningsärenden.

Tillvägagångssätt i analys

Jag har valt att analysera materialet i studien med hjälp av en tematisk analys. Braun och Clarke (2006) beskriver fem faser som ingår i en tematisk analys och dessa har jag utgått ifrån. Materialet ses över med syftet att hitta meningsfulla utsagor som sedan kategoriseras in i olika teman för att därefter namnges och slutligen presenteras som ett resultat. Denna metod strukturerar och organiserar insamlade data. Till att börja med vände jag mig vid materialet genom att läsa igenom alla intervjuer som jag transkriberat. Därefter gick jag igenom materialet en gång till och markerade meningar jag ansåg intressanta och av betydelse för studiens syfte, en reducering av materialet. Efter att ha markerat stycken i samtliga intervjuer antecknade jag vilka delar som liknade varandra och tilldelade dem olika färger. En färgkodning av materialet förenklar processen att skilja teman åt (Braun & Clarke, 2006).

Nästa steg blev att tilldela varje transkriberad intervju en siffra. Varje markerad del från intervju nummer 1 lades in i ett nytt dokument med siffran 1 framför varje subtema. Detta för att tydliggöra vilka åsikter som kom ifrån vilken intervju och för att med säkerhet veta och klargöra att senare uttagning av citat kom ifrån olika informanter. Därefter upprepades precis samma procedur på resterande 7 transkriberade intervjuer. Resultatet blev siffrorna 1 – 8 framför varje subtema markerat i en av färgerna röd, grön, blå, gul och lila. Dessa subteman blev sedan till huvudteman. Objektivitet, helhetsbild, gått lång tid, människotyp och mod blev subteman till huvudtemat hinder och svårigheter till exempel. Varje subtema ger en mer specifik bild av vilka svårigheter HR upplever samt innehåller citat från olika informanter som bevis för reflektionen. Slutligen presenteras resultatet på ett tydligt och strukturerat sätt med fyra huvudteman; Vad är arbetsplatsmobbing?, Förebyggande arbete, Hantering samt Hinder och svårigheter. Varje huvudtema omfattar mellan tre och fem subteman vardera med citat under varje subtema. Varje citat inleds med bokstaven R och en siffra t.ex. R3 för respondent 3. Detta anger vilket citat som kommer ifrån vilken intervju person i syfte att redovisa att samtliga intervju personer kommer till tals i resultatet. (Braun & Clarke, 2006).

Etiska överväganden

Under studien i sin helhet har jag arbetat utefter etiska principer. Ämnet mobbing är ett tungt och känsligt ämne. Detta har jag haft i åtanke vid val av fokus i studien samt urval av deltagare. Jag valde därför avsiktligt att inte söka efter att intervjua personer som själva har erfarenhet av exponering av mobbing då det kan väcka negativa känslor som ångest till liv. Vid ett sådant urval hade det troligtvis funnits behov av samtalsstöd efter avslutade intervjuer vilket jag tyvärr inte hade resurser för. Jag gjorde därför bedömningen att det skulle vara svårt att intervjua utsatta personer. Mitt val blev i stället att belysa HR personal och deras upplevelse av mobbningsarbete på arbetsplatsen. HR har en mer objektiv och distanserad roll i mobbningsärenden och kan visa en övergripande bild av hur arbetet ser ut och bedrivs (Cowan & Fox, 2015). Dock har jag inte vetskap om ifall deltagarna i denna studie tidigare har blivit utsatta för mobbing själva. Jag tog medvetet beslutet att inte behandla den frågan.

Samtliga intervju personer har blivit informerade om de forskningsetiska principerna som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet i informationsbrevet (Bryman, 2018) Det slumpmässigt utvalda deltagarna upplystes om rätten

att vara anonym samt möjligheten att avbryta intervjun vid vilken tidpunkt som helst utan anledning. Information om syftet med studien beskrevs. Alla deltagare har även blivit informerade om inspelning av intervjun och samtyckt till detta. Inga personliga uppgifter som går att spåra tillbaka till deltagarna eller de organisationer som de arbetar i kommer att kunna nås av obehöriga personer. Allt material har förvarats på ett säkert och varsamt sätt. Deltagarna är även medvetna om att allt inspelat material enbart kommer att användas för studiens syfte och efter avslutad studie kommer att förstöras.

Resultat

Studiens resultat formuleras genom fyra huvudteman vilka är; Vad är arbetsplatsmobbing?, Förebyggande arbete, Hantering samt Hinder och svårigheter. Varje huvudtema är understruket och har mellan tre och fem subteman vardera som hjälper till att beskriva varje tema med citat från olika intervjupersoner. Citaten presenteras med bokstaven R för respondent samt en siffra för intervjupersonen, exempelvis R1.

Vad är arbetsplatsmobbing?

Enligt HR är det svårt att skildra en ren definition av begreppet mobbing. Vissa informanter uttrycker att det är ett stort område medan andra menar att det är klurigt att säga och svårt att ta på. Endast en utsatt person kan avgöra om mobbing har förekommit eller inte menar HR då det är upplevelsen som räknas.

Ordet mobbing

Det är tydligt att HR vanligtvis inte använder sig av mobbing som begrepp. Ordet kränkning eller kränkande särbehandling används mer frekvent av informanterna. HR anser att begreppet kränkande särbehandling täcker in ett större område av negativa handlingar och väljer därför att använda detta begrepp hellre än begreppet mobbing som de anser är relativt snävt. R5 ”Det kanske inte finns ordet mobbing i våra policys men kränkningar då.”

HR upplever att ordet mobbing endast används när mobbingssituationen gäller barn i skolan. För vuxna väljer HR att använda ordet kränkning i sina ärenden. De upplever att begreppet för mobbningsbeteende skiftar vid övergången från barn till vuxna vilket följande

citat styrker. R1 ”Vi pratar inte så ofta mobbning. Jag vet inte om det går någon gräns där vid barn och så utan vi pratar mer kränkningar, konflikter eller arbetsmiljöproblem.”

Definitionen

Data visar att det finns delade meningar angående definitionen av begreppet mobbning. Många av informanterna anser att det är ett svårdefinierat begrepp och därför finns det inte någon definition i organisationens dokument eller policys. Det är svårt att avgöra vad som är en händelse eller ett beteende av mobbningskaraktär menar HR vilket följande citat visar. R6 ”Det är en svår fråga. Vi har ingen ren definition av det här är en mobbningssituation.”

Vissa intervjupersoner har valt att definiera allt som är icke acceptabla handlingar som negativa beteenden. Dessa menar att det inte spelar någon roll vilka benämningar eller etiketter de olika negativa handlingarna har då inga av dem är accepterade. Därför anser vissa informanter att samtliga beteenden och handlingar lika gärna kan slås ihop under en benämning, negativa handlingar. R2 ”Vi har bakat ihop det, både kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och alla negativa beteenden i samma.” Andra informanter anser att det är mer komplicerat än så och behåller de ursprungliga etiketterna för att tydliggöra vad som är vad.

Upplevelsen

Det är upplevelsen som styr vad som är en mobbningssituation och vad som inte är det, detta hävdar samtliga informanter. Känslor och tolkning från utsatt person är det största beviset på att mobbning har inträffat. R7 ”Det är ju alltid utifrån den som upplever sig mobbad i första hand. Där har man ett veto som individ.”

Alla människor har olika hög tolerans för olika beteenden och handlingar. Det en person anser vara mobbning kan en annan person tycka vara ett skämt. HR bygger sin uppfattning om vad som är mobbning utefter upplevelsen hos utsatt individ. De utgår ifrån individens känslor och upplevelse av en händelse och utreder det vidare. Känner någon sig mobbad så är personen det och detta ifrågasätts inte.

R4 Någon kan säga något till dig och så känner du dig kränkt och så kan de säga samma sak till mig och jag känner mig inte kränkt, men då är det ändå en kränkning för det är din upplevelse som räknas och inte intentionerna i det som sades.

Förebyggande arbete

Detta tema har fyra subteman som tillsammans beskriver på vilket sätt HR arbetar förebyggande med mobbning på arbetsplatsen. Vad HR i kommuner gör för att förhindra mobbning och på vilket sätt det genomförs.

Värdegrundsfrågor

En tydlig värdegrund om bland annat kommunikation och gott bemötande, hur vi ska vara mot varandra, är den viktigaste delen i att förebygga mobbning på arbetsplatsen bedömer HR. Att arbeta in kommunens värdegrund i personalen och kulturen i organisationen formar grunden till en god arbetsmiljö och välmående. R6 ”Det handlar om att jobba med kulturen så att vi får våra värderingar att genomsyra kulturen. Det är det absolut viktigaste för att hantera och förebygga mobbning.”

HR arbetar med att skapa övningsmaterial kring värdegrundsfrågor som sedan används exempelvis på personalens arbetsplatsträffar. Dessa övningar innefattar exempel på olika händelser där medarbetare tillsammans ska diskutera kring vad som är rätt och fel samt etik och moral. Efteråt visas ett facit med rätt svar enligt organisationens värdegrund ”spelregler”. HR menar att det är viktigt att arbeta in värdegrundsfrågor i vardagen och det dagliga arbetet. R1 ”Vi jobbar mycket med värdegrundsfrågor. Även tar fram spelregler, hur gör vi, hur viktigt är det att säga god morgon eller hejdå så att alla blir sedda.”

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöarbetet är en stor förebyggande del. Flera informanter beskriver att de använder sig av ett års hjul där varje månad fyller en viktig funktion. Till exempel mångfald i januari, kommunikation i februari och mobbning i mars. Dessa månadsteman dyker även upp i form av diskussionsmaterial på medarbetarnas arbetsplatsträffar. R3 ”Vi har ett års-hjul när det gäller arbetsmiljön. Vi har tagit fram i vårt systematiska arbetsmiljöarbete ett APT-tema till varje månad.”

HR anser att ämnet mobbning ska vara något som diskuteras regelbundet. Vad det är, hur det känns att bli utsatt och hur det kan förändra arbetsmiljön till det sämre. Mobbning är inte ett ämne som först ska belysas när det väl uppstått på arbetsplatsen utan det är viktigt att prata om mobbning kontinuerligt, precis som vilket annat ämne som helst menar

informerarna. R5 ”Arbetsmiljö ska vara en stående punkt där man tar upp bl.a. mobbning utan att det behöver vara något, man belyser att det inte är accepterat i kommunen och vad det kan leda till om det händer.”

Sociala aktiviteter

HR anser att det är positivt med sociala aktiviteter som anordnas av arbetsplatsen där alla medarbetare inkluderas och känner sig inkluderade. Det är viktigt för sammanhållningen, produktiviteten, tryggheten och kulturen. När medarbetare lär känna varandra bättre och får veta mer om varandras personlighet och livssituation ökar förståelse, medkänsla och tålmodighet menar HR. Det blir en lugnare social arbetsmiljö blir vilket minskar risken för konflikter.

R4 Om jag vet om att du har det lite tufft hemma för du håller på att renovera ditt hus just nu så du är trött av det så har jag lite mer tålamod om du skulle vara irriterad eller snäsigt i tonen. Vet jag ingenting om dig så har jag inte samma tolerans. Så jag tror det kan vara bra med sociala aktiviteter.

Sociala aktiviteter är ett bra sätt att förebygga mobbning då det skapar tillfälle att bygga samförstånd och förtroende mellan medarbetare. HR är väl medvetna om att varje anställd har olika stort behov av att umgås på fritiden efter arbetstid och det är viktigt att respektera att alla inte vill delta i sociala aktiviteter.

R7 Allt som kan bygga ett samförstånd, tillit och respekt för olikheter då tror jag absolut att man kan ha olika typer av sociala aktiviteter. Det är dock viktigt att ha respekt för att alla inte alls tycker att det är kul att träffas efter jobbet.

Dialog mellan HR och chefer

Hela 88% av HR informanterna anser att dialogen med chefer om förebyggande mobbningsarbete sker för sällan. Det är främst vid behov som frågan dyker upp och när cheferna väl behöver hjälp med ett mobbningsärende. Mobbning har ofta redan uppstått på arbetsplatsen när chefer tar kontakt med HR och vill diskutera ämnet. Vid frågan hur ofta HR och chefer diskuterar förebyggande av mobbning upprepades följande svar. R5 ”Inte så stor utsträckning som jag egentligen tror är nödvändig.” R8 ”Oj det är inte ofta, det är när det dyker upp faktiskt, vid behov.”

Hantering

Tre subteman representerar hur HR hanterar mobbningsituationer på arbetsplatsen. Dels vilken roll HR har i mobbningsärenden, dels steg för steg hur deltagarna utreder ärenden samt hur de ställer sig till utsatta som kommer till HR i förtroende.

HR rollen

Informanterna beskriver HR: s roll som objektiv, rådgivande, stödjande och framträdande. HR har en viktig och oberoende roll som stöttar både chefer och medarbetare i mobbningsärenden. Informanterna hävdar även att HR rollen är lika viktig i alla förvaltningar då HR finns till för samtliga arbetsområden.

R7 Vi finns till för alla och har på det sättet en lika viktig och stor roll i alla förvaltningar. Vi är väldigt objektiva och kan angripa frågor på ett sätt som gör att vi inte har ett större intresse för någon part.

HR rollen är överblickande och stöttar parter på ett oberoende sätt. En stor del av HR arbetet innebär att stötta cheferna i deras arbete. Dock spelar det ingen roll om det är en chef som vill ha stöttning i ett mobbningsärende, HR befinner sig neutrala och finns där för samtliga parter under utredningsförloppet. HR hjälper till att nå en så korrekt utförd utredning som möjligt där alla pusselbitar hittas, granskas och används.

R4 Vi är det interna oberoende stödet. Vår roll är att förhålla oss neutrala i utredningar även om det är chefen som tar in oss. Vi är med som ett stöd så att det blir rätt hela vägen och ingen viktig del tappas bort i en utredning.

Utredning

För intervjupersonerna är det viktigt att tidigt komma in i ett mobbningsärende. Vid behov använder HR sig av en extern part som företagshälsovården för att ärendet ska skötas så rätt som möjligt, exempelvis om det är svårt att behålla neutralitet eller om en psykolog skulle behövas. Följande citat beskriver de olika stegen i processen av ett mobbningsärende.

R6 Medarbetare meddelar chef som frågar om du vill ha facket med dig. Chefen meddelar HR som är med som stöd. Det sker en utredning, man samtalar med berörda parter. Utredning kan genomföras av HR på plats eller företagshälsovård. Dialog och kommunikation sker och parter enas om de åtgärder som finns framåt.

Man följer upp efteråt och ser så att åtgärderna som gjorts gett önskad effekt.

Uppföljning bör ske i minst två omgångar.

HR styr genom de policys och rutiner som finns i organisationen och stöttar genom processen. Informanterna beskriver att det finns en tydlig ordning att gå och arbeta efter i mobbningsärenden. Det går inte att på fri hand bestämma utifrån känsla och tycke vad som ska göras när utan det finns krav och dessa ska följas i turordning.

R7 Det finns riktlinjer och rutiner för hur man ska hantera ärendet. Det ska hanteras väldigt skyndsamt. Det innehåller dokumentationskrav, åtgärdskrav samt uppföljningskrav. Så allt som omfattas, alla typer av trakasserier som kan generera en känsla av mobbning det måste man hantera i en viss ordning.

HR menar att det kan ta tid att ändra ett beteende hos en människa. För att få personer att förstå allvaret i negativa beteenden krävs det längre och djupare samtal med berörda parter. Informanterna belyser vikten av uppföljning efter utredning av mobbning på arbetsplatsen. Allra helst bör uppföljningar ske vid ett flertal tillfällen efteråt för att säkerställa att budskapet i samtalen nått fram och att dokumenterade överenskommelser följts av involverade parter. HR anser att uppföljningar är betydande för att få en lyckad lösning av ett mobbningsärende.

R8 ”Upprepad, kontinuerlig och djup dialog skapar ett samförstånd. Uppföljning är jätteviktigt, man får inte släppa frågan för att man tycker att den är löst där och då.”

Förtroende

I de flesta kommuner ska en person som utsatts för mobbning gå till sin chef och berätta som sedan i sin tur vänder sig till HR. Följande fråga fick däremot varierade svar; *Om en utsatt person skulle vända sig till dig i förtroende, hur hanterar du det?* HR i olika kommuner har skilda åsikter och strategier om vilken väg ärendet ska gå. De flesta informanterna hanterade situationen genom att ta sig tiden att lyssna in och stötta utsatt person genom att samtala om möjliga lösningar. Det är viktigt menar HR att berätta för den utsatte att det finns lösningar, det går att lösa situationen och det finns en ljusare framtid.

R7 Där behöver man vara oerhört in lyssnande, lyssna på vilka lösningar den enskilde ser framför sig, och hur kan vi hjälpa den här personen nå en sådan lösning. Jag behöver vara ärlig och säga att målet är att hjälpa personen. Det finns alltid lösningar i livet, även i mobbingsituationer.

Det förekommer att kommuner har bestämt att samtliga mobbningsärenden ska gå direkt till HR chefen för att ingenting ska förbigås. Det kräver ett större ansvar från HR chefen men å andra sidan ger det större klarhet för utsatta om vart de ska vända sig. Det minskar även risken för att mobbningsärenden missas eller inte når fram i tid vilket lätt kan hända.

R1 Vi hade en rätt så omständlig rutin kring kränkning där det i ett fall blev så att ärendet föll mellan stolarna. Därför har vi gjort om rutinen så att alla ärenden går till mig som HR chef, direkt till mig utan mellanled.

I vissa kommuner anser HR att utsatta medarbetare ska kunna vända sig till vem som helst i organisationen för hjälp. Det viktiga är att den utsatta personen känner ett förtroende och en tillit till någon för att kunna berätta vad som har hänt. Det är där fokus bör ligga menar informanter. Utsatta personer har behov av att känna trygghet inför att blotta sig och berätta om svåra bekymmer för andra.

R6 Vi har lyft upp alla de alternativen och det är för att om man blir mobbad så måste man känna förtroende för den person som man talar om de här delarna för. Man ska känna förtroende för att vi hanterar den här informationen på ett korrekt sätt.

Sedan finns det kommuner där HR anser att utsatta medarbetare enbart ska vända sig med mobbningsärenden till sina fackliga företrädare. Medarbetare hänvisades vidare på grund av att HR inte ansågs finns till för personalen. Mobbningsärenden får andra parter hantera.

R3 Jag har haft några som har kommit och gnällt. I början så tog jag emot dem men numera gör jag inte det längre utan de får gå till sin fackliga företrädande. Jag lyssnar på dem initialt, men sen är det så att jag faktiskt företräder cheferna. Det är lite svårt för en personalchef tror folk är till för personalen, haha, men så är det ju inte.

Hinder & Svårigheter

Detta tema beskriver vilka motstånd HR möter i deras hantering av mobbningsituationer. Vilken problematik de stöter på samt vilka svårigheter som frekvent visat sig hos flera informanter. Fem subteman beskriver temat Hinder och svårigheter.

Objektivitet

HR rollen bygger på objektivitet och neutralitet. Intervjumaterialet visar dock att 50 % av deltagarna i studien upplever det svårt att vara helt objektiv i mobbningsituationer. De upplever det som väldigt komplext vilket följande citat styrker. R6 ”Att hålla objektiviteten hela tiden det är det mest komplexa.”

Alla människor har åsikter, även HR personal. Ibland upplever HR det svårt att behålla lugnet och inte yttra sina personliga åsikter eller känslor kring någon annans beteende exempelvis. Att förhålla sig neutral trots att de inte håller med är mödosamt. R2 ”Då är det fruktansvärt svårt att stå jämte och låtsas att man är objektiv när de personerna trycker på alla mina knappar.”

Helhetsbild

Det räcker oftast inte att enbart få händelsen berättad av en person och höra en sida av historien. HR önskar höra vad som hänt ifrån fler iblandade för att kunna få en helhetsbild och detta tenderar att vara problematiskt. Delar av helheten löser inte ärendet på ett bra sätt menar informanterna. HR vill skaffa sig en större mer överblickande bild för att få mobbningsärendet att gå framåt. R4 ”Att få korrekt information kan ibland vara svårt för det är oftast så många pusselbitar. Den historien man får till sig är oftast bara en del av helheten.”

Gått lång tid

Mobbning har ofta sin utgångspunkt i mindre konflikter som sedan eskalerar. Upptäcks inte negativa beteenden på arbetsplatsen tidigt upplever HR att det är mycket svårare att lösa mobbningsärenden. Det negativa beteendet fortlöper och den utsatta personens psykosociala hälsa påverkas ännu mer. Detta resulterar i behov av fler samtal och även rehabilitering. R1 ”Det är alltid svårt om det har gått långt och inget har gjorts så blir det ofta problem.”

När det går för lång tid bildas även osunda kulturer och mönster som inte är bra för organisationen. Dessa är svårare att bryta efter längre tid då de blivit en vana. Informanter menar att organisationen då har två problem som ska lösas, mobbningsutredningar samt en ohälsosam kultur med vi och de känslor och informella ledare. R2 ”Det är om det har pågått väldigt länge tror jag, så att man har blivit fast i sina positioner. Då är det svårt hur man ska komma ur den osunda kultur som har skapats.”

Människotyp

Olikheter leder i många fall till framgång men HR beskriver att vissa människotyper utgör besvärliga hinder i mobbningsärenden. Specifikt människor som ser fel hos andra men inte hos sig själva. Dessa personer har ett stort fokus på sina egna behov och sitt välbefinnande och de ser inte verklighetsbilden eller sina egna brister. R2 ”Det är svårt i en situation där det är en viss typ av människor som dyker upp ibland som har som en glasbubbla runt sig där allting bara studsar. 'Jag är bäst, perfekt och kan inte göra fel'.”

HR upplever att det är utmattande att hantera dessa människotyper i mobbningsärenden. De menar att det är tröttsamt att lyssna på personer som inte ser sin egen påverkan i situationer. Om personerna inte vill se sina egna brister och vad de själva gör för fel i sammanhanget är det svårt att samtala om felen då de inte vill ta till sig budskapet. Denna människotyp utgör ett hinder i mobbningsärenden då det är svårt att få dessa personer att förstå och acceptera utredningens åtgärder. R3 ”Det är vissa människor som man blir lite matt på för de har ingen självinsikt. Vissa personer som inte har självinsikten och inte kan reflektera och se sin egen del.”

Mod

Avsaknad av mod gällande mobbning är enligt de flesta informanter ett vanligt förekommande hinder. Mobbning är ett tungt, svårt och känsligt ämne att både upptäcka, prata om och hantera på arbetsplatsen. Detta resulterar i att det inte är ett ämne som tas upp i det vardagliga arbetet utan i stället hanteras och lyfts vid behov. R7 ”Det är modet att samtala om det, det tror jag saknas många gånger. Att våga prata om mobbning även om det är ett tungt och svårt ämne.”

Mobbning är ett tungt och känsligt ämne inte bara för utsatta personer utan även för chefer. Det är cheferna som har ansvar för arbetsmiljön och de behöver lyfta känsliga ämnen som mobbning. HR upplever dock att vissa chefer undviker att prata om ämnet då de inte vågar hantera konflikter. De har inte tillräckligt med mod menar intervjupersonerna. R3 ”En del chefer är lite konflikträdsla och vågar inte ta i det.”

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur HR-personal på kommuner förebygger, hanterar och upplever mobbning på arbetsplatsen. Nedan presenteras tolkningar och reflektioner av studiens resultat där det viktigaste från varje huvudtema beskrivs med kopplingar till tidigare forskning.

Vad är arbetsplatsmobbning?

I det första temat beskrev deltagarna att det var medarbetarens upplevelse som avgjorde om en situation var mobbningsrelaterad eller ej. Med denna information reflekterar jag över studien av Cowan (2012) som beskrev hur HR använder sig av sin egen personliga inre känsla för att upptäcka och känna av mobbning. Cowans (2012) studie lämnar ansvaret till HR att bedöma om ärendet är mobbningsrelaterat medan HR informanterna i min studie tydligt beskriver vikten av olika upplevelser och medarbetarens vetorätt i sin känsla. Det är intressant hur olika studier kan skilja sig åt vid en jämförelse och vara varandras motsatser. Det är svårt att säga vad det beror på. Kanske menar tidigare studier att det är graden av hur pass mobbad någon är som HR avgör. De beslutar om händelsen är något som behöver eller kräver en utredning eller om det räcker med ett samtal. HR rollen får väga av allvaret i situationen. På vissa arbetsplatser är det många som upplever sig orättvist behandlade vad gäller lön, schemaläggning, tjänstetillsättningar, semester, fortbildning och så vidare. Därför kanske Cowan (2012) menar att HR får värdera graden av orättvis behandling, granska vilka ärenden som ska tas upp som mobbningsärenden. Det finns väldigt många människor som har synpunkter på att de blivit orättvist behandlade. Alla dessa synpunkter behöver inte nödvändigtvis vara mobbning. Precis som informanter i denna studie uttryckte så finns det vissa människotyper som inte ser sina egna brister eller helhetsbilden och dessa utgör ett hinder. HR kan därför behöva använda sin känsla som Cowan (2012) tar upp för att avgöra om det endast rör sig om ett onödigt drama, missnöje eller faktisk utförd mobbning.

En annan intressant aspekt jag har uppmärksammat i denna studie är att ordet mobbning inte används särskilt mycket av HR. En informant uttrycker specifikt att det kanske går någon gräns för det ordet vid barn. De beteenden som utförs av barn och kallas för mobbning byts ut mot flera andra begrepp i vuxen ålder av HR personal inom kommunal sektor. Frågan är varför? HR använder hellre andra begrepp med liknande innebörd i sina uttryckssätt som

exempelvis kränkande särbehandling. Ett längre begrepp som tidigare forskning (Unionen opinion, 2019) beskriver är ett samlingsbegrepp i vilket mobbning ingår. Kränkande särbehandling beskriver alltså flera negativa beteenden än enbart begreppet mobbning gör. Kanske upplever HR mobbning som ett för snävt begrepp som inte rymmer tillräckligt med negativa handlingar. Å andra sidan har det visat sig i både denna studie och i Cowans (2012) att HR upplever mobbning som svårdefinierat och komplext. Kanske är det delvis på grund av att flera olika begrepp används som substitut för mobbning, vilka även har andra innebörder för att täcka ett större område. Detta kan uppfattas som att det stjälper HR mer än hjälper dem att förstå de olika begreppens innebörd. Jag undrar varför HR i kommuner inte vill använda sig av ordet mobbning. Det får mig att fundera över om det finns en rädsla kring att använda just det ordet för ärenden med vuxna personer. Oklart. Det verkar vara en norm, en regel som är outtalad, att ordet mobbning endast används när det pratas om barn. Jag tolkar det som att HR anser ordet vara lite barnsligt och därför byter ut ordet till ett mer akademiskt.

Förebyggande arbete

I denna studie beskriver HR deltagarna att de arbetar förebyggande med arbetsmiljön utefter ett års hjul där månaderna fokuserar på olika teman. Här kan jag se en parallell till Leymanns arbetsmiljöhypotes (Skogstad et al., 2011). Precis som Leymann har HR kunskap om att en negativ psykosocial arbetsmiljö skapar risker för mer mobbning på arbetsplatsen. Därför ser de fördelarna i att arbeta med och diskutera dessa viktiga frågor. HR arbetet med värdegrundsfrågor lyfter även arbetsmiljödelar om hur personal ska bete sig mot varandra vilket även Salin (2020) anser är ett viktigt förebyggande arbete. Salin (2020) menar även att det krävs detaljerade dokument där beteende beskrivs vilket de allra flesta informanter har i organisationerna och dessa finns tillgängligt för alla anställda på ett intranät. Däremot finns ordet mobbning många gånger inte med i dessa dokument vilket kan diskuteras om det är nödvändigt eller ej.

Hantering

Enligt Fox och Cowan (2015) är HR rollen inte belyst i ämnet men HR deltagarna i denna studie har å andra sidan en tydlig bild av deras roll i mobbningssituationer. En central skildring av deras roll är objektiv, rådgivande och stödjande. Precis som Ulrichs modell beskriver kan HR rollen växla efter behovet i organisationen (Cowan, 2012). Detta synliggörs

i denna studie genom sättet HR hanterar och angriper olika frågor angående mobbning. Till exempel hur de finns med som ett lyssnande stöd för den utsatte till att coacha den utsatte med olika lösningar och sedan formellt styra genom policys och stötta i utredningen. Sättet HR i kommuner hanterar mobbningssituationer på arbetsplatsen är inte olik de sekundära insatser som Salin (2020) beskriver. Jag kan med andra ord se flera likheter mellan dessa.

I tidigare forskning beskriver Harrington et al. (2015) att HR prioriterar sin relation med chefer vilket leder till att medarbetare misstror HR: s objektivitet. I denna studie hävdar informanterna att chefen oftast behöver vara med i processen då det enligt lag är chefens uppgift att ansvara för arbetsmiljön. HR menar även att en del av deras arbete är att stötta cheferna i deras arbete. Det betyder däremot inte att HR inte stöttar alla på arbetsplatsen och finns där för medarbetarna i mobbningssituationer hävdar de flesta informanter i studien. Majoriteten av informanterna beskriver att de förhåller sig neutrala även om det är en chef som vill ha stötning. Vissa intervjupersoner belyser att HR finns till för alla medan andra inte håller med utan anser att HR företräder cheferna och att de inte är till för personalen. Dessa varierade åsikter gör mig lite fundersam över hur olika det får lov att vara. Det är märkligt hur HR i en kommun finns till för samtliga anställda medan HR i en närliggande kommun endast är till för cheferna. Jag tolkar det som att värdegrunden i de olika kommunerna skiljer sig åt betydligt. Resultatet i denna studie visar således att vissa informanter prioriterar sin relation till cheferna som Harrington et al. (2015) beskriver, medan andra inte alls gör det. Det är något som skiljer sig från kommun till kommun.

Personer som utsatts för mobbning har i tidigare forskning av Harrington et al. (2015) upplevt reaktionen från HR som passiv och långsam. I denna studie pekar i stället HR på att det oftast är cheferna som är passiva och långsamma. Kanske beror det på att HR hellre ser att problemet ligger hos någon annan part, i detta fall cheferna, vem vet. Oavsett menar HR att det är oftast är cheferna som får till sig informationen först. Om cheferna anser att det inte är något allvarligt eller att de klarar av situationen själva så hör de inte av sig till HR för råd. Detta leder till att det ibland tar lång tid innan HR får kännedom om mobbning på arbetsplatsen vilket kan få utsatta medarbetare upplevelsen av HR som långsamma. När HR dock får kännedom om mobbning hävdar majoriteten av deltagarna att de hanterar dessa ärenden skyndsamt. I de kommuner där HR anser att de inte är till för alla utan i stället väljer

att hänvisa mobbningsärenden vidare till andra parter kan jag förstå att medarbetare i tidigare forskning upplever HR som passiva och långsamma.

Hinder & Svårigheter

Cowan och Fox (2015) nämner i tidigare forskning att HR rollen bland annat innefattar neutralitet och objektivitet. I denna studie har HR deltagarna beskrivit att de upplever det som en svårighet att vara 100% objektiv genom hela mobbningsärendet mot samtliga involverade parter. HR anser att det är komplex uppgift. Objektivitet är en stor del av den roll som HR axlar vilket gör det ännu mer intresseväckande att det upplevs som en svårighet. Å andra sidan är även människor med en HR roll subjektiva i sina tankar, värderingar och åsikter precis som vilken kommunanställd person som helst. Att ha en stöttande, vägledande och objektiv roll utan yttre personliga åsikter är svårt, speciellt när HR möter besvärliga människotyper. HR rollen innefattar ett slags skådespel där objektivitet ibland är en tuff uppgift att framvisa. Då det var många informanter som uttryckte att objektiviteten var en svårighet i arbetet med mobbning tolkar jag det därför som att det måste vara vanligt att det påverkar HR personalen. Jag kan tänka mig att det kan skapa frustration, irritation och utmattning hos HR. Kanske har valet att ta in företagshälsovården i mobbningsärenden att göra med just svårigheten att behålla objektiviteten i svåra utredningar.

Studiens begränsningar

Deltagarna i denna studie hade olika titlar, det vill säga olika ansvarsområden och roller, HR chefer och HR specialister bland annat. Hade jag enbart intervjuat en specifik grupp som till exempel HR chefer kanske resultatet hade sett annorlunda ut. Detta kan vara en begränsning då svaren kan skilja sig åt bland informanter med olika roller. Jag är även medveten om att deltagarnas svar möjligen hade skilt sig åt vid ett annat intervjutillfälle vilket Ahrne och Svensson (2015) belyser. De menar att deltagarna kan tolka samma fråga på olika sätt i olika miljöer och sammanhang. Dock anser jag att ämnet mobbning är en så pass viktig fråga på arbetsplatsen att samtliga HR personal borde ha kännedom om ämnet samt om organisationens policys och vara kapabla att svara på frågorna i intervjuguiden.

Intervjuguiden som använts i denna studie har jag skapat på egen hand. Då studien sker på ett outforskat område där det inte finns mycket tidigare forskning inom just HR: s upplevelse av mobbning eller deras hantering och förebyggande arbete fick jag göra mitt bästa

med att skapa egna intervjufrågor. Jag har dock hämtat lite inspiration från andra referentgranskade artiklar om ämnet mobbning där det fanns intervjufrågor. I och med att denna studie sker på ett utforskat område har det varit en begränsning att inte kunna skaffa sig kunskap från tidigare arbeten för att lyckas formulera så bra frågor som möjligt. Sättet en fråga ställs och formuleras på spelar roll för hur utvecklat svaret blir.

Jag tror även att det kan vara en begränsning att diskutera ämnet mobbning över en digital plattform så som zoom då det är ett tungt och känsligt ämne. Informanterna behöver känna att de kan vara trygga och bekväma för att öppna upp sig och beskriva sina upplevelser och känslor vilket Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) beskriver är viktigt. Jag kan tänka att det kan vara svårt att göra när man inte träffas personligen och sitter i samma rum. För att kompensera för distansläget försökte jag ändå att nå bekvämlighet under intervjusituationen. Jag valde medvetet att inte börja med intervjuguiden direkt utan i stället fråga hur det var med intervjupersonerna och fråga i vilken miljö de befann sig. Målet var att få informanterna att känna sig avslappnade, lugna och trygga i mitt sällskap. Detta för att nå deras villighet att lämna ifrån sig information och tankegångar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015)

Socialt önskvärda svar, det vill säga att informanterna svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck. McCrae och Costa (1983) beskriver att social önskvärdhet är ett sätt att felaktigt återge sanningen så att det blir gynnsamt för personen som berättar. Detta kan ha förekommit i denna studie vilket är en begränsning. Dock tror jag att det vore svårt att undvika önskvärda svar helt baserat på frågorna i intervjuguiden. Denna felkälla uppstår exempelvis när informanterna ska berätta om hur de förebygger och arbetar med mobbning på arbetsplatsen och inte vill visa upp brister. Alla intervjupersoner vill naturligtvis visa att deras kommun och deras arbetsplats gör det mesta de kan för att förhindra mobbning. Det förekommer därför att informanter väljer att svara på ett sätt som samhället hade värderat mest önskvärt. Samtliga vill visa sig från sin bästa sida och i dessa fall kan det vara svårt att nå sårbarheten och de svaga punkter som HR upplever i sitt arbete med mobbning. Mobbning är ett svårt ämne att hantera och därför är det högst troligt att HR upplever olika hinder och svårigheter exempelvis. En informant svarade att hon inte såg några hinder med arbetet utan att alla hinder gick att lösa. Känslan jag fick var att informanten inte ville gå in på de problem HR faktiskt hade stött på längs vägen i sitt arbete. Trots att anonymitet utlovats i studien var det viktigare att upprätthålla en fin och problemfri fasad av kommunen och HR-avdelningen.

Avslutning

Denna studie har belyst hur HR personal upplever, arbetar med och hanterar mobbning vilket är ett område som inte är särskilt väl beforskat. Det har visat sig att definitionen av vad mobbning är varierar och det gör även hanteringen av begreppet. HR anser att en person som utsatts för mobbning har vetorätt i sin upplevelse och det kan ingen förändra. Yrkesrollen HR inom kommunal sektor arbetar förebyggande på många sätt och däribland med sina värderingar om hur vi människor ska vara mot varandra. Det finns flera hinder och svårigheter i arbetet med mobbning men oavsett försvarar HR att ”Det finns alltid lösningar i livet, även i mobbningssituationer”.

Referenser

- Ahrne, G & Svensson, P (Red.). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.
- Bourdieu, P. (1999). *Den manliga dominansen*. Daidalos.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga Metoder* (3rd ed.). Liber.
- Cowan, R. L. (2012). It's complicated: Defining workplace bullying from the human resource professional's perspective. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 377–403. <https://doi.org/10.1177/0893318912439474>
- Cowan, R. L., & Fox, S. (2015). Being pushed and pulled: A model of US HR professionals' roles in bullying situations. *Personnel Review*, 44(1), 119–139. doi: 10.1108/PR-11-2013-0210
- Diskrimineringsombudsmannen. (2021). Vad är diskriminering. <https://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/>
- Dåderman, A. M., & Basinska, B. A. (2021). Evolutionary benefits of personality traits when facing workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 177, 110849. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110849>
- Dåderman, A. M., & Ragnestål-Impola, C. (2019). Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agreeableness and Honesty-Humility. *Heliyon*, 5(10), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02609>
- Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I A. Ahrne, G & Svensson, P (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Liber.
- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116–130. doi: 10.1111/1748-8583.12049

- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(4), 313–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00554.x>
- Harrington, S., Rayner, C., & Warren, S. (2012). Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 392–408. doi: 10.1111/1748-8583.12004
- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human resource management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, 22(3), 368–389. doi: 10.1177/1350508413516175
- Lambe, L. J., Della Cioppa, V., Hong, I. K., & Craig, W. M. (2019). Standing up to bullying: A social ecological review of peer defending in offline and online contexts. *Aggression and Violent Behavior*, 45, 51–74. doi: 10.1016/j.avb.2018.05.007
- Lewis, S. E. & Orford, J. (2005). Women's experiences of workplace bullying: changes in social relationships. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15(1), 29–47. doi:10.1002/casp.807
- LO. (2011) *När någon mobbas på jobbet – handledning till skyddsombud och andra fackliga ombud*. Landsorganisationen.
[https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_1366026597536_mobbnig_a5_pdf/\\$file/Mobbnig_A5.pdf](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_1366026597536_mobbnig_a5_pdf/$file/Mobbnig_A5.pdf)
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1983). Social desirability scales: More substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(6), 882–888.
<https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.6.882>
- Meier, L. L., Semmer, N. K., & Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31–48. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.876691>
- Michailakis, D. & Schirmer, W. (2015). Välfärdsstatens manifesta och latent problem med den ökande psykosociala ohälsan i arbetslivet. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 22(2), 64–81. URL: <https://socvet.se/article/view/2355/1680>

- Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the workplace.: Developments in theory, research and practice*. (3.ed ed.). CRC Press.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332.
<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological science*, 2(4), 313–345. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x>
- Salin, D. (2015). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(1), 69–77. doi: 10.1111/sjop.12169
- Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D’Cruz, P., Djurkovic, N., Durniatj, K., Escartínk, J., Guol, J., İşikm, I., Koeszegin, S. T., McCormacko, D., Monserratp, S. I., Olivás-Lujánq, M. R., & Zedlacher E. (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: A global study of human resource professionals’ reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2622–2644.
<https://doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1080/09585192.2018.1460857>
- SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölöag*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475–495. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x
- Sveriges radio. (2016). *Kommunanställda utsätts för mobbning*. Hämtad 2021-03-29 från <https://sverigesradio.se/artikel/6485725>

- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123–140.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Unionen opinion (2019). *Vad är kränkande särbehandling, mobbning och diskriminering?*
<https://unionenopinion.se/nyheter/vad-ar-krankande-sarbehandling-mobbning-och-diskriminering-vi-forklarar/>
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2016). Leadership and approaches to the management of workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 221–233. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1243529>
- Xu, T., Magnusson Hanson, L., Lange, T., Starkopf, L., Westerlund, H., Madsen, I., Rugulies, R., Pentti, J., Stenholm, S., Vahtera, J., Hansen, Å. M., Virtanen, M., Kivimäki, M. & Rod, N. (2019). Workplace bullying and workplace violence as risk factors for cardiovascular disease: a multi-cohort study. *European Heart Journal*. 40(14), 1124–1134. doi: 10.1093/eurheartj/ehy683
- Zych, I., Ttofi, M. M., & Farrington, D. P. (2019). Empathy and callous–unemotional traits in different bullying roles: A systematic review and meta-analysis. *Trauma, Violence, & Abuse*, 20(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1524838016683456>
- Österberg, D. (2018, 31/3). Okunskap om hur mobbning ska hanteras. *Kollega*
<https://www.kollega.se/okunskap-om-hur-mobbning-ska-hanteras>

Appendix

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Hur gammal är du och hur länge har du arbetat med HR-frågor?
2. Vilken roll har du för närvarande i organisationen?
3. Hur skulle du beskriva storleken på organisation du arbetar i? Är den liten, medel eller stor?
4. Hur många personer arbetar med HR-frågor i organisationen?
5. Vad anser du som HR definiera en mobbningsituation?
6. På vilket sätt tydliggör organisationen vad som anses vara en handling eller ett beteende av mobbningskaraktär?
7. På vilket sätt hanterar HR- avdelningen mobbningsärenden?
8. Finns det en handlingsplan, riktlinjer och/ eller policys? I så fall, hur ser de ut?
9. Finns det fall där det inte går att följa dessa policys? Har du varit med om det?
10. Hur arbetar HR i din organisation för att förebygga uppkomst av mobbning på arbetsplatsen?
11. Enligt Din erfarenhet, vilken roll har HR gentemot parterna i ett mobbningsärende?
T.ex. chef, kollegor, utsatt person eller mobbare.
12. Hur ofta diskuterar HR med chefer om förebyggande kring mobbning?
13. Vilken information finns det gällande mobbning? Hur görs den tillgänglig för personalen?
14. Om någon på arbetsplatsen blir mobbad, till vem vänder de sig vanligtvis för hjälp?
15. Om en utsatt person skulle vända sig till dig i förtroende, hur hanterar du det?
16. Skulle du kunna beskriva ett mobbningsärende som du tycker fick en lyckad lösning och varför?
17. Hur ser du på sociala aktiviteter där alla medarbetare inkluderas?

18. Vilka är de vanligaste hinder/ svårigheter som HR upplever gällande hantering av mobbning?

19. Upplever Du att ni får tillräckligt med resurser för att arbeta med frågan mobbning på er arbetsplats?

20. Hur ser er ideala hantering av ett mobbningsärende ut?

Bilaga 2

Informationsbrev

Hej!

Jag undrar om du skulle vilja delta i en undersökning för mitt examensarbete. Jag heter Emelie Dahlgvist, är student från Högskolan Väst i Trollhättan och läser sista året på Personalvetarprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska jag skriva en kandidatuppsats om mobbning på arbetsplatser. Jag önskar därför att få intervjua en HR-person på er arbetsplats med frågor gällande hur HR upplever, hanterar samt arbetar förebyggande kring ämnet mobbning.

Undersökningen består av semistrukturerade intervjuer som genomförs med en intervjuguide som utgångspunkt. Intervjuerna kommer att ske digitalt via exempelvis zoom och spelas in på en bandspelare. De beräknas ta cirka 30–40 minuter. Deltagandet i studien är frivilligt och du har möjlighet att avbryta och sluta medverka i intervjun när som helst om du känner för detta utan att ge någon förklaring.

Materialet i studien kommer att behandlas konfidentiellt vilket ger dig trygghet och integritet. Det är endast jag och min handledare som kommer att ta del av det inspelade materialet. Efter att studien är klar kommer allt inspelat material att förstöras och det material som används i examensarbetet kommer inte kunna gå att spåra tillbaka till dig eller organisationen du arbetar i. Det insamlade materialet kommer endast att användas för uppsatsen, forskningsändamålet och inga andra syften. Studien kan senare komma att publiceras i databasen Diva.

Jag hoppas att du vill delta. Har du några funderingar är du välkommen att kontakta mig.

Varma hälsningar

Emelie Dahlgvist