



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbets- och folkhälsovetenskap

Att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren

Hur ser HR- personal sin roll och sin arbetsmiljö i arbete mot
kränkningar och mobbning

Johanna Vähätalo

2022

Examensarbete, avancerad nivå (masterexamen), 30 hp
Arbetshälsovetenskap
Masterprogram i arbetshälsovetenskap
Examensarbete i arbetshälsovetenskap

Handledare: Marianne Jakobsson
Examinator: Fredrik Hellström

Abstract

Author: Johanna Vähätalo

Title: To promote health of vulnerable employee – experiences of HR about their role and work environment against bullying.

Course: Master thesis in Occupational Health Sciences, 30 credits

Institution: University of Gävle

Aim: To investigate HR staff experiences about their role and work environment against bullying to promote health of vulnerable employee.

Method: A semi-structured interview study conducted with nine HR employees. The data collection was analyzed with qualitative content analysis.

Main results: HR staff see their role as a primary managerial support. HR can also be available for individual employees, though without any decision-making power or actual responsibility for employees' well-being. Health promotion considered done mostly through various preventive measures. Success factors but also obstacles could identified, which confirms the complexity of the issue.

Conclusion: HR's ability to support the health of vulnerable employee turns out to be highly dependent on the context and the social and organizational work environment. To success should all work be based on ethical reflections, our social responsibility for each other and reflections of health as a good complement to this.

Keywords: Bullying, Workplace, Human Resource Personnel

Sammanfattning

Författare: Johanna Vähätalo

Titel: *Att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren* -hur ser HR- personal sin roll och sin arbetsmiljö i arbete mot kränkningar och mobbning

Kurs: Masterexamensarbete i arbetshälsovetenskap

Lärosäte: Högskolan i Gävle

Problemformulering: HR-personal kommer ofta i kontakt med arbetsmiljöproblemet kränkande särbehandling och mobbning. Forskning visar att deras arbete kring detta inte är enkelt. Erfarenhet av dåligt organisatoriskt svar lämnar de utsatta i sin tur ofta nedstygade i sina upplevelser. Känslan av organisatorisk identitet förstärks genom att som anställd både bli sedd och hörd och har en stark koppling till välbefinnandet. Forskning efterlyser även behov av reflektion över vårt sociala ansvar för varandra. Etiken för agerande mot kränkningar och mobbning och ett hälsofrämjande fokus uppfattas som nödvändig.

Syfte: Att undersöka hur HR-personal upplever sin yrkesroll och sin arbetsmiljö i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att kunna främja hälsan hos den utsatta medarbetaren.

Metod: En halvstrukturerad intervjustudie genomfördes på nio HR-medarbetare. Datainsamlingen analyserades med kvalitativ innehållsanalys.

Huvudresultat: Resultat visar att HR-personal ser sin roll främst som chefsstöd. HR kan även finnas för enskilda medarbetare, men utan beslutanderätt till aktiva åtgärder. Det hälsofrämjande arbetet ansågs ske genom olika förebyggande åtgärder. Framgångsfaktorer men även hinder identifierades vilket bekräftar problemets komplexitet.

Slutsats: HR-personals förutsättningar för att kunna ge stöd till den utsatta medarbetaren visar sig vara mycket beroende av den kontexten och den sociala och organisatoriska arbetsmiljön som HR själva befinner sig i, samt beroende av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i organisationens samtliga verksamheter. För att kunna lyckas med arbetsmiljöarbetet mot kränkningar och mobbning ska allt arbete baseras på etiska reflektioner och vårt sociala ansvar för varandra. Reflektioner från hälsofrämjandets synvinkel kan ses som en bra komplettering till detta.

Nyckelord: Kränkande särbehandling, mobbning, arbetsplats, HR-personal

Förord

Efter flera år har det blivit dags att sätta punkt till arbetshälsostudier för närvarande med mycket tillämpbar kunskap med sig i bagaget.

Studietiden har varit innehållsrik på alla möjliga sätt från kunskap om konsten med det akademiska skrivandet till den praktiska nyttan i arbetslivet genom olika föreläsningar, seminarier, litteratur, alla projekt och givande reflektioner med både kurskamrater och alla ämnesprofessionella lärare, vetenskapsmän- och kvinnor.

Efter dessa år har jag fått vidare synfält och djupare kännedom om hur avgörande det är att allt beslutsfattande grundar sig på den bästa möjliga evidensen och noggranna överväganden, utifrån den kontext man befinner sig i för långsiktigt hållbara lösningar som bidrar till god hälsa och engagemang på arbetsplatserna.

Jag vill tacka min enastående familj för det föreviga stödet under alla mina projekt lika min trogna livscoach Barbara som alltid förstärker hopp och tro inom mig!

Slutligen vill jag rikta ett Stort Tack till min handledare Marianne för givande diskussioner och sist men inte minst till mina nio frivilliga HR-respondenter i denna studie. Utan Er hade min studie inte varit möjlig!

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Inledning.....	1
Avgränsningar	1
Förutsättningar för arbetsrelaterad hälsa	1
Kränkande särbehandling och mobbning som arbetsmiljöproblem	3
Om HR-professionen.....	5
HR & arbetsmiljöarbete samt rekommendationer för arbete mot kränkningar och mobbning genom myndighetsrapporter	6
Det framkomna om HR och arbetsmiljöarbetet med kränkande särbehandling och mobbning genom forskningsartiklar.....	7
Problemformulering	11
Syfte och frågeställningar.....	12
Metod.....	13
Design.....	13
Urval	13
Litteratursökning	15
Datainsamling.....	16
Databearbetning och analys.....	17
Forskningsetiska överväganden.....	18
Resultat	18
Diskussion	23
Resultatdiskussion	23
Metoddiskussion.....	30
Slutsats.....	32
Referenser.....	33

Bilagor

Bilaga 1: Mejl till olika sektorerers HR-avdelningar

Bilaga 2: Facebookinlägg

Bilaga 3: Information till respondenten inför den bokade intervjun

Bilaga 4: Intervjuguide

Bilaga 5: Huvudkategorier sammanställda utifrån underkategorier frågeställningsvis

De centrala begreppen med definitioner

Kränkande särbehandling: Definieras av Arbetsmiljöverket som negativa handlingar mot en eller flera personer på ett sätt som uppfattas som kränkande och vilka kan leda till ohälsa för den/de drabbade och även kunna innebära att medarbetare hamnar utanför den sociala gemenskapen på arbetsplatsen (källa: Arbetsmiljöverket)

Mobbning: Kränkande särbehandling kan även tolkas som systematisk mobbning om man ser att det har pågått under en längre tid (källa: Arbetsmiljöverket)

SAM: Systematiskt arbetsmiljöarbete (källa Arbetsmiljöverket)

HR-personal: Ett modernt namn för något som tidigare hette PA – personaladministration. Och yrket som från allra första början mestadels uppfattades bestå av socialarbetare (källa: HR transformation på svenska av Boglind et al.)

Socialt ansvarstagande: Vårt sociala ansvar som människor för varandra. Definieras bl.a. i den globala ISO 26 000 standarden (källa: info@sis.se)

Etisk infrastruktur: De formella och informella sätten för att kunna uppmärksamma och agera mot sociala hälsorisker; kränkande särbehandling och mobbning tillsammans med ett främjande organisationsklimat (källa: Myndighet för arbetsmiljökunskap, Mynak).

KASAM: Känslan av sammanhang. Vår motståndskraft mot stress och därmed psykisk ohälsa utifrån hur begripligt, hanterbart och meningsfullt vi upplever sammanhanget vara för oss. Ju högre KASAM desto bättre hälsa kan vi tänkas ha (källa: Antonovsky)

Hälsofrämjande: Ses av författaren som åtgärder för att stärka den subjektiva KASAM vi har. Definition kommer dock inte att göras mera specifikt i bakgrund om hälsa och hälsofrämjande som sig då författarens antagande inför studiens empiriska del var att hälsofrämjande är ett vedertaget begrepp inom de professioner som kommer i kontakt med arbetsmiljöfrågor.

OSA: Organisatorisk och social arbetsmiljö (källa: Arbetsmiljöverket)

Organisatorisk och social arbetsmiljö: Organisatoriska villkor och förutsättningar i arbetet samt det sociala stödet från chefer och kollegor i sin korthet (källa: Arbetsmiljöverket)

Bakgrund

Inledning

I studiens bakgrundsdel presenteras den arbetshälsovetenskapliga grunden för god arbetsrelaterad hälsa för att sedan beröra arbetsmiljöproblemet som denna studie behandlar, kränkande särbehandling och mobbning. Därefter presenteras HR-professionen som studien utgår från.

Inför studiens precisa problemformulering presenteras den framkomna kunskapen om HR och arbetsmiljöarbete genom myndighetsrapporter i de svenska förhållanden och det som forskningen funnit som relevant att ta i beaktande i arbetsmiljöarbete mot kränkningar och mobbning.

Avgränsningar

Studien kommer att behandla begreppet kränkande särbehandling och mobbning som ett fenomen i sig. Studien berör endast den huvudsakliga definitionen av kränkande särbehandling och mobbning och dess konsekvenser i arbetshälsosammanhang och i relation till HR-arbete.

Med begreppet *den utsatta medarbetaren* i texten menas i denna studie medarbetaren som upplever sig ha blivit kränkt eller mobbad.

Förutsättningar för arbetsrelaterad hälsa

Arbetsmiljön delas in i den fysiska arbetsmiljön och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (1). Den fysiska arbetsmiljön inkluderar de olika fysiska, kroppsliga exponeringar vi utsätts för i arbetet och handlar om allt från hur vi hanterar vår kropp i olika arbetsmoment och vilka hjälpmedel eller redskap som behövs för att kunna utföra arbetet skonsammast möjligt, inklusive den fysiska miljöns, omgivningens utformning (1). Organisatorisk arbetsmiljö omfattar villkoren och förutsättningar i arbetet och inkluderar fördelning av arbetsuppgifter, arbetets krav, handlingsutrymmet, resurser och ansvar, delaktighet, styrning och kommunikation i organisationen. Den sociala arbetsmiljön i sin tur handlar om villkor och förutsättningar för arbetet med socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor (2).

För att kunna analysera arbetets påverkan på individen och planera olika hälsofrämjande insatser finns det tack vare stressforskningen flera modeller att kunna relatera till. En ofta tillämpad modell inom kartläggning av de psykosociala förhållanden (organisatorisk och social arbetsmiljö) är krav-kontroll-stöd-modell av Karasek och Theorell (1979 och 1990). Utifrån modellen analyseras vilka psykologiska krav som arbetet ställer för individen i form av tidspress och arbetsbelastning. Kontroll handlar såväl om beslutsutrymme som möjligheter att utnyttja sina färdigheter i arbetet. Stödet innebär det sociala stödet på arbetsplatsen. Alla tre dimensioner, krav-kontroll-stöd är tänkta som omgivningsfaktorer och kan förbättras med arbetsorganisatoriska åtgärder enligt Theorell (3).

En annan kompletterande arbetshälsovetenskaplig modell är Job-Demands-Resources-modell från Demerouti m.fl. (2001). JDR-modellen hävdar att de höga arbetsrelaterade kraven tömmer anställda på energin medan resurser ses som faktorer i arbetet som skapar arbetsglädje och motivation (4).

Aronsson et al. (2012) lyfter fram att när det gäller kraven är det viktigt att beakta arbetets fysiska krav, sociala krav och rollkonflikter vid interaktioner. Det som också bör tas hänsyn till är arbetets svårighetsgrad och olika psykologiska krav i de arbetsrelaterade kontakterna. Krav av en ständig kompetensutveckling samt att inte veta när arbetsuppgiften är klar eller klar med tillräcklig god kvalitet har även visats sig vara betydelsefulla faktorer att ta hänsyn till vid arbetsmiljöbedömningar (4 s.172).

Sociologen Aron Antonovsky myntade på 60-talet begreppet KASAM för att beskriva människans individuella kapacitet att hantera stress. KASAM definierar känslan av sammanhang. Utifrån hur begripligt, hanterbart och meningsfullt man upplever den rådande situationen, desto bättre kan den hanteras. Begreppet KASAM kan även innehålla en reflektion över att det ska finnas balans i krav och de individuella resurserna för att hantera dessa (5 s.64-65).

Delaktighet och inflytande på arbetsmiljöförhållanden kan enligt Theorell ses som grundläggande för att behålla hälsa. För detta krävs det arbete med övergripande strukturer och attityder hos ledning (3). Delaktighet och inflytande har sin utgångspunkt i demokratin. Sandberg (2013) konstaterar begreppet delaktighet ha blivit centralt inom de skandinaviska förhållanden efter den allmänna rösträtten och fackföreningars inflytande i arbetsmiljöarbete (6).

För att kunna känna engagemang är det väsentligt att alla upplever sig ha samma möjligheter till det på arbetsplatsen. Enligt Aronsson et al. har djupare forskning visat att likabehandling har gynnsamma effekter på engagemang, hälsa och välbefinnande utifrån de anställdas upplevelser av rättvisa (4 s.215). Positiva attityder till arbetet och organisationen kan minska benägenheten att säga upp sig och hålla nere de så kallade kontraproduktiva beteenden enligt Aronsson et al. Tillit till organisationen och dess ledning nämns även av Aronsson et al. som viktiga faktorer i syfte på att motverka kontraproduktiva beteenden (4 s. 232).

Kränkande särbehandling och mobbning som arbetsmiljöproblem

Enligt Arbetsmiljöverkets rapporter handlar de arbetsrelaterade sjukskrivningar mer och mer i dagens läge om brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (2) vilket får också stöd genom SBU:s kunskapssammanfattning ”Arbetsmiljö och ohälsa” från år 2017 (7).

Kränkande särbehandling omfattar begrepp och fenomen som ingår i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Kränkande särbehandling definieras av Arbetsmiljöverket som negativa handlingar mot en eller flera personer på ett sätt som uppfattas som kränkande och vilka kan leda till ohälsa för den/de drabbade och även kunna innebära att medarbetare hamnar utanför den sociala gemenskapen på arbetsplatsen. Kränkande särbehandling kan även tolkas som systematisk mobbning om man ser att det har pågått under en längre tid (2).

I forskningen brukar kränkande särbehandling delas till aktiva och passiva samt direkta eller indirekta negativa handlingar. I arbetslivet är det enligt forskning vanligt med indirekta och passiva handlingar. Indirekta handlingar sker via andra och kan t. ex handla om ryktesspridning och särbehandling, passiva handlingar kan t.ex. vara en social uteslutning från gruppen; exkludering och att inte få viktig information. Aktiva handlingar är däremot direkta personangrepp. Forskningen brukar separera arbetsrelaterade handlingar och personrelaterade handlingar, där den första relaterar direkt till arbetssammanhanget och den andra till personspecifika egenskaper (8).

Kränkande särbehandling och mobbning i arbetslivet är ett universellt fenomen och orsakar ohälsa i hela världen. Konsekvenser efter att ha blivit utsatt för kränkande

särbehandling sträcker sig från individ- till grupp- och organisationsnivå och till hela samhället (2), (9).

På individnivå kan konsekvenserna handla om psykisk ohälsa relaterat till känslan av förlorad kontroll utan påverkansmöjligheter, känslan av förlorat inflytande och delaktighet i arbetet till följd av kränkningar / mobbning. Detta i sin tur kan leda till känsla av utanförskap och värdeminskning, meningslöshet, depression, ångest, sömnlöshet, missbruksproblematik, nedsatt arbetsförmåga och som värst till ökad risk för suicidalt beteende. På gruppnivå kan kränkande särbehandling och mobbning bidra till sämre grupptillhörighet, sammanhållning och kommunikation, känsla av orättvisa, tystnadskultur vid upplevd förstärkt maktobalans, mindre engagemang för arbetet, organisatorisk frustration samt slutligen till byte av en arbetsplats (9). På organisationsnivå kan kränkande särbehandling och mobbning på arbetsplatsen leda till produktionsförlust. På samhällsnivå kan problem med kränkande särbehandling leda till ökade kostnader för personer som har blivit arbetsoförmögna och behöver rehabiliteras (9).

För att motverka kränkande särbehandling och mobbning på arbetsplatsen bör bevakande insatser mot detta ingå naturligt i arbetsplatsers systematiska arbetsmiljöarbete för att tidigt kunna identifiera ev. risker för kränkande särbehandling, snarast åtgärda dessa samt upprätthålla en god arbetsmiljö- och kultur fri från alla slags kränkningar / mobbning (1), (2).

Enligt Arbetsmiljölagen bör arbetsgivaren se till att chefer och arbetsledare har tillräckliga kunskaper för att kunna förebygga och hantera kränkande särbehandling samt ha förutsättningar att tillämpa kunskaperna. Arbetsgivaren bör klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten och motverka förhållanden som kan ge upphov till kränkande särbehandling. Rutinerna skall vara kända för samtliga arbetstagare (1), (2).

Trots att upplevelsen av att ha blivit utsatt för kränkande särbehandling och/ eller mobbning är individuell och orsakerna kan både finnas i de individuella som i organisatoriska faktorer, visar forskning att de främsta orsakerna till kränkande särbehandling och mobbning finns i de organisatoriska faktorerna (8).

Arbetsmiljöverkets senaste statistik visar att antal anmälningar om kränkande särbehandling har minskat mellan åren 2014 och 2018. Mer än 80 % av anmälningar avser kvinnor. De flesta rapporterade anmälningar har skett inom vård- och omsorg och liknande yrken som innehåller mycket mänskliga kontakter (10).

Om HR-professionen

HR-personal är en yrkesgrupp som arbetar med personalfrågor. HR-transformation som är den senaste trenden (sedan början av 2000-talet) utgår från den amerikanska professor Dave Ulrichs modell och beskriver hur HR- arbete ska bedrivas för att effektivisera och skapa värde i organisationer, enligt Boglind et al. (11). Ulrichs modell består av både nutid med operativ fokus och framtid med det strategiska fokuset i arbetet. Arbetet handlar både om människor och processer. Modellen består av fyra roller: en strategisk partner, förändringsagent med framtids- och strategisk vision samt en operativ sådan med administrativa uppgifter och som medarbetarnas ”förkämpe” - de anställdas mästare i ett engelskt begrepp (11 s. 65).

HR-transformationen har bidragit till att linjecheferna har fått utökat ansvar med olika personaladministrativa uppgifter vilka kunde tidigare skötas av HR-personal. Även HR-rollen har genom årtionden ändrats för att mer och mer involvera samtliga medarbetares arbetsrelaterade hälsofrågor i organisationer (11).

Cranet är ett globalt forskningsnätverk som publicerar kunskap om HR-arbetet världen över i olika organisationer från ca. 40 länder vart femte år. Sverige konstateras vara en av länderna med högst svarsfrekvens vilket kan tyda på att intresset för att påverka och hålla sig uppdaterad inom sitt eget yrkeskunnande bland HR är starkt. Sammanfattningen av CRANET-studien i Sverige år 2014 visade att stor del av organisationer hade delvis eller helt infört förändringar i linje med den ovannämnda HR-transformationen. HR-funktionens strategiska roll framstod även som relativt stark genom att andelen HR-chefer i organisationernas ledningsgrupper var hög och genom att många involverades tidigt i utvecklingen av verksamhetens övergripande strategier och planer (12).

Den senaste Cranet- rapporten gjordes 2021 men verkar inte ännu i maj 2022 gå att finna som helrapport. Det som årets 2021 undersökning dock sammanfattningsvis har visat genom tillgänglig information via Göteborgs universitet (där HR-forskning bedrivs), är

att arbetsmiljö- och välbefinnandefrågorna har kommit mer och mer i fokus för HR-arbete under de senaste åren i samband med covid -19 pandemin (13).

HR & arbetsmiljöarbete samt rekommendationer för arbete mot kränkningar och mobbning genom myndighetsrapporter

Svenska Miljöinstitutet ville med AFA:s finansiering kartlägga HR: s arbetsmiljöarbete i svenska kommuner och landsting (regioner) året 2019 med utgångspunkt i lagstiftning där det står att arbetsmiljöfrågor ska hanteras av arbetsgivare och arbetstagar/skyddsombud i nära samverkan (14). Svenska Miljöinstitutet konstaterar att HR saknar en definierad roll i lagstiftningen när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet, men utifrån det ökade inflytandet för HR kring arbetsmiljöfrågor som en strategisk partner och organisationsutvecklare är det relevant med mer forskning angående HR- personalens roll. Sex olika arbetsplatser kartlades genom att intervjua HR-personal, chefer och skyddsombud om hur de upplevde att arbetsmiljöarbetet gick till och vilka roller och arbetsmiljökunskap som respektive ovannämnda arbetsgrupper hade (14).

Resultatet visade att HR bidrar på olika sätt i arbetsmiljöarbetet och främst kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön där HR-personalen visade sig oftast ha bra kunskaper. HR-funktionen kan ha en viktig roll i arbetsmiljöarbetet genom att arbeta strategiskt, men för ett bra resultat behövs det vissa förbättringar, ett ”bredare grepp” enligt kartläggningen (14). För att kunna effektivt bidra i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) behöver HR-funktionen: ” 1. Ha relevant och tillräckligt bred kunskap. Arbetsmiljökunskap behöver ingå i HR-/personalutbildningar. HR-specialister behöver förståelse för hur arbetsmiljöarbetet ska integreras i verksamheten för att vara effektivt och systematiskt. Kunskap om grundprinciperna i det systematiska arbetsmiljöarbetet ses således som avgörande, 2. finnas nära verksamheten och stödja chefers systematiska arbetsmiljöarbete, 3. utveckla arbetsmiljön och arbetsmiljöarbete strategiskt övergripande genom att samordna t.ex. kring insatser vid olika riskbedömningar, uppföljningar av handlingsplaner, omvärldsanalys och tolkning av arbetsmiljölagar- och föreskrifter, och 4. förstå och stödja samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagar för att stödja både struktur och funktion med olika utvecklade lämpliga arbetsformer vilka man har kommit fram till tillsammans ” (14).

Myndighet för arbetsmiljökunskap (MYNAK) har ambitionen att bidra till ett friskt, hållbart och glädjefyllt arbetsliv genom att exempelvis upprätta och utveckla riktlinjer för evidensbaserad praktik för att stödja arbetsgivarnas förebyggande, åtgärdande och uppföljande arbetsmiljöarbete. Detta uppges ske i nära samarbete med forskning och praktik i olika branschorganisationer. För att stödja arbetet och hantera problem med kränkande särbehandling och mobbning publicerade MYNAK år 2021 nya riktlinjer (8).

Dokumentet ”Sociala hälsorisker i arbetet; riktlinjer för hantering av kränkande särbehandling och mobbning” poängterar vikten av helhetsperspektiv i arbetet mot sociala hälsorisker. Med det menas att det ska byggas upp en etisk infrastruktur som omfattar såväl formella som informella system och organisationsklimat vilka tillsammans ska motverka oetiskt beteende och främja etiskt beteende bland samtliga medarbetare. Respekt, saklighet och systematik ska genomsyra hela organisationen. Genom en struktur som på alla fronter motverkar sociala hälsorisker skapas det trovärdighet och trygghet enligt MYNAK och därmed förutsättningar för en välfungerande och frisk organisation (8).

Rapport från Institutet för Stressmedicin (ISM-rapport-21) lyfter även företagshälsovårdens roll som viktig i arbetet för säkrad arbetsrelaterad hälsa i form av förebyggande, rehabiliterande och hälsofrämjande insatser i nära samarbete med arbetsgivarorganisationer och deras HR-enheter (15).

Det framkomna om HR och arbetsmiljöarbetet med kränkande särbehandling och mobbning genom forskningsartiklar

De genomgångna forskningsartiklar ger i sin helhet en bild av att fenomenet kränkande särbehandling och mobbning verkar framstå som komplicerat arbetsmiljöproblem i sig och även HR: s roll i detta.

Forskningen ger stöd till att kvalitét i HR-arbete ses som en framgångsfaktor i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning, oavsett organisationens storlek eller de ekonomiska förutsättningarna. Med kvalitét menas att arbetet ska vara konsekvent och tillämpas systematiskt (16). För att den antimobbningpolicy som HR har tagit fram utifrån den bästa forskningsevidensen ska kunna ge effekter, visar forskning vikten att det lokala arbetsmiljöarbetet sker samordnat i verksamheter mellan linjechefer och den

verksamhetsnära HR-personalen om möjligt, om den närmaste ledningen har svårigheter i det praktiska arbetet. Forskningen ser även vikten av att HR-arbetet får stöd från organisationens högsta ledning. En kontinuerlig kunskapsutveckling för att kunna identifiera konceptuella faktorer som kan försvåra genomförandet av HR: s framtagna antimobbningpolicy kan ses som framgångsfaktor för lyckad implementering (17).

Studier påpekar även behovet av att samtliga medarbetare har kännedom om policy mot kränkande särbehandling och mobbning i organisationen, vilket visat sig vara bristfälligt (18), (19). Forskningen konstaterar att HR-personal kan professionellt definiera kränkande särbehandling men har svårt att tillämpa kunskapen i sitt agerande på arbetsplatsen (20).

Partiskhet och behovet av opartiskhet är ett centralt tema som framkommer i flera forskningsartiklar. Det framkommer att de kränkta, utsatta medarbetarna ofta kan uppleva sig ha blivit illa- eller orättvist behandlade och inte lyssnade till av HR vid ärendehantering och att HR-personal nästan per automatik har tagit beslut eller tolkat händelser om kränkning till ”organisationens fördel”, speciellt i ärenden mellan en chef och en medarbetare. Forskningen visar även att ärendehantering inte alltid är enkel vid exempelvis bristfällig fakta och att det kan ha gått lång tid sedan den påstådda kränkningen skedde, vilka kan utgöra försvårande faktorer för HR-personal som har fått det utredande uppdraget (21).

En fallstudie i Indiska förhållanden inom en IT-sektor visade hur medarbetare kunde uppleva mobbningen vara genomsyrad hela organisationen och dess tillvägagångssätt. HR uppfattades av medarbetare som en central hjälpdrivkraft för kränkande särbehandling vid organisationens effektiviseringsarbete vid omfattande permitteringar i lågkonjunktur. Studien beskrev hur medarbetarna kände sig åsidosatta och mindre värda och upplevde HR: s agerande som ”ändamålet helgar medlen”. Det fanns även ett stort bortfall av respondenter i studien, vilket forskarna trodde kunna bero på rädsla för repressalier (22).

HR-rollens komplexitet med att både vara en strategisk och operativ partner som ser till både organisationens och medarbetarnas bästa ur olika ibland motsägelsefulla vinklar går inte att förneka. En studie i USA ville kartlägga hur HR ser på sin roll och hur HR tror att chefer och underställda medarbetare ser på deras roll vid ärendehantering av kränkande

särbehandling och mobbning. Det framkom att HR-personalen såg sig spela flera viktiga roller i mobbningsituationer och att de kopplar samman dessa roller från att först vara empatisk och stödjande lyssnare, för att sedan övergå till en objektiv och neutral utredare för faktasammanställning. Sedan uppfattas rollen gå över till en ledningsrådgivarroll för att föreslå och fastställa olika korrigerande åtgärder. Slutligen sågs rollen övergå till en medlare/utbildare-roll (23). Enligt HR såg de underställda medarbetare deras roll som framförallt lösare av det obehagliga. Chefernas uppfattning om HR-rollen trodde de däremot vara mer "business-partner" som skulle lösa konflikten. Endast två intervjupersoner av 36 trodde att cheferna såg HR-roll som en objektiv tredje part i ärendehantering av kränkande särbehandling och mobbning (23).

HR uppfattade sig ha ett bra inflytande och makt i det avseendet att deras förslag på åtgärder lyssnades ofta på, såvida inte kränkning skedde av någon högre upp i hierarkin. HR uppgav sig dock sakna formell makt för att agera och uppfattade sig finnas i beroendeställning i relation till chefer. Forskarna beskriver HR som emotionella arbetare utifrån den rollprocess som HR ställs inför vid ärendehantering av kränkande särbehandling och mobbning (23).

Förtroendet är en aspekt som diskuteras i flera av de genomgångna forskningsartiklarna. Baserat på de utsatta medarbetarnas upplevelser av orättvisa vid ärendehantering av kränkning mellan en chef och medarbetare ville forskarna i en studie i Storbritannien undersöka HR-personals perspektiv och deras subjektiva erfarenheter av detta. Tillit och specifikt risk för mindre tillitsfulla relationer blev ett centralt tema av intresse genom resultatanalys (24). Studiens resultat visade HR ha tendens till att misstro medarbetare och hellre tro på chefens berättelse. Denna kunde förklaras med att HR uppgav sig tidigare ha varit med om händelser med medarbetare som egentligen var missnöjda med det hur de blev ledda. Eller att HR själva blev misstrodda av chefer som saknade förmågan till självkritik (24). Resultaten visade att HR-personalen ville undvika att inte klassificera negativa händelser eller dåliga beteenden från chefer mot medarbetare som kränkande eller mobbning utan snarare som oönskat beteende, brist på ledarskapskunskap eller brist på ledarskapscoachning. Genom denna tendens verkar HR vilja förstå chefernas relationella ledarskapsbrister och skylla det negativa beteendet på bristen av coachning och därmed söka skuld hos sig själva. Dock lämnades den utsatta medarbetarens

upplevelse obekräftad och medarbetaren tystades ned (24). Studiens slutsats blev att kränkingsärenden från chef mot medarbetare uppfattas ofta som för känsliga att hantera med tanke på eftersträvd tillit mellan HR och chef. Forskarna lyfter en fråga om hur resultatet påverkar den kränkta nedtystade medarbetaren och hur organisationens antimobbningpolicy egentligen har tillämpats. Genom att premiera sina förhållanden med chefer uppstår ett förtroendebrott mot de medarbetare som har anmält en kränkning och / eller mobbning och frågan blir vilken tillit det skapar för den antimobbningspolicyn och arbetssätt som organisationen har i kränkingsärenden (24).

Forskningen visar även dysfunktionellt ledarskap och bristfällig kompetens vara aspekter för HR att ta hänsyn till vid hanterandet av kränkande särbehandling. Det är inte ovanligt att t. ex personer med psykopatiska drag söker sig till maktpositioner och det ska ligga i organisationers främsta intresse att skydda sina medarbetare mot sådana personlighetsdrag som kan ha koppling till benägenhet till mobbningsbeteende. Detta kan förebyggas genom en god rekryterarkompetens och människokänedom i HR-professionen (25).

En global studie kartlade vad HR världen över såg som de mest föredragna arbetssätten för att förebygga och åtgärda arbetsplatsmobbning. Träning och policys lyftes av samtliga som föredragna arbetssätt för att förebygga kränkningar / mobbning. Det fanns kulturella skillnader på hur HR såg på de disciplinära åtgärder och de mer försonande åtgärder. Det som lyftes fram som en viktig aspekt av bristfälliga HR-reflektioner på var hur välbefinnandet kunde säkras för samtliga medarbetare under kränkingsärendehantering och hur tertiärprevention gick till, dvs. hur man främjade hälsan för den redan utsatta medarbetaren efter att de aktiva åtgärderna hade tagits. Även reflektioner över de etiska motiven på varför HR agerar mot kränkningar/ mobbning var få (18).

Hodgins et al. (2020) diskuterar genom sina studier om makt som ett centralt element i all arbetsplatsrelaterad mobbning och föreslår öppenhet för att kunna komma åt grundorsakerna (19). Artikeln upprepar tidigare studiers resultat om de utsattas upplevda orättvisor genom att diskutera hur de utsatta upplever dåligt organisatoriskt svar på de inrapporterade händelserna av mobbning. Med dåligt organisatoriskt svar menas att orsakerna till mobbning ofta tolkas som interpersonella konflikter i stället för att djupare se på de kontextuella orsakerna i själva arbetet, arbetsplatsen och organisationen (19). Forskarna diskuterar om det ens är möjligt att internt och opartiskt utreda kränkningar

eller mobbning utifrån befintliga maktstrukturer och hierarkier i organisationer (19). Vidare konstateras det att existensen av antimobbningpolicy är nödvändig för att kunna skydda organisationens medarbetare (19). Arbetet med värdegrunden, etiska reflektioner och hur man kan arbeta för att minska de upplevda faktiska maktskillnader anses som en rekommenderad utgångspunkt i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning (19). Fortsatt forskning föreslås fokusera på friskfaktorer och hur de framgångsrika organisationer som har lyckats med sitt antimobbningsarbete har gjort. Dock medges svårigheter beroende på hur mobbning ”mäts” i organisationer (19).

Att kunna agera mot kränkningar och mobbning genom att rapportera missförhållanden har även visat sig ha koppling till välbefinnande. En studie fann att de som inte agerade mot mobbning kunde må sämre vid ett uppföljningstillfälle om man jämförde välbefinnandet mot de som hade agerat (26).

Begreppet organisatorisk identitet och dess positiva effekter för både anställdas välbefinnande och organisationers effektivitet genom ökat arbetsengagemang diskuteras i en studie. En faktor som kunde ses vara en viktig föregångare för känslan av organisatorisk identitet är kommunikation, för att som anställd kunna uppleva sig ha blivit sedd och hörd (27). Lyssnarkompetens som sådan lyfts även den som en viktig faktor mot arbetsrelaterad utmattning i själva HR-rollen (28).

Problemformulering:

De genomgångna myndighetsrapporter och forskningsartiklar visar vikten av etiska reflektioner och tanken med vårt sociala ansvar för varandra i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning.

Det framkommer att HR-arbetet med dessa frågor är komplicerat utifrån dels HR-personalens uppfattade rollkonflikt med att företräda organisationen strategiskt för dess effektivitet och överlevnad och dels för att företräda medarbetarna och kvalitetssäkra förutsättningar med rätt kompetens och god arbetsmiljö. Tidigare studier visar att de kränkta, utsatta medarbetarna upplever det organisatoriska svaret vara dåligt vilket lämnar dem obekräftade och nedtystade. HR kan även ofta uppfattas som mindre stödjande från de utsattas synvinkel. Tidigare studier behandlar inte heller hur HR tänker i termer av hälsofrämjande.

Studiens utgångspunkt är att HR bör företräda organisationens samtliga medarbetare genom hälsofrämjande och etiska övervägande. Avgörande för att kunna göra detta är att HR-personal har faktiska möjligheter till det utifrån sin egen arbetsmiljö. Rätta förutsättningar med balans i arbetets krav och resurser leder till meningsfullhet och gott inflytande i den egna arbetsplatskontexten enligt arbetshälsovetenskaplig litteratur och kan slutligen tänkas förutse kvalitén i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning. Studien vill därav närma sig arbetsmiljöproblem från hälsofrämjandets synvinkel.

Syfte och frågeställningar

Syfte

Studiens syfte är att kartlägga hur HR-personalen upplever sin roll och sin arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att kunna främja den utsatta medarbetarens hälsa

Frågeställningar

Försök till att besvara syftet görs genom följande frågeställningar, där frågeställningar 1 och 2 ägnas åt att besvara upplevelser av yrkesrollen i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning, och frågeställningar 3 och 4 att besvara upplevelser av arbetsmiljön.

1. Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser med fokus på den utsatta medarbetaren.
2. Hur upplever HR-personal sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning med fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren.
3. Finns det aspekter i arbetet och i så fall vilka som HR-personal upplever som hindrande för det hälsofrämjande arbetet för den utsatta medarbetaren.
4. Finns det aspekter och i så fall vilka som HR-personal kan uppleva som framgångsfaktorer för hälsofrämjande arbetet för den utsatta medarbetaren.

Metod

I kommande avsnitt beskrivs studiens design, följt av urval, litteratursökning, datainsamlingsmetod, databearbetning och analys, och slutligen etiska ställningstagande. Vid uppsatsskrivandet har målet varit att eftersträva standardiserade riktlinjer för rapportering av studier med kvalitativ metod, Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ) (29).

Design

Innan studiens empiriska del gjordes det en systematisk litteratursökning av det undersökta fenomenet, inklusive genomgång av olika databaser med färsk forskning samt olika områdesrelevanta kunskapssammanfattningar av svenska myndigheter.

Studien är en kvalitativ undersökning utifrån strävan att få en djup förståelse av det undersökta fenomenet, med förhoppningsvis rika beskrivningar av urvalsgruppen. Bryman (2011) beskriver den kvalitativa forskningsstrategin som induktiv, konstruktionistisk och tolkande till sin art. Med induktion menas att teori genereras på grundval av de praktiska forskningsresultaten. Den ontologiska ståndpunkten är konstruktionistisk, dvs. att sociala egenskaper ses som ett resultat av samspel mellan individer. I den kunskapsteoretiska ståndpunkten ligger fokus på förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss kontext tolkar denna verklighet (30).

Urval

Djupgående små prover/urvalsstorlek har gett många av de viktigaste genombrotten i vår förståelse av det fenomen som studeras, enligt Patton. Den giltighet, betydelsefullhet och insikter som genereras från kvalitativ undersökning har mer att göra med informationsrikedom hos de utvalda fallen och forskarens analytiska förmågor än med urvalsstorlek (31).

Även om mindre urvalsstorlek skulle kunna ge tillräckligt rika och skilda beskrivningar av det upplevda fenomenet, bör materialet kunna leda till en mättnad i analys, dvs. inget nytt bedöms kunna förekomma vid ytterligare intervjuer. I riktlinjerna för examensarbetet stod att antal 10 intervjuer var att eftersträva och utgångspunkten i studien var 10 utförda intervjuer (32). Resultat i studien består av 9 frivilliga respondenters intervjuer,

inklusive pilotintervjun då två respondenter inte hörde av sig trots en upprepad preliminär överenskommelse. Godkännande till att slutföra studien med resultat från 9 intervjuer mottogs från kursens examinator. Kriterierna för att kunna bli inkluderad i studien ändrades under resans gång. Den ursprungliga tanken var att sträva efter ansikte mot ansikte-intervjuer relaterat till ämnets känsliga karaktär. Denna tanke ändrades dock främst pga. den pågående pandemin och utifrån möjligheten att kunna utföra intervjuerna digitalt ändrades även urvalskriterier för att kunna inkludera urval från hela Sverige.

Studiens urvalsförfarande blev slutligen ett målinriktat urval. Syftet med ett målinriktat, målstyrt urval var att på ett strategiskt sätt välja ut deltagare av relevans till studiens frågeställningar och syfte (30). Den ursprungliga tanken var att endast inkludera HR-personal med minst 5 års erfarenhet av arbetsmiljöproblem. Även detta ändrades efter att i de första kontakterna med organisationer representerade av några chefer konstaterades svårigheter med att finna relevant HR-personal med detta tidskriterium. Slutliga inkluderingskriterier för det möjliga deltagandet i studien, i samråd med författarens handledare blev:

- Ha befattning som HR-personal antingen inom offentlig (kommun, stat, region) eller privat sektor.
- Ha erfarenhet av att arbeta med fenomenet kränkande särbehandling och mobbning i arbetsplats/arbetslivssammanhang.
- Kunna kommunicera flytande svenska i tal.
- Finnas tillgänglig för intervjun antingen fysiskt eller digitalt genom kommunikationsverktyg, förslagsvis ett Teams- eller Zoom-möte dit länken skulle skickas av författaren efter en överenskommelse.

Författaren upplevde relativt snabbt att det var enklast och ödmjukast att närma sig olika sektorer, förslagsvis först HR-chefer genom mejlkontakt. Sammanlagt blev 40 olika organisationer/verksamheter kontaktade via mejl (bilaga 1). Parallellt med de skickade mejlen publicerades det ett inlägg om önskemål för frivilliga studiedeltagare via ett slutet HR- nätverk på Facebook (bilaga 2). Samtliga respondenter i studien kontaktade författaren inför bokningen av intervjun. Innan intervjuer skulle utföras skickades ett informationsbrev till respondenten där studiens syfte återupprepades, lika med de etiska aspekter som skulle tas hänsyn till under hela studiens gång (bilaga 3). De frivilliga

respondenter i studien bestod slutligen av 6 respondenter från offentlig sektor och 3 från privat sektor. Av respondenterna från den offentliga sektorn arbetade tre inom kommun, en inom region och två inom statliga myndigheter. Alla tre respondenter från privat sektor arbetade i större än medelstora företag. Samtliga respondenter var kvinnor. Av respondenter arbetade 3 som verksamhetsnära HR-specialister och 6 med specialisering på arbetsmiljö. Samtliga respondenter uppfattades ha relevant utbildning för sin profession, de flesta med kompetensutveckling inom arbetsmiljöfrågor. Respondenternas ålder varierade från den yngsta på ca 30 år till en i pensionsålder på drygt 60 år. Samtliga hade flera års erfarenhet inom området, endast en hade arbetat fyra och en fem år, de övriga ännu längre och en 35 år i yrket. Samtliga respondenter uppfattades ha stort intresse för arbetsmiljöfrågor och speciellt för frågor om kränkande särbehandling och mobbning.

Litteratursökning

Sökningen av relevant litteratur inför problemformulering har skett genom läsning av rapporter från olika, för området relevanta myndigheter med bakgrund i vetenskapliga artiklar samt genom sökning av litteratur, vetenskapliga artiklar identifierade via tillgängliga biblioteksdata-baser via högskolan i Gävle. Sökningar gjordes i databaserna Discovery och senare Cinahl, Pubmed och Psycinfo, med flest ämnesrelevanta träffar genom Psycinfo. Tillgängliga artiklar som behandlade kränkande särbehandling och mobbning i arbetet och HR-perspektiv har varit av intresse. Väsentligt var även att samtliga artiklar skulle vara referegranskade för säkerställande av god vetenskaplig kvalitet. De inkluderade artiklarna var mestadels utförda med kvalitativ ansats, dock fanns det även några studier som hade tillämpat både kvantitativ och kvalitativ ansats och en litteraturoversikt. Det som författaren har vid bedömning av kvalitet lagt fokus på är studiers transparens i de beskrivna tillvägagångssätten, att urvalgrupper har varit representativa för studiers syfte samt att det har öppet diskuterats om studiers styrkor och svagheter. Sökord som användes vid litteratursökning var (workplace) AND (bullying) AND ("HR" OR "human resource personnel" OR "HRM"). Även begrepp "workhealth" användes vid sökning, dock utökade det inte mängden av relevanta artiklar avsevärt.

Sammanlagt blev 15 artiklar inkluderade i denna studie.

Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes med individuella intervjuer vilket framställs vara den vanligaste datainsamlingsmetoden med kvalitativ ansats när djup förståelse är målet (30). Samtliga intervjuer utfördes digitalt med kommunikationsverktyget Skype. Intervjuerna utfördes med hjälp av en intervjuguide (bilaga 4). Oavsett planen med de halvstrukturerade intervjufrågor var målet med intervjuer att de skulle i möjligaste mån tillåtas förbli naturliga diskussionstillfällen, med försök att uppmuntra intervjupersoner till fritt berättande om sina upplevelser med så rika beskrivningar som möjligt. Frågorna bearbetades dock så att de skulle svara på studiens syfte med de specifika frågeställningar. Detta rekommenderas i samtlig metodlitteratur för att kunna säkerställa metodens giltighet och tillförlitlighet genom kursen *kvalitativa forskningsmetoder med relevans till arbetshälsovetenskap* via högskolan i Gävle (30), (31), (33), (34).

Intervjuerna spelades in och fördes över till textform dagen efter, snarast möjligt enligt rekommendation från samtlig metodikkurslitteratur (30), (31), (33), (34). Om specifika funderingar uppstod under eller efter intervjun, uppmuntrades samtliga respondenter att höra av sig via mejlkontakt. Under intervjuns gång försökte författaren säkerställa att ha uppfattat respondentens berättelse rätt genom följdfrågor. Detta gjordes för att säkerställa tillförlitligheten och giltigheten i de senare analyser. De flesta intervjuerna tog en och en halv timme som det var beräknat och förmedlat till respondenterna via informationsbrev inför den bokade intervjun (bilaga 3). Transkriberingen av intervjumaterialet gjordes så noggrant som möjligt med försök att nyansera de ev. pauserna i monolog och/eller dialog, för att kunna känna av i efterhand om intervjusituationen uppfattades gå smidigt och avslappnat till med fokus på sakinnehållet. Pilotintervju utfördes med en frivillig HR-medarbetare innan den avsedda datainsamlingen, vilket rekommenderas av tidigare nämnd metodlitteratur för kursen *kvalitativa forskningsmetoder med relevans till arbetshälsovetenskap* via högskolan i Gävle (30), (31), (33), (34).

Pilotpersonens intervjusvar inkluderades slutligen till studieresultat då två respondenter inte kunde nås trots preliminära överenskommelser. Pilotpersonen fyllde även de inkluderingskriterier som studien hade vid urval samt baserat på att inga frågor behövde ändras inför den slutliga datainsamlingen.

Vid pilotintervjun frågades respondenterna även hur de ställda frågorna upplevdes. Pilotrespondenterna uppgav sig uppleva frågorna som relevanta och inte för känsliga för att kunna ställas.

Databearbetning och analys

Analys av intervjumaterial gjordes genom att ta stöd från sättet för kvalitativ innehållsanalys av Graneheim och Lundman (35). Genom kvalitativ innehållsanalys kan slutsatser objektivt och systematiskt dras ifrån det manifesta och latent innehåll (35).

Det inspelade intervjumaterialet användes parallellt som stöd vid resultatanalysen för att bekräfta tolkningen utifrån respondenternas utsagor.

I denna studie har analysen av de transkriberade analysenheter gjorts frågeställningsvis för att tydligt och systematiskt hantera den stora datamängden.

Tillvägagångssättet gick till på följande sätt:

1. Först samlades den transkriberade texten från intervjun till ett dokument (enhet för analys).
2. Därefter lästes texten flera gånger för att få en känsla av hela materialet.
3. Sedan kodades intervjutexterna genom respondenternas citat, en intervju-utskrift i taget för att finna relevanta aspekter till olika frågeställningar. Dessa koder skrevs i intervjuutskriftens kommentarsfält i program Word, genom rubriker med hänvisning till de specifika frågeställningar från 1 till 4.
4. Samtliga koder (i form av citat från respondenter) samlades sedan frågeställningsvis för senare analyser.
5. Koderna i form av respondenternas utsagor; citat, det manifesta budskapet analyserades för att kunna dela in dessa i olika kategorier med utmärkande drag av ev. likheter och/ eller skillnader. Dessa kategorier blev underkategorier – det latent innehåll med beskrivande rubriker utifrån de beskrivande citats manifesta innehåll.
6. Slutligen samlades underkategorierna för att kunna bilda färre antal huvudkategorier/beskrivande tema, med försök att kunna täcka allt behandlat material utan att tappa något av relevans, utifrån det som respondenterna hade berättat.
7. Huvudkategorierna rangordnades sedan för lättare läsbarhet.

Graneheim och Lundman rekommenderar användningen av citat för att kunna validera fyndens giltighet och visa läsaren hur analysens resultat har kunnat härledas i en studie (35). Eftersom de fyra frågeställningar ledde till en stor datamängd har citat valts att endast användas vid uppsatsens diskussionsdel. För övrigt finns olika citat att överskåda som bilaga 5 frågeställningsvis, sidnumrerat.

Forskningsetiska överväganden

Etiska övervägande har gjorts i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer angående kvalitetssäkrad sekretess, tystnadsplikt, anonymitet och konfidentialitet (36).

Innan studiens empiriska del efterfrågades ett rådgivande yttrande från högskolans forskningsetiska råd. Rådet hänvisade i de flesta frågorna till att diskutera tillsammans med handledaren. Rådet rekommenderade dock att utesluta parter i studien som författaren skulle ha kontinuerlig kontakt med eller stå i beroendeställning till. Detta var även författarens egna initiala tanke utifrån ämnets känsliga karaktär.

Respondenterna tog själva kontakt med författaren för att anmäla sitt intresse för det frivilliga deltagandet. Respondenterna erhöll både muntlig och skriftlig information om studiens syfte och vilka etiska överväganden det hade tagits inför studien. Det muntliga samtycket transkriberades som all annan dialog under intervjun.

Allt slags avslöjande genom identifierbara egenskaper i transkribering har anonymiserats. Allt studiematerial har förvarats under säkraste möjliga förhållanden och materialet ska kasseras direkt efter den avslutade och godkända kursen för examensarbetet. Inga intressekonflikter föreligger. Handledaren har funnits som stöd att kunna vända sig till under hela uppsatsprocessen.

Resultat

Inledning

Studiens syfte var att undersöka hur HR-personalen upplever sin yrkesroll och sin arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att kunna främja hälsan hos den utsatta medarbetaren. Försök till att besvara syftet gjordes genom fyra frågeställningar: 1. Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser, med

specifik fokus på den utsatta medarbetaren, 2. Hur upplever HR-personal sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning, med specifik fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren, 3. Finns det aspekter i arbetet och i så fall vilka som upplevs av HR-personal som hindrande för det hälsofrämjande arbetet, 4. Finns det aspekter och i så fall vilka som HR-personal kan uppleva som framgångsfaktorer för det hälsofrämjande arbetet.

Analysens resultat

Sammanfattningsvis kan det sägas att HR-personal ser sin roll kunna växla situationsbaserat från att både finnas som chefsstöd men även för enskilda medarbetare, dock mera sällan. Uppdraget med det hälsofrämjande arbetet uppfattades av författaren väcka förundran hos flera respondenter, som en ny aspekt att utgå från. Dock kunde samtliga respondenter uppfatta det hälsofrämjande arbetet ske genom förebyggande åtgärder mestadels via chefer. HR-personal upplevde sig inte bära ett egentligt ansvar för medarbetarnas välbefinnande och saknade mandat för agerande, vilket ansågs finnas hos chefer. Samtliga respondenter såg vikten av ett skyndsamt arbete vid frågor om kränkningar och/ eller mobbning. HR-personals förutsättningar att arbeta hälsofrämjande påverkades av olika organisatoriska och sociala faktorer. Samtliga respondenter upplevde sig ha ett bra inflytande i frågor om kränkande särbehandling och mobbning. Vissa framkomna aspekter i intervjuanalys framstod dock överraskande i relation till det nämnda bra inflytande, vilket framkommer i studiens diskussionsdel.

Mer specifikt resulterade tolkningen av innehållsanalysen i olika huvudkategorier; beskrivande tema beroende på frågeställningen. Nedan presenteras resultat frågeställningsvis i textform. Hur kategorisering från koder i form av intervjuцитat till underkategorier och slutligen till huvudkategorier/beskrivande tema har gått till kan undersökas närmare i bilaga 5.

Resultat frågeställningsvis

Frågeställning 1: Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser med specifik fokus på den utsatta medarbetaren.

Resultatet av frågeställningen kodades i tre steg, först angående definitionen av kränkande särbehandling och mobbning, sedan de ev. orsakerna till problemet och slutligen de tänkta konsekvenserna för den utsatta medarbetaren.

Kodandet av definition "kränkande särbehandling och mobbning" kunde från 12 underkategorier delas till 6 huvudkategorier / tema. Dessa var 1. Kränkande särbehandling och mobbning är oacceptabelt, värdekränkande agerande som kan ske på alla medarbetarnivåer ibland eller mer systematiskt, medarbetare emellan och medarbetare och chefer emellan, 2. En sorts maktmissbruk, 3. Det definieras i föreskriften för OSA, 4. Det måste bedömas från fall till fall, 5. Det är viktigt att jobba med dessa frågor och det ska ageras fort, 6. Det ligger i allas gemensamma ansvar att agera mot kränkningar och / eller mobbning (se bilaga 5 med de olika underkategorier härledda från respondenternas citat).

Resultat av kodandet av de tänkta orsakerna ledde till 27 underkategorier vilka kunde kondenseras till 6 beskrivande huvudkategorier / tema. HR-personals uppfattning om orsaker till kränkande särbehandling och / eller mobbning förklarades med att: 1. Det finns ingen lathund för orsakerna, 2. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, 3. Missförståelse, 4. De individuella personliga egenskaperna med bl.a. avsaknad av empati, 5. De socioekonomiska aspekterna, 6. Kulturella skillnader (se bilaga 5 med de olika underkategorier härledda från respondenternas citat).

Resultat av kodandet av de ev. tänkta konsekvenser av kränkande särbehandling och mobbning för den utsatta medarbetaren ledde till 13 underkategorier vilka kunde kondenseras till 6 huvudkategorier / beskrivande tema hur HR såg på detta. Dessa var: 1. Underläge och utanförskap som leder till psykisk ohälsa, 2. Sämre arbetsprestation, 3. Sjukskrivning, 4. Uppsägning, 5. Ekonomiska svårigheter, 6. Döden (se bilaga 5 med de olika underkategorier härledda från respondenternas citat).

Frågeställning 2: Hur upplever HR-personal sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning med specifik fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren

Resultat av frågeställning 2 kodades i två steg, först angående den upplevda rollen och sedan det upplevda ansvaret för att främja den utsatta medarbetarens hälsa.

Inför frågor om rollen och ansvar frågades intervjupersonerna även hur de uppfattade begreppet socialt ansvar utifrån relevansen till studiens bakgrundsfakta och även dessa svar kodades. Dessa svar kunde kort kondenseras till 2 huvudkategorier. En respondent sade sig dock att inte kunna reflektera över begrepp som kändes obekant och en respondent ville höra författarens definition innan hon kunde reflektera över det. Socialt ansvar och ansvarstagande sågs av respondenterna vara: 1. En god social och organisatorisk arbetsmiljö där alla mår bra och respekterar varandra och 2. Ha kunskap om vad som ska göras om det finns arbetsmiljörisker och hur riskerna kan förebyggas. (Se bilaga 5)

Resultat av frågan om hur HR såg sin roll kunde efter 15 underkategorier kondenseras till 3 huvudkategorier. Dessa var: 1. Lagkunnig arbetsgivarrepresentant, 2. Proffsig opartisk situationsbaserad metदानpassande, operativ eller strategisk partner (strategiskt genom att ta initiativ till utveckling och operativt genom att utbilda, handleda och att ge råd vid behov), 3. Kontaktyta, allra främst för chefer men även för samtliga medarbetare vid behov samt för de fackliga, skyddsombud och företagshälsovård vid behov (se bilaga 5 med citat från respondenter).

Resultat av frågan hur HR-personal såg på sitt ansvar i arbetsmiljöarbetet för att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren kunde kodas först till 13 underkategorier för att sedan kondenseras till 9 huvudkategorier. Dessa var: 1. Det hälsofrämjande arbetet för den utsatta medarbetaren upplevdes ske genom olika förebyggande åtgärder för att vägleda och säkerställa själva processen, arbetsmetoden och likvärdigheten i den, 2. HR har inget arbetsmiljöansvar och / eller mandat för att vidta åtgärder utan en chefs inblandning i ärendet, 3. En förundersökning kan ingå i HR: s ansvar vilket HR-personal tyckte borde göras. Mandat för att göra en mera grundlig utredning kan finnas hos specifika HR-funktioner, 4. HR-personal har ansvar och skyldighet att hjälpa medarbetare genom att stödja chefer för att arbetsmiljöproblemet ska uppmärksammas, utredas och hanteras med stöd av HR vid behov, 5. HR har skyldighet att lyssna och motivera medarbetaren att offentliggöra problemet om medarbetaren söker hjälp från HR. Olika uppfattningar verkar dock kunna finnas om tystnadsplikt råder eller inte och om, i så fall till vilken nivå, 6. HR har skyldighet att hjälpa den utsatta medarbetaren med stödinsatser (t. ex genom företagshälsovård eller facket) och se till att stödinsatserna finns att tillgå till om medarbetaren söker hjälp från HR och / eller vid förundersökning och / eller vid utredning

samt att följa upp hur ärendet löper på och följa upp om problemet har blivit löst, 7. HR har ansvar att informera medarbetarna att det är chefen som har arbetsmiljöansvaret, 8. HR har ansvar att förmedla utredningens resultat till medarbetaren, 9. HR har skyldighet att hjälpa de verksamhetsnära HR-kollegor om man besitter en specialistroll (se de beskrivande citat från respondenter i bilaga 5).

Frågeställning 3: Finns det aspekter i arbetet och i så fall vilka som upplevs av HR-personal som hindrande för det hälsofrämjande arbetet för den utsatta medarbetaren.

Frågan om de ev. upplevda hindren resulterade i 21 underkategorier vilka kunde kondenseras till 13 huvudkategorier med beskrivande tema. Aspekter som upplevdes hindrande för hälsofrämjande för den utsatta medarbetaren var: 1. Kränkande särbehandling och mobbning är ett svårt fenomen i sig, 2. Hur organisationsstrukturen ser ut med ett optimalt stöd för HR-enhets funktion, 3. Sämre arbetsmiljökunskaper högre upp i organisationen, 4. Organisationskulturen som hindrande i sig och hur man bäst ska arbeta med den vid framkomna brister, 5. Chefernas bristande systematiska arbetsmiljöarbete, 6. Bristande ledarskap med relationella färdigheter och hur arbeta med detta som HR, 7. Okunskap om hur processen vid arbetsmiljöproblemet ska gå till hos samtliga medarbetare, 8. HR får ingen kännedom om att kränkningar och / eller mobbning förekommer, 9. Den komplexa rollen med uppdraget att vara det främsta stödet för chefen samt även finnas till för medarbetarna, 10. De olika svårigheterna i själva ärendehantering (bl. tolkning av lagar, möta allas förväntningar, tolka situationer vid bristfälliga fakta, ord mot ord-situationer, oetiskt beteende, långsamma processer), 11. Bristande tid och HR-resurser, 12. Hög personalomsättning bland första linjens chefer, 13. Förändringar i omvärlden som ändrar arbetets fokus (se bilaga 5 med de beskrivande citat från respondenter).

Frågeställning 4: Finns det aspekter och i så fall vilka som HR-personal kan uppleva som framgångsfaktorer för hälsofrämjande arbete för den utsatta medarbetaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning.

Resultat av framgångsfaktorer ledde till 22 underkategorier vilka kunde kondenseras till 11 huvudkategorier/ beskrivande tema. Dessa var: 1. Konsensus om vikten av att arbeta med problematiken och förståelse om svårigheten med att arbeta med problematiken, 2. Kunskap om befintliga problem med kränkningar och / eller mobbning, 3. Organisation

präglad av öppenhet och vilja att lära av misstag, 4. Fungerande informationsstruktur mellan HR på samtliga nivåer och organisationens högsta ledning, 5. Organisation med tillitsfulla relationer på samtliga nivåer, 6. Organisation som satsar på hållbar arbetsmiljö genom balans i arbetets krav och resurser för samtliga anställda samt att stöd erbjuds för samtliga anställda vid behov även inklusive HR-personal, 7. Fungerande och väletablerade arbetssätt för att kunna kartlägga om kränkningar och/ eller mobbning förekommer, 8. Kunskap om HR-funktion hos samtliga medarbetare, 9. Riktade arbetsmiljöinsatser från HR görs vid behov, 10. Arbetsmiljöarbetet och kvalitet i det bevakas även externt, 11. Individens eget ansvar (se bilaga 5 med de beskrivande citat från respondenter).

Diskussion

Parantes-tecken () tyder på källan i referenslitteratur. Parantes-tecken [] däremot en viss respondents citat.

Resultatdiskussion

Utifrån respondenternas definition av problemet, dess orsaker och konsekvenser på individnivå, stämmer myndighetsrapporternas konstaterande överens med att HR i regel har bra kunskap om den sociala och organisatoriska arbetsmiljö under vilken kränkande särbehandling och mobbning sker (14).

Beskrivande citat av dessa kunde exempelvis vara följande angående definition av problem: *"Kränkningar och mobbning kan förekomma mellan alla yrkesgrupper, mellan alla medarbetare, från chef mot medarbetare samt från medarbetare mot en chef"* [6], *"Det handlar om utanförskap kort sagt"* [6]. Några beskrivande citat om eventuella tänkta konsekvenser av arbetsmiljöproblem nämnes exempelvis kunna vara *"Korttidsfrånvaro i början... och om man stannar kvar, mer och mer psykisk ohälsa"* [4], till *"Katastrofala konsekvenser... Det kan ju leda till ohälsa och i värsta fall till död"* [5].

Respondenterna reflekterade även över att orsaker till kränkningar och mobbning skulle kunna finnas i organisatoriska faktorer vilket ibland har visat sig vara bristfälligt enligt tidigare forskning (8). Dessa organisatoriska faktorer kunde till exempel vara *"hög kontroll på att medarbetarna levererar"* [5], *"omorganisationer och förändringar"* [1]

och *"För höga arbetskrav utan återhämtning som gör att toleransen kan brista i olika situationer"* [4], för att bara nämna några av de framkomna orsaker enligt respondenternas utsagor som finns att djupare ta del av i bilaga 5.

De flesta respondenter kunde även reflektera över begreppet socialt ansvar och ansvarstagande så som det står definierat exempelvis i den globala ISO-standarden (beskrivet i studiens första sidorna). Majoritet av respondenter uppfattade att det sociala ansvarstagandet skulle handla om att *"vi är varandras arbetsmiljö"*, *"ha respekt för varandra"* och att *"alla ska må bra"* slutligen kondenserat till huvudkategorier / beskrivande tema: god organisatorisk och social arbetsmiljö samt att ha kunskap om vad som ska göras vid arbetsmiljörisker och hur riskerna kan förebyggas. (Se bilaga 5 angående uttalanden om definition av socialt ansvar)

Respondenternas beskrivning av deras syn på arbetsmiljöproblemet, dess orsaker samt konsekvenser för den utsatta medarbetaren motsvarade deras svar på hur de såg sin roll utifrån det att samtliga respondenter såg på arbetsmiljöproblemet som mycket allvarligt och insåg vikten av att åtgärda problem snarast möjligt, med ett beskrivande citat: *"Det är viktigt att jobba med de här frågorna, men absolut bästa förebyggande arbete man kan jobba med... det är ju att ta tag i konflikter i tid så att det inte eskaleras för då blir det till slut väldigt mycket kränkande särbehandling"* [4]. (Se bilaga 5, frågeställning 1. och frågeställning 2. för ytterligare beskrivande citat).

Medarbetarens subjektiva upplevelse uppfattades i regel sakligt bekräftas, dock utan att direkt ta ställning om den påstådda kränkningen kunde verifieras vara sann utan all fakta genom exempel på beskrivande citat: *"Att lyssna"* [3] till *"Att vara en förtroendegivande lyssnare med en tystnadsplikt"* [1]. Upplevelsen av HR-rollen bekräftade de tidigare forskningsartiklar där HR-roll uppges ändras situationsbaserat beroende på vem man har att göra med, från lyssnande roll till det åtgärdande arbetet (23).

Det uppgivna situationsbaserade sätt för att respektfullt och opartiskt kunna bemöta samtliga medarbetare överensstämmer med MYNAK:s riktlinjer för ihågkommen respekt och saklighet (8). Samtidigt kan det konstateras att HR-personal framställs som *"emotionella"* arbetare som behöver ställa om sig och sitt bemötande utifrån det som

situationen kräver, vilket tidigare forskning har visat kunna vara utmattande för HR-personal (23).

Regelbunden kontakt med de fackliga parterna, skyddsombud samt företagshälsovård lyftes fram av respondenter som väsentliga delar av arbetet med ärendehantering, *”Att stödja medarbetaren genom att se till att chefen gör rätt. Jag är en arbetsgivarrepresentant men jag ska vara tydlig med det att kunna erbjuda stöd genom ex företagshälsovård, fackligt, skyddsombud osv.”* [6], vilket även rekommenderas av myndighetsrapporter för systematiskt arbetsmiljöarbete (14), (15).

Samtliga respondenter såg HR:s främsta uppdrag vara ett chefsstöd. Hjälpinsatser handlade om information om arbetsmiljöansvar vid anställning, återkopplande samtal och enstaka utbildningsinsatser. Ibland uppgav respondenterna även kunna finnas som stöd för chef vid utredande samtal och då önskades att en facklig representant eller skyddsombud kunde finnas som stöd för den underställda medarbetaren, då kränkings/mobbningsärenden gällde en chef och en underställd medarbetare. Detta svar lyfte en förundran hos författaren om en ev. inbyggd hierarki och att HR kan se sig mer ta *”chefens sida”* och det fackliga ombudet ansågs representera medarbetaren. HR:s intention kunde dock också vara att se till att den utsatta medarbetarens skulle kunna uppleva sig ha kamratligt stöd, samtidigt med HR:s försök att värna om demokratin, delaktighet och inflytande genom kontakt med fackförbund då detta ligger i fackförbunds uppdrag i att bevaka (6).

Vissa respondenter uppgav proceduren vid kränkningar eller mobbning gå till så att om förundersökningen visade att kränkning hade skett, gjordes vidareundersökning av en extern part. Här med ett beskrivande citat: *”Att som HR veta sina begränsningar och ta externt stöd vid behov, t. ex vid utredning av förekommen kränkning från chef till medarbetare. För då blir det ju lite som det är vi som driver arbetet och det kan vi inte göra för vi ska vara neutrala och inte ta ställning”* [6]. Detta arbetssätt knyter an till en forskningsartikel om att kränkingsärenden egentligen borde hanteras av en extern part, utanför organisationens kontext (19).

Samtliga respondenter var eniga att det var chefer som bar det yttersta arbetsmiljöansvaret kring problematiken med kränkande särbehandling och mobbning, trots att det sågs av samtliga vara allas gemensamma ansvar att arbeta med problemet. Detta överensstämmer

med myndighetsrapportens konstaterande att HR inte har ett definierat arbetsmiljöansvar i lagtext trots vikten av HR:s delaktighet i det systematiska arbetsmiljöarbetet (14).

Frågan om upplevelsen om vilket ansvar respondenterna upplevde sig ha för att främja den utsattas hälsa väckte en förundran genom att några sade sig inte riktigt uppfatta sitt arbete som hälsofrämjande utan som förebyggande. Fortsättningsvis kunde det dock reflekteras samstämmighet mellan dessa två begrepp. Angående HR:s ansvar för att främja den utsattas hälsa och välbefinnande svarade flera respondenter att det var chefernas avgörande roll. Hälsofrämjande sågs av HR-respondenter höra ihop med det formella arbetsmiljöansvar vilket HR inte har och därmed upplevdes en viss maktlöshet i att kunna uppnå lyckade hälsoeffekter för organisationens medarbetare. Det som dock kännetecknade ansvaret som HR ansåg sig ha för den utsatta medarbetaren var att vara tydlig mot den utsatta om att det var chefen som bar det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, samt att försöka hjälpa den utsatta vidare i processen. Här två beskrivande citat om detta: *”HR är ju arbetsgivarens representant ...vi är ju inte medarbetarens representant utan vi är ju ett stöd för chef såklart, så att medarbetarna har då facket eller skyddsombudet som de är part tillsammans med.... Sedan är det här att vi har ansvaret att se att medarbetarna mår väl och har en god hälsa och att det är företagshälsovård eller annat stöd som man behöver i sådana situationer, det är vårt ansvar att se till att det finns på plats”* [8]. *”Medarbetare får komma till oss men vi kan inte agera på egen hand utan det är cheferna som måste göra det på något sätt”* [3].

Utifrån resultaten via frågeställningar 3 och 4, kartläggande vilka ev. hinder och framgångsfaktorer respondenterna upplevde det finnas i HR-arbetet för att främja den utsatta medarbetarens hälsa kom det fram att de flesta aspekter handlade om HR-personals egen organisatoriska och sociala arbetsmiljö samt den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i hela organisationen (se bilaga 5, frågeställningar 3 och 4 med de beskrivande citat). Hindren handlade bl.a. om vilken kompetens HR själv besatte, hur olika resurser i arbetet och det sociala stödet såg ut, hur samarbetet med cheferna, företagshälsovård, fackliga och skyddsombud gick till. HR-kompetens i det praktiska arbetet och kunskap om arbetsmiljöfrågor är en väsentlig faktor i det lyckade systematiska arbetsmiljöarbetet enligt myndighetsrapporten HR&SAM (14).

Tidigt agerande mot kränkande särbehandling och mobbning reflekterades vara en viktig faktor för lyckat arbete av samtliga men kunde ibland försvåras av att finna lämpliga

överensstämmande mötestider med alla inblandade parter, inklusive HR, medarbetare, chef, företagshälsovård, fackliga och skyddsombud.

Chefernas förmåga att både ha relationella färdigheter och arbeta med arbetsmiljöfrågor systematiskt lyftes som både ett hinder då det inte fungerade och som en framgångsfaktor då det fungerade. Det verkade även vara svårt för flera respondenter att veta hur gå till väga vid chefers bristande relationella färdigheter. Ett utmärkande hinder enligt en respondent var även att det fanns sämre kunskaper hos högre chefer om arbetsmiljöfrågor vilket ansågs vara en ytterst viktig faktor för att kunna bevaka linjechefers systematiska arbetsmiljöarbete. Systematik efterlyses både för ett lyckat arbetsmiljöarbete genom arbetsmiljöverkets lagar och föreskrifter och av MYNAK riktlinjer i arbetet mot sociala hälsorisker (2), (8). Detta bekräftar tidigare studier där ett gott genomförande och systematik är nödvändigt för att de framtagna rutinerna av HR ska ge en god effekt (17), (16).

Resultaten visar att relationen med cheferna kan dock vara problematisk och ställa till svårigheter vid hanterandet av kränkningar och mobbning. Även om HR-personal tyckte chefers kompetens och sociala färdigheter vara viktiga i arbetet, kunde vissa intervjuцитат ge en bild av att HR-personal kan ha svårt med att ifrågasätta chefers oetiska beteende. HR-personal kan också lägga skulden dels på sig själv eftersom det ligger i deras ansvar att förbereda och coacha chefer vilket även tidigare forskning har reflekterat över (24), (21). Till frågan om hur HR hanterade ärenden mellan chef och medarbetare var en respondents svar följande: ” *Det är mycket svårare då helt klart. Därför att ofta kan det vara chefen själv som kommer och är bekymrad. Då får vi ju den bilden.... inte en medarbetares bild... och vi är ganska ... det är ganska svårt att vara HR på det viset för man får ju en relation till chefen då... Men vi måste vara lojala mot verksamheten och inte enskilda individer. Men det är inte helt enkelt. Och om vi ser att det är oegentligheter, då måste vi gå vidare till den chefs chef... med det känns ju inte heller lojalt ... alltså... det är svårt* ” [3].

Ett till överraskande fynd i studien var att samtliga respondenter såg vikten av att få information om de pågående kränkningar och mobbning tidigast möjligt, men att det ändå kunde finnas tveksamhet om rapportering skulle göras eller inte som en formell och offentlig tillbudsrapport med aidentifiering av personuppgifter: ” *När det väl har gått till en anmälan, då kan jag säga att hittills har jag inte varit med om en enda situation*

där det har blivit riktigt bra efter en anmälan ” [6]. ”Kärnproblem är ju... om jag sticker mig på nål, då anmäler jag en stickskada, det är inget annat. Men kränkande särbehandling ... när man anmäler... det är ju inte nödvändigtvis kränkande särbehandling... det kan ju vara någonting annat...” [7]. Enligt MYNAK riktlinjer mot sociala hälsorisker bör det finnas såväl formella som informella system som stöd för att synliggöra arbetsmiljöproblem (8). Utifrån dessa riktlinjer bör de officiella rapporteringarna stödjas.

Trots att samtliga respondenter upplevde sig ha bra inflytande i sitt arbete samt att de kände sig uppskattade både av chefer och underställda medarbetare lämnade ett svar författaren i funderingar om hur det egentliga inflytandet var. Vid frågan om det upplevda inflytandet vid anade tystnadskulturer svarade en av respondenterna: *”Det är svårare att komma åt det. Det är det... alltså när det väl har uppstått ... det förekommer att man pratar om det... eeh... men jag skulle säga...när det kommer upp... så ... så lägger man ju ansvaret på det på chefen... men så gott som alltid... är chefen blind för det” [5].*

Individansvar lyftes även av en respondent som en utmärkande framgångsfaktor i arbetsmiljöarbetet mot kränkningar och mobbning genom att både själv säga ifrån vid upplevelsen av kränkningar men även genom att inse om att om man bevittnade kränkningar, låg det i den enskildes ansvar att tala om detta, annars kunde en ses som en medbrottsling/kränkare: *”Agerar man inte emot kränkning och/ eller mobbning är man en medhjälpare” [4].*

Detta påstående får stöd i den tidigare forskningen om välbefinnandet då de som aktivt agerat mot kränkningar och mobbning har visat sig kunna ha bättre hälsa vid uppföljning jämfört med de som inte agerat (26). Hodgins et al. (2020) lyfte i sin studie även en reflektion om hur det kommer sig att de utsatta blir så maktlösa i sin utsatthet – och tanken om att det är när man först på individnivå börjar ifrågasätta det dåliga organisatoriska svar som HR oftast blir en del av vid hantering av dessa frågor, som den organisatoriska kontexten kan börja förändras (19).

En framgångsfaktor i HR kompetens benämndes av flera respondenter vara att kunna lyssna och bemöta de utsatta medarbetarna. Oavsett om budskapet inte var till fördel för den utsatta, uppskattades den återkoppling som HR gav. Detta får stöd i den tidigare forskningen genom att det har visat sig vara betydelsefullt för medarbetarna att ha blivit

sedda och hörda, känna organisatorisk identitet vilket leder till ökat välbefinnande (27). Lyssnarkompetensen nämnes även i den tidigare forskningen vara kopplat till välbefinnandet med mindre risk för utmattning för själva HR-personal (28).

Betydelsen av relationer och att värna om relationer lyftes som en relevant aspekt för fortsatt tillit för HR som en professionell partner. Här ett beskrivande citat: *"...jag upplever också även där att med tilliten... det är viktigt alltså att fortsätta ha den här kontakten. Jag upplever ändå att när jag själv är i situation med anställda, att se till att följa upp med de, eller att jag är tydlig att det här kommer att hända...och fortsatt viktigt att hålla det man lovar att de ser att det är okei, att de gör det de har sagt, jag ser att det händer någonting, ibland ser man kanske inte ett resultat, men att man återkopplar kring det...Det upplever jag i alla fall ger tillit och jag märker ju att de kommer gärna och hör av sig själva. Jag tror verkligen att det är viktigt att hålla vad man lovar"* [9].

I arbetet mot en kränkings- och mobbningsfri kultur har vikten av en stark och oberoende HR-avdelning utan beroendeställningar lyfts fram som väsentlig av tidigare forskning (16). Detta poängteras av en respondent: *"HR-chefens position i hierarkin är viktig för att kunna påverka förhållanden i verksamheter ur bredare perspektiv "* [6].

Slutligen kan det konstateras att samtliga respondenter uppfattades trivas med sina arbetsuppgifter och sina arbetsplatser. Respondenterna uppgav sig även uppleva medarbetarnas tillit till HR i sina organisationer. Författarens fundering är om det kan dels bero på det att dessa frivilliga respondenter var professionella i sitt arbetssätt. Att de kunde bemöta såväl chefer som underställda medarbetare på sätten att hålla sig fria från intressekonflikter och därmed även med bättre förutsättningar för den egna arbetsrelaterade hälsan. Samtliga respondenters intresse för arbete mot kränkande särbehandling och mobbning pratar kanske för sig om att de kan hantera problemet trots att intervjuцитat i sig beskriver arbetets svåra karaktär.

Hur de faktiska förutsättningarna däremot ser ut för att kunna som HR räcka till både för sitt strategiska och operativa uppdrag går bara att bedöma utifrån den kontext som man befinner sig i som HR. Myndighetsrapporten HR & SAM uppmuntrar HR-personal till ökad delaktighet i det systematiska arbetsmiljöarbetet (14). En respondents uttryck bekräftar detta vid frågan om vad HR kunde göra mera: *"Vara mera delaktig som HR vid skyddsronder, OSA-ronden"* [3].

Några respondenter lyfte även vikten av extern bevakning som en framgångsfaktor i arbete mot kränkningar och mobbning: *”Att ha ögonen på sig i form av extern kritik vid oegentligheter bidrar till kvalitetsarbetet i organisationen med dessa frågor”* [3], *”Extern bevakning som framgångsfaktor t. ex genom Arbetsmiljöverket på att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar”* [8], - kommentarer som kan uppfattas understryka vikten av det sociala ansvar som vilar på hela samhällets och myndigheternas axlar på att följa upp arbetsmiljöarbete mot kränkningar och mobbning.

Metoddiskussion

Ämnet och även HR-rollen i sig uppfattades av författaren som komplicerade vilket ledde till en omfattande kunskapssammanställning i bakgrundsbeskrivning.

Tillförlitlighet, begrepp som tillämpas vid granskning av studiekvalité vid studier med kvalitativ ansats handlar om trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och objektivitet (30 s. 351). Trovärdighet av data har eftersträvats genom de bifogade bilagorna i uppsatsen, för att läsaren skall kunna ta del av och verifiera hur analysen har gått till. Dock har ingen respondentvalidering av intervjuutskrifter gjorts, med vilket menas att transkriberingar inte har blivit granskade av respondenterna själva. Författarens strävan har varit att intervjusituationer skulle kunna upplevas så avspända som möjligt och vid oklarhet med ställda frågor har detta öppet diskuterats tillsammans med respondenten, vilket kan tänkas öka giltigheten i fynden.

Med pålitlighet menas enligt Bryman en transparens i hela forskningsprocessen genom att tillvägagångssätten är väl beskrivna (30 s.355) vilket har varit författarens initiala mål.

Enligt Bryman har ett målstyrt urval dålig överförbarhet till andra kontexter utöver den undersökta (30 s.434). Utifrån att respondenterna kommer från olika sektorer kan fyndens överförbarhet tänkas utökas. Beskrivningar om HR-rollen och den upplevda arbetsmiljön med olika hinder och framgångsfaktorer kan tänkas även kunna ge en representativ bild av HR-verkligheten i arbete mot kränkande särbehandling och mobbning. Om inte annat, kan mängden av citat som finns bifogat användas som underlag för diskussion kring HR-arbete med dessa frågor. Informationen från nio respondenter uppfattades även leda till bra mättnad trots några utmärkande individuella aspekter, vilket kan bekräftas genom citat behandlandes olika frågeställningar i uppsatsens bilaga 5.

Med objektivitet vill sägas att det bör erkännas att full objektivitet är omöjlig i samhälllig forskning men att man bör ha utgått från ärlighet och god tro (30 s.355). Om förförståelsen inför studien kan sägas att författaren har varit med och bevittnat kränkande särbehandling och mobbning i arbetsplats-sammanhang och agerat mot detta genom att skriva formella rapporter om det uppmärksammade. Författaren upplevde även obefintligt organisatoriskt svar då någon återkoppling till rapporter aldrig mottogs. Däremot lämnade agerandet författaren själv nöjd med det att det som kunde göras gjordes trots att resultatet fanns utom författarens inflytande. Denna upplevelse bidrog dels till intresset för ämnet och specifikt till hur HR- personal arbetar med dessa frågor och hur HR-personals arbetsmiljö med förutsättningar egentligen ser ut för att kunna bidra till fridfulla förhållanden och friska arbetsplatser fria från kränkningar och mobbning, med hälsan i behåll.

Att använda sig av intervjuer för datainsamling kändes naturligt för författaren utifrån kontinuerliga mänskliga kontakter i det egna arbetet som fysioterapeut inom äldreomsorgen och funktionsnedsättningsområdet (LSS).

Relevans för arbetshälsovetenskap och förslag till fortsatt forskning

Studiens resultat hoppas kunna bidra till ökad kunskap om vilka konceptuella faktorer som försvårar och vilka som kan ses som framgångsfaktorer för HR: s framtagna antimobbningpolicy vilket tidigare forskning efterlyser (16).

Utifrån denna studies resultat går de flesta hindren för hälsofrämjande arbete för den utsatta medarbetaren att finna i HR-personals egen organisatorisk och social arbetsmiljö och i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i organisationers samtliga verksamheter. För närmare granskning hänvisas till bilaga 5. För övrigt ger studien förslag till vidareundersökning av hur HR arbetar för att främja en god etisk organisationskultur genom exempelvis arbetet med värdegrunden och användningen av olika etiska reflektionsverktyg i det dagliga HR-arbetet och även i chefernas arbete.

Intressant vore även att i en bredare kontext kartlägga hur informella sätt att synliggöra arbetsmiljöproblem med kränkningar och mobbning genom tillbudsrapporter får stöd av HR.

Slutsats

Studien har bekräftat dels både själva problemets komplexitet och dels HR-rollen i arbetsmiljöarbetet med problemet utifrån de olika förväntningar som HR- arbetet ställs inför, såväl från chefer som chefers samtliga underställda medarbetare och eventuella andra yttre faktorer.

HR-personal kan ha goda möjligheter till att påverka arbetsmiljöarbetet för att slutligen uppnå målet med arbetsplatser fria från kränkningar och mobbning med medarbetarnas hälsa i behåll, såvida HR-personal ges förutsättningar för att opartiskt kunna företräda hela organisationen och dess samtliga medarbetare. Vikten av en stark och oberoende HR-avdelning kan ses som kanske den viktigaste faktorn för att kunna stå bakom begreppet ”de anställdas mästare”.

Avslutningsvis rekommenderas HR-medarbetare till kontinuerliga reflektioner över hälsa och hälsofrämjande, tillsammans med tillämpning av olika etiska reflektionsverktyg i det dagliga HR-arbetet för att kunna bli påmind om vikten av vårt sociala ansvar för varandra.

Referenser

1. Arbetsmiljöverket. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpning av föreskrifterna. 2008;2001:15. Available from: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>
2. Arbetsmiljöverket. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4.
3. Theorell T. Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan: Kunskapssammanställning. Statens folkhälsoinstitut (andra, reviderade upplagan) 2003:46.
4. Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke T. Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel. 2012.
5. Jennie Medin KA. Begreppen hälsa och hälsofrämjande : en litteraturstudie. Tillverkad: Lund : Studentlitteratur: Publicerad: Lund : Studentlitteratur, 2000; 2000. Svenska 180 s.
6. Sandberg Å. Nordic Lights, works, management and welfare in Scandinavia. SNS Förlag; 2013.
7. SBU. Arbetsmiljö och ohälsa Frågor och fakta. Kunskapssammanställning. 2017.
8. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Riktlinjer för hantering av sociala hälsorisker på arbetet - kränkande särbehandling och mobbning. 2021.
9. Samnani AK, Singh P. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggress Violent Behav* [Internet]. 2012;17(6):581–9. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
10. Arbetsmiljöverket. Korta arbetsskadefakta. Kränkande särbehandling. 2019;(3):0–1.

11. Boglind A., Hällsten F. TP. HR transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete. 2021.
12. Lindeberg T. & Månson B. Svenska HR-trender. Rapport från Cranet-undersökningen 2014. Institutet för personal- och företagsutveckling. Svenska Rapport. December 2015.
13. Preliminära resultat av Cranet 2021-studie. Göteborgs universitet, centrum för global HRM. <https://www.gu.se/global-hrm/cranet>
14. Schmidt L., Sjöström J. & Strehlenert H. HR & SAM. Human Resource-funktionens betydelse för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommuner och landsting/regioner. Rapport. IVL Svenska Miljöinstitutet 2019.
15. Hultberg A, Ahlberg G, Jonsdottir I, Winroth J, Corin L, Heimdahl M. Hälsa på arbetsplatsen. ISM-rapport 21. En sammanställning av kunskap och metoder. Institutet för stressmedicin. Available from: www.vgregion.se/stressmedicin
16. Einarsen K, Salin D, Einarsen SV, Skogstad A, Mykletun RJ. Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying: The role of organizational size, perceived financial resources and level of high-quality HRM practices. *Pers Rev.* 2019;48(3):672–90.
17. Woodrow C, Guest DE. When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Hum Resour Manag J.* 2014;24(1):38–56.
18. Salin D, Cowan RL, Adewumi O, Apospori E, Bochantin J, D’Cruz P, et al. Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals’ reflections on preferred action. *Int J Hum Resour Manag* [Internet]. 2020;31(20):2622–44. Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460857>
19. Hodgins M, MacCurtain S, Mannix-McNamara P. Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying. *Int J Work Heal Manag.* 2020;13(3):265–90.
20. Fox S, Cowan RL. Revision of the workplace bullying checklist: The importance of human resource management’s role in defining and addressing workplace bullying. *Hum*

- Resour Manag J. 2015;25(1):116–30.
21. Catley B, Blackwood K, Forsyth D, Tappin D, Bentley T. Workplace bullying complaints: lessons for “good HR practice.” *Pers Rev.* 2017;46(1):100–14.
 22. D’Cruz P, Noronha E, Beale D. The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. *Int J Hum Resour Manag.* 2014;25(10):1434–59.
 23. Cowan RL, Fox S. Being pushed and pulled: A model of US HR professionals’ roles in bullying situations. *Pers Rev.* 2015;44(1):119–39.
 24. Harrington S, Rayner C, Warren S. Too hot to handle? Trust and human resource practitioners’ implementation of anti-bullying policy. *Hum Resour Manag J.* 2012;22(4):392–408.
 25. Holland P. The impact of a dysfunctional leader on the workplace: a new challenge for HRM. *Pers Rev.* 2020;49(4):1039–52.
 26. Nielsen MB, Rosander M, Blomberg S, Einarsen SV. Killing two birds with one stone: how intervening when witnessing bullying at the workplace may help both target and the acting observer. *Int Arch Occup Environ Health* [Internet]. 2021;94(2):261–73. Available from: <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01575-w>
 27. Hameed I, Ijaz MU, Sabharwal M. The Impact of Human Resources Environment and Organizational Identification on Employees’ Psychological Well-Being. *Public Pers Manage.* 2022;51(1):71–96.
 28. Wang Y, Chen H. Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout? *BMC Public Health.* 2022;22(1):1–14.
 29. O’Brien BC, Harris IB, Beckman TJ, Reed DA, Cook DA. Standards for reporting qualitative research: A synthesis of recommendations. *Acad Med.* 2014;89(9):1245–51.
 30. Bryman A. *Samhällsvetenskapliga metoder. Upplaga 2: LIBER AB; 2011. 684 p.*
 31. Quinn Patton M. *Qualitative Research & Evaluation Methods. Fourth Edi. Sage Publications, Inc.; 2015. 787 p.*

32. Högskolan i Gävle. Akademin för hälsa och arbetsliv. Riktlinjer för uppsatsarbete på masternivå inom arbetshälsovetenskap HT 2021 – VT 2022.
33. Marshall,C.,&Rossman GB. Designing qualitative research: 6 th Edition. Sage Publications; 2016. 323 p.
34. Creswell JW. Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches. Fourth Edi. SAGE Publications, Inc.; 2018. 447 p.
35. Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Educ Today. 2004;24(2):105–12.
36. Hermerén G. God forskningssed - Vetenskapsrådet [Internet]. 2017. Available from: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Bilaga 1 / mejl till olika sektorer

Hej!

Jag sänder detta mejl till Er genom kontaktuppgifter via XXXX hemsida.

Jag är arbetshälsostuderande i högskolan i Gävle och håller på för närvarande med att leta efter **frivilliga intervjuade** för min studie inför en examensuppsats. Min studie har precis granskats av högskolans forskningsetiska råd.

Deltagandet ska ske utan att namnge organisationer eller personer som har medverkat.

Studiens syfte är att öka kunskap kring arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning genom att kartlägga hur HR-medarbetare upplever sin yrkesroll och sin arbetsmiljö för att kunna främja hälsan för den utsatta medarbetaren.

För att kunna delta i studien ska personen:

- Arbeta inom HR
- Ha erfarenhet av arbetet kring kränkande särbehandling och mobbning
- Kunna kommunicera flytande på svenska språket
- Kunna ställa frivilligt upp för en intervju på valfri plats fysiskt eller via digitala hjälpmedel som exempelvis Zoom- eller Teams-mötesverktyg (länken skickas av undertecknad vid en överenskommelse)

Jag skulle vara tacksam för hjälpen för att komma i kontakt med HR-medarbetare som förslagsvis i sin tur på egen hand skulle kunna ta kontakt med mig vid ett intresse och göra intervjun således på sin fritid, om detta inte tilläts ske på arbetstid av arbetsgivaren eller inte vill göras på arbetstid för att behålla sin anonymitet mot arbetsgivaren kring det ev. deltagandet.

Intervjun är beräknat att ta max. 1,5 timme. Intervjun ska spelas in inför utskrift i textform för senare analyser. Intervjun ska utgå från god etisk standard och den intervjuade får när som helst avbryta deltagandet om hen vill det. Jag ska intervjua sammanlagt 10 personer inom antingen kommuner, regioner, staten eller privata aktörer.

För att visa tacksamheten för de frivilliga intervjuade kommer jag att sända en biobiljett till en given adress som en ersättning för den förlorade tiden och för det visade intresset och engagemanget för att bidra till studien och den färdiga uppsatsen.

Vid ev. frågor eller yttrande för ett intresse för att delta, kan jag kontaktas antingen via mejl eller telefon.

Stor tack! Vänligen Johanna Vähätalo, tfn: 070 714 04 01.

mejl: penikka76@hotmail.com

Skulle Du som HR-medarbetare vara intresserad av att delta i en kartläggande studie om SAM kring kränkande särbehandling och mobbning?

Jag är arbetshälsostuderande i högskolan i Gävle och håller på för närvarande med att leta efter **frivilliga intervjupersoner** för min studie inför en examensuppsats.

Min studie har precis fått godkännande från högskolans forskningsetiska råd. **Deltagandet ska ske anonymt utan att namnge organisationer eller personer som har medverkat.**

Studiens syfte är att öka kunskap om arbetsmiljöarbetet kring kränkande särbehandling och mobbning genom att kartlägga hur HR-medarbetare upplever sin yrkesroll och sin arbetsmiljö för att kunna främja hälsan för den utsatta medarbetaren.

För att kunna delta i studien ska Du:

- Arbeta inom HR
- Ha erfarenhet av arbetsmiljöarbetet kring kränkande särbehandling och mobbning
- Kunna kommunicera flytande på svenska språket
- Kunna ställa frivilligt upp för en intervju på valfri plats fysiskt eller via digitala hjälpmedel som exempelvis Zoom-mötesverktyg (länken skickas av undertecknad vid en överenskommelse)

Intervjun är beräknat att ta max. 1,5 timme. Intervjun ska spelas in inför utskrift till textform för senare analyser. Intervjun ska utgå från god etisk standard och Du får när som helst avbryta deltagandet om Du vill det.

För att visa tacksamheten för de frivilliga intervjuade kommer undertecknad att sända en biobiljett till en given adress som en ersättning för den förlorade tiden och för det visade intresset och engagemanget för att bidra till studien och den färdiga uppsatsen.

Vid ev. frågor eller yttrande för ett intresse för att delta, kan undertecknad kontaktas via mejl eller telefon.

Stort tack! Vänligen Johanna Vähätalo, Tfn: 070 714 04 01

mejl: penikka76@hotmail.com



Akademien för hälsa och arbetsliv

Vill Du delta i en studie om HR- personalens upplevelser av sin yrkesroll och sin arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att främja den utsatta medarbetarens hälsa?

Att få kunskap både om hur HR-personalen ser sin yrkesroll och sina förutsättningar för att kunna arbeta hälsofrämjande för den enskilda utsatta medarbetaren är avgörande för att kvalitetssäkra arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning samt för att även själv må bra i sitt arbete som HR-medarbetare. Studiens syfte är att kartlägga HR-personalens upplevelser av detta.

Studien ska genomföras genom att intervjua ett antal (minst 10 personer) HR-medarbetare som arbetar inom HR antingen inom offentlig eller privat verksamhet, har erfarenhet av arbetsmiljöarbetet kring kränkande särbehandling och mobbning, kan kommunicera flytande på svenska språket samt ställa frivilligt upp för en intervju på valfri plats fysiskt eller via digitala hjälpmedel som exempelvis Zoom- eller Teams-mötesverktyg (länken skickas av undertecknad vid en överenskommelse).

Studien är ett examensarbete på avancerad nivå och är en del av utbildningen Masterprogrammet i arbetshälsovetenskap vid Högskolan i Gävle. Studiens empiriska del kommer att genomföras med start från februari 2022.

Intervjun kommer att beröra Din upplevelse av Din yrkesroll och arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att främja hälsan för den enskilda utsatta medarbetaren. Intervjun beräknas ta max 1 timme och 30 minuter och spelas in för att kunna senare föras över till textform inför analys av innehållet. Det är viktigt att genomförandet sker i en ostörd, bullerfri miljö.

Den information som Du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ ska kunna identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt i form av ett examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Inspelningarna kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet.

Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Jag skickar denna information till Dig som en bekräftelse på den redan bokade intervjutiden samt för att upprepa studiens syfte och de etiska synpunkter som försökts tas tillhänsyn med respekt till Dig och informationen från Dig i möjligaste mån.

Ansvariga för studien är undertecknad student Johanna Vähätalo och handledare Marianne Jakobsson. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av Dig till någon av oss. Om Du är missnöjd med hur Dina personuppgifter behandlats vänder Du Dig i första hand till högskolans dataskyddsombud som nås på registrator@hig.se. Om Du fortfarande inte är nöjd, har Du rätt att ge in klagomål till Datainspektionen, som är tillsyningsmyndighet.

Inför intervjun kommer jag att bekräfta att Du har tagit del av den här informationen i informationsbrevet samt muntligt bekräfta att Du ger Ditt samtycke till användning av informationen från Din intervju för min examensuppsats med bästa möjliga avidentifiering.

Tack för Ditt deltagande!

Johanna Vähätalo, student

Tfn 070 714 04 01

penikka76@hotmail.com

Marianne Jakobsson

Universitetslektor, HiG

marianne.jakobsson@hig.se

Intervjuguide (frågebatteri med frågor vilka ställdes utifrån hur den intervjuade uppfattades uppleva intervjusituationen)

Kontrollfrågor för att bekräfta att den intervjuade fyllde inkluderingskriterier:

- Vad har du för utbildning?
- Vad har du för roll som HR-medarbetare?
- Hur länge har du arbetat med arbetsmiljöfrågor om kränkande särbehandling och mobbning?

Intervjufrågor relaterade till frågeställningar

I Hur definierar HR-personalen kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser i arbetsplats-sammanhang med specifik fokus på den utsatta medarbetaren

Frågor:

1. Hur definierar du kränkande särbehandling?
2. Hur definierar du mobbning?
3. Vilka orsaker kan det finnas för att kränkande särbehandling och mobbning uppstår på arbetsplatser enligt dig?
4. Vilka konsekvenser kan kränkande särbehandling och mobbning leda till för den enskilda medarbetaren enligt dig?
5. Hur ser du på vikten av att arbeta mot kränkande särbehandling och mobbning?

II Hur uppfattar HR-personalen sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning för att främja den utsatta medarbetarens hälsa.

Frågor

1. Hur skulle du definiera socialt ansvar?
2. Vad är HR-personalens främsta uppgift enligt dig?

3. Vad är HR-personalens främsta uppgift i ärendehantering kring kränkande särbehandling och mobbning?
3. Hur ser du på din roll och ditt ansvar för den enskilda utsatta medarbetaren (som upplever sig ha blivit kränkt) i arbetsmiljöfrågor mot kränkande särbehandling och mobbning?
4. Vad är din uppfattning om hur mellanmänsklig tillit uppstår?
5. Hur kan HR jobba med tilliten mellan hr och enskilda medarbetare som har blivit utsatta för att lyckas med arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning?

III Finns det aspekter och i så fall vilka som hr-personalen kan uppleva som försvårande / hindrande för det hälsofrämjande arbetet för den utsatta medarbetaren, i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning.

Frågor:

1. Finns det aspekter, och i så fall vilka som du uppfattar kunna hindra HR-personalens hälsofrämjande arbete för den enskilda utsatta medarbetaren i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning?
2. Finns det hinder vid den själva ärendehantering, hur ser de ut i så fall?
3. Vilka uppfattar du vara organisationens intressen i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling enligt dig? Vad väntas från HR enligt dig?
4. Vilka uppfattar du vara de enskilda medarbetarens intressen i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning? Vad väntas från HR enligt dig?
5. Hur görs det om det råder en intressekonflikt och det upplevs som svårt att upprätthålla opartiskhet enligt dig?
6. Hur upplever du ditt inflytande i arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning? Finns det situationer då du upplever dig som otillräcklig? Kan du ge exempel?
7. Hur är din uppfattning om makten, finns det förhållanden som legitimerar maktanvändandet?
8. Hur skulle du definiera maktmissbruk?
9. Vad är din uppfattning, hur motverkas tystnadskulturer effektivast?
10. Hur skulle du beskriva ditt inflytande vid upptäckta tystnadskulturer?
11. Hur skulle du beskriva ditt inflytande vid upptäckta repressalier?

IV Finns det aspekter och i så fall vilka som HR-personal kan uppleva som framgångsfaktorer i sitt arbete mot kränkande särbehandling och mobbning för att kunna främja hälsan hos den utsatta

Frågor

1. När enligt dig är arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning lyckat?
2. Vad behövs det enligt dig i HR-arbetet för att kunna lyckas med ett främja hälsan hos den enskilda utsatta medarbetaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning
3. Hur kan HR säkra upp att det i verkligheten görs så som det uttalas i policydokument relaterat till arbetsmiljölagen i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning?
4. Vilket ev. stöd upplever du dig behöva i ditt arbete för att kunna arbeta hälsofrämjande för den utsatta medarbetaren?

Med parantes runt en siffra [X] menas respondent X:s citat

Frågeställning 1: Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser i arbetsplatsammanhang med specifik fokus på den utsatta medarbetaren

Resultat av kodandet på definition av kränkande särbehandling och mobbning:

6 huvudkategorier / tema: 1. kränkande särbehandling och mobbning är oacceptabelt värdekränkande agerande som kan ske i alla medarbetarenivåer ibland eller mer systematiskt, med medarbetare emellan och medarbetare och chefer emellan. 2. En sorts maktmissbruk 3. Det definieras i föreskriften för OSA. 4. Det måste bedömas från fall till fall, 5. Det är viktigt att jobba med dessa frågor och det ska ageras fort, 6. Det ligger i allas gemensamma ansvar att agera mot kränkningar och / eller mobbning

Bestående av 12 underkategorier genom respondenterna.

Underkategorier med beskrivande citat:

Är vanligt förekommande och förekommer på alla medarbetare-nivåer (huvudkategori 1)

Definition: *"Det framkommer ju ganska frekvent"* [2]

Definition: *"Det kan ske med medarbetare emellan men även från chef till medarbetare och från medarbetare mot chef"* [4]

Definition: *"Kränkningar och mobbning kan förekomma mellan alla yrkesgrupper, mellan alla medarbetare, från chef mot medarbetare samt från medarbetare mot en chef"* [6]

Ett vitt paraplybegrepp med olika negativa handlingar (huvudkategori 1)

Definition: *"Ett paraplybegrepp som innefattar både trakasserier och sexuella trakasserier och omfattas av diskrimineringslagen"* [3]

Definition: *"Ett paraplybegrepp"* [7]

Definition: *"Väldigt vitt"* [7]

Definition: *"Innefattar även trakasserier och sexuella trakasserier"* [7]

Definition: *"Trakasserier ingår. Alla de här delarna från ohövliga beteenden till ren mobbning"* [8]

Definieras i OSA (huvudkategori 3)

Definition: *"Definieras i OSA"* [3]

Definition: *"Medarbetarens upplevelse att bli kränkt utifrån lagstiftning"* [4]

Definition: *"Behöver konkretiseras, säkras så att den inte är något vi hittar på"* [7]

Maktmissbruk (huvudkategori 2)

Definition: *"En sorts maktmissbruk"* [3]

Inte bli inkluderad (huvudkategori 1)

Definition: *"Ej inkluderas"* [1]

Utanförskap (huvudkategori 1)

Definition: *"Utfrysningsskänsla"* [1]

Definition: *"Uteslutning"* [1]

Definition: *"Det handlar om utanförskap kort sagt"* [6]

Orättvisa (huvudkategori 1)

Definition: *"Orättvis arbetsbörda"* [1]

Negativ särbehandling och agerande som kränker ens värdighet (huvudkategori 1)

Definition: *"Inte ha samma möjligheter till andra arbetsuppgifter som andra"* [1]

Definition: ”*Om inte jag får hjälp t e x vid för hög arbetsbelastning kan det uppfattas som kränkning*” [1]

Definition: ”*Du behandlar någon annorlunda än vad du skulle göra med någon som du kanske gillar... en majoritet*” [2]

Definition: ”*Den formella definitionen är ju ett agerande som kränker någons värdighet tror jag... som leder till att riskera till ohälsa*” [5]

Definition: ”*Särbehandling, man blir inte hälsad på, orättvist anklagad eller personligt uthängt. Eller utsätts för diskriminering*” [6]

Definition: ”*Oacceptabla beteenden, som är oprofessionella och hör inte hemma på en arbetsplats*” [7]

Definition: ”*Handlingar som riktar sig mot en eller flera på ett kränkande sätt*” [7]

Måste bedömas från fall till fall (huvudkategori 4)

Definition: ”*På kränkning finns det alltid en sändare och mottagare... det finns tolkningar och uppfattningar*” [1]

Definition: ”*Förekommen problematik mellan chef-medarbetare är svårast*” [1]

Definition: ”*Kränkning behöver inte vara upprepande*” [3].

Definition: ”*Inte så enkelt att definiera vad kränkning är men det finns vedertagna begrepp*” [3]

Definition av kränkningar / mobbning: ”*Det kan vara allt från enklare fall att lösa till mera komplicerade som kräver expert-kunnande vid utlösandet*” [4]

Definition: ”*Det händer att ofta är det inte kränkande särbehandling när man trott det, det måste tittas och bedömas från fall till fall*” [5]

Definition: ”*Kränkande särbehandling avgörs av individens egen uppfattning eller upplevelse*” [9]

Viktigt att jobba med de här frågorna och agera snabbt (huvudkategori 5)

Definition: ”*Det är viktigt att jobba med de här frågorna men absolut bästa förebyggandet arbete man kan jobba med, det är ju att ta tag i konflikter i tid så att det inte eskaleras för då blir det till slut väldigt mycket kränkande särbehandling*” [4]

Definition: ”Jag tycker det är superviktigt att jobba med de här frågorna” [7]

Mobbning är en kränkning som har blivit mera upprepande och systematisk (huvudkategori 1)

Definition: ”Mobbning är en otrolig kränkning. Det råder nolltolerans mot den” [1]

Definition: ”Mobbning ingår i begreppet kränkande särbehandling men är i stället återkommande och att flera personer kan göra det mot en” [2]

Definition: ”Mobbning är upprepande” [3]

Definition: ” Mobbning är mera återkommande, utstuderat. Det kan kanske även vara flera som utför det mot en” [4]

Definition: ”Mobbning är i stort sett samma sak fast mer upprepad över tid” [5]

Definition: ” Det är oftast mer uttalad eller att det går mer på personen...mera inriktat” [6]

Definition: ” Mobbning är kränkande som har eskalerat, pågått under längre tid och en maktskillnad är mycket central som då uppstår” [7]

Definition: ”Mobbning är absolut ett utanförskap” [9]

Det ligger i allas gemensamma ansvar att agera mot kränkningar och / eller mobbning (huvudkategori 6)

Definition: ”Agerar man inte emot kränkning och/ eller mobbning är man en medhjälpare” [4]

----- slut-----

Frågeställning 1: Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser i arbetsplatsammanhang med specifik fokus på den utsatta medarbetaren

Resultat av kodandet av de möjliga orsakerna till kränkande särbehandling och mobbning.

6 huvudkategorier / tema: 1. Det finns ingen lathund för orsakerna 2. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, 3. Missförståelse, 4. De individuella personliga egenskaperna med bl.a. avsaknaden av empati, 5. De socioekonomiska aspekterna, 6. Kulturella skillnader

bestående av 27 underkategorier genom respondenter.

Underkategorier med beskrivande citat:

Inget facit på orsaker (huvudkategori 1)

Eventuell orsak: *"Inget facit på det"* [4]

Ojämn Arbetsbelastning (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Arbetsbelastning"* [1]

Eventuell orsak: *"Ojämn arbetsbelastning"* [1]

Eventuell orsak: *"Att du har mindre stimulerande arbete"* [2]

Bristande inkludering (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Bristande Inkludering och delaktighet"* [1]

Organisationsförändringar (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Omorganisationer, förändringar"* [1]

Eventuell orsak: *"Förändringar"* [6]

Socioekonomiska aspekter (huvudkategori 5)

Eventuell orsak: *"Socioekonomiska aspekter"* [2]

Organisationskulturen (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Kultur i verksamheten"* [2]

Eventuell orsak: *"Kultur i organisationen påverkar ju allt"* [5]

Eventuell orsak: *"Tråkiga, kontraproduktiva beteenden som normaliseras om inget görs aktivt mot det"* [7]

Eventuell orsak: *"Brist på information"* [6]

Kulturella skillnader (huvudkategori 6)

Eventuell orsak: *"Kulturella skillnader"* [2]

Eventuell orsak: *"Olika kulturella bakgrunder som är en enorm faktor. Vi har en mångkulturell verksamhet"* [7]

Jargong (huvudkategori 4)

Eventuell orsak: *"En viss jargong"* [7]

Chefens personlighet (huvudkategori 4)

Eventuell orsak: *"Chefens jargong"* [2]

Eventuell orsak: *"Chefens egenskaper"* [2]

Upplevd orättvisa (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Upplevd orättvisa är en stor faktor"* [3]

Outlösta konflikter (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"En konflikt som har pågått länge, har inte behandlats och är urartad leder till inlåsningar"* [3]

Eventuell orsak: *"Konflikter som inte hanteras"* [7]

Eventuell orsak: *"Okunskap på att hantera konflikter"* [7]

Eventuell orsak: *"Mycket obehandlade och illahanterade konflikter, anmälningskultur om man inte har fått hjälp med att lösa konflikten"* [8]

Maktmissbruk (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Maktmissbruk kan vara orsak till kränkningarna"* [3]

Otydlig arbetsbeskrivning (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: *"Om det ex. finns otydlighet i uppdrag och förväntningar"* [5]

Eventuell orsak: *"Rolltydlighet"* [8]

Personligheter (huvudkategori 4)

Eventuell orsak: *"Osäkerhet hos de som utsätter"* [6]

Grupptryycket (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*grupptricket*" [4]

Gruppdynamik (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Gruppdynamiken*" [4]

Otrygga anställningar (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Otrygga anställningar*" [7]

Gruppkonstellationer (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Gruppkonstellationer*" [4]

Eventuell orsak: "*Etablerade arbetsgrupper som känner sig hotade av nya personer*" [6]

Svaga chefer (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Svaga chefer som inte tar tag i saker och ting*" [4]

Eventuell orsak: "*Ett svagt ledarskap*" [5]

Samarbetsvårigheter (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Samarbetsvårigheter*" [4]

Höga krav (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*För höga arbetskrav utan återhämtning som gör att toleransen kan brista i olika situationer*" [4]

Eventuell orsak: "*resultatsök, leveranskrav...för höga krav*" [5]

Eventuell orsak: "*Höga krav i arbetet relaterat till att det är människovårdande yrken som kan vara emotionellt belastande, familjär stämning vilket kan suddas ut gränserna på vad som är tillåtet och vad som inte är det*" [7]

Eventuell orsak: "*Kort framförhållning*" [7]

Eventuell orsak: "*Mycket olika annorlunda människokontakter*" [7]

Otrygg arbetsmiljö (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "*Hot och våld i arbetsmiljön*" [7]

Övervakning av arbetsinsatser (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "Hög kontroll på att medarbetarna levererar" [5]

Hierarkier (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "Maktobalans; hierarkier som utnyttjas fel genom att vissa trycks ner; det tas fördelar" [4]

Missförståelse (huvudkategori 3)

Eventuell orsak: "Missförstånd vid nedsatt funktionsförmåga" [4]

Bristande kommunikation (huvudkategori 2)

Eventuell orsak: "Otydlig kommunikation" [4]

Avsaknad av empati (huvudkategori 4)

Eventuell orsak: "Avsaknaden av förståelse för varandra" [4]

----- slut -----

Frågeställning 1: Hur definierar HR-personal kränkande särbehandling och mobbning och dess möjliga orsaker och konsekvenser i arbetsplatssammanhang med specifik fokus på den utsatta medarbetaren.

Resultat av kodandet av de möjliga konsekvenserna av kränkande särbehandling och mobbning för den enskilda utsatta medarbetaren genom respondenters svar:

6 huvudkategorier / tema: 1. Underläge och utanförskap som leder till psykisk ohälsa, 2. Sämre arbetsprestation, 3. Sjukskrivning, 4. Uppsägning, 5. Ekonomiska svårigheter, och som värst 6. Döden,

bestående av 13 underkategorier genom respondenter.

Underkategorier med beskrivande citat:

Underläge (huvudkategori 1)

Definition: "En känsla av underläge" [5]

Definition: *"Sämre självkänsla och möjlighet att söka sig vidare"* [7]

Utanförskap (huvudkategori 1)

Definition: *"Det kommer att synas på den utsatta personens arbetsprestation eftersom hen känner utanförskap. Personen kanske mår även privat dåligt"* [9]

Skamkänslor (huvudkategori 1)

Definition: *"Skamkänslor"* [6]

Ensamhet (huvudkategori 1)

Definition: *"Ensamhet"* [7]

Inlåsnings, svårt att hitta vägen ur (huvudkategori 1)

Definition: *"En känsla av inlåsnings, svårt att hitta vägen ur"* [3]

Tystnadskultur (huvudkategori 1)

Definition: *"Folk blir tysta och vågar inte komma till tals. Det blir en "toxic environment", ingen innovation och framåtanda"* [9]

Psykisk ohälsa för den drabbade (huvudkategori 1)

Definition: *"Psykisk ohälsa till den drabbade"* [1]

Definition: *"Psykisk ohälsa"* [2]

Definition: *"Individuell Ohälsa"* [3]

Definition: *"Korttidsfrånvaro i början och om man stannar kvar, mer och mer psykisk ohälsa"* [4]

Definition: *"Psykisk ohälsa"* [6]

Definition: *"Förlusten av självkänsla, självförtroende, självfrågasättande"* [6]

Definition: *"Leder till ohälsa och utanförskap för den som är utsatt och stort lidande"* [7]

Definition: *"Olika känslor hos personen, ilska, nedstämdhet, avståndstagande"* [9]

Definition: *"Det kommer att synas på den utsatta personens arbetsprestation eftersom hen känner utanförskap. Personen kanske mår även privat dåligt"* [9]

Psykisk ohälsa även vid felaktiga anklagelser (huvudkategori 1)

Definition: *"De utpekade tycker oftast också att det är väldigt jobbigt och det kan ju vara även så att de är felaktigt anklagade"* [5]

Sämre arbetsprestation (huvudkategori 2)

Definition: *"Det kommer att synas på den utsatta personens arbetsprestation eftersom hen känner utanförskap. Personen kanske mår även privat dåligt"* [9]

Sjukskrivning (huvudkategori 3)

Definition: *"Sjukskrivningar"* [3]

Definition: *"Sjukskrivningar"* [7]

Uppsägning (huvudkategori 4)

Definition: *"Uppsägningar"* [3]

Ekonomisk nöd (huvudkategori 5)

Definition: *"Kostsamt på alla sätt, både hälsomässigt men också ekonomiskt"* [7]

Katastrofala konsekvenser och som värst död (huvudkategori 6)

Definition: *"Katastrofala konsekvenser... Det kan ju leda till ohälsa och i värsta fall till död"* [5]

Definition: *"Det kan få förödande effekter att vara med om en sådan här sak"* [6]

Definition: *"Det kan som värst leda också till självmord"* [7]

----- slut -----

Inför frågeställning 2 ställdes frågan om definition av begrepp socialt ansvar.

Svaren kunde kategoriseras till 2 huvudkategorier: 1. En god social och organisatorisk arbetsmiljö för alla, och 2. kunskap om vad göra om det finns arbetsmiljörisker och hur kan riskerna förebyggas.

Beståendes av 10 underkategorier med exempel med beskrivande citat:

Inkludering (huvudkategori 1)

” Och det är ju väldigt viktigt att man blir inkluderad i när man samarbetar och så där... ” [1]

Rättvisa (huvudkategori 1)

” Det handlar ju både om organisation, organisatoriska och den sociala arbetsmiljön, inte bara den ena eller den andra delen .. utan det är just det här med hur vi leder och hur vi styr, hur vi kommunicerar, hur vi fördelar våra arbetsuppgifter, vilka krav, för att säga skilja vilka resurser som medarbetare har för att klara av arbetet i den här organisationen. Har vi lagt upp en organisation som gör det rimligt och relevant för alla att jobba och kunna leverera det som man...som man säger att vi ska leverera så att säga ” [1]

Kunna samarbeta (huvudkategori 1)

” Så att det är ju, rätt förutsättningar och villkor för arbetet ... det är... det är ju det sociala samspelet och att vi ska kunna samarbeta ... ” [1]

Att värna om och stödja varandra (huvudkategori 1)

” Och chefer och även om man inte är chef...ska vara stöd till varandra också, socialt stöd brukar vi kalla det för ... ” [1]

” Oj, socialt ansvar. Vi jobbar ju faktiskt mer med organisatoriskt ansvar ... socialt ansvar, socialt ansvar det är ju faktiskt hur man interagerar mellan varandra ... så att...det är ju arbetskamrater emellan...chef...arbetskamrater ... alltså det ansvaret vi har att värna om varandra och ha bra arbetsmiljö ... för att .. den hör ihop med organisatoriskt ...men organisatoriskt är mest kulturellt... det här är mest relationer... skulle jag definiera det ” [3]

Ha lagar och regler för etiskt rätt beteende (huvudkategori 2)

”Att veta... vad är det för sociala normer som gäller här...men. Så det är väl det som man brottas med ... men jag skulle säga att det är socialt ansvar att... att kunna bete sig gentemot sin ... sin omgivning utifrån de normer som finns” [2]

Att alla ska må bra och få förutsättningar för att kunna må bra (huvudkategori 1)

”...så ska vi ha en ledare som känner att jag får med mig alla på lika villkor. Det är också för att det ska ... alla ska må bra och känna sig inkluderade och finnas med i sammanhanget på lika villkor oavsett om de är konsulter eller inte, oavsett var de befinner sig, det här har vi fått träna på nu...” [1]

”Oh det är... och det är ju där vi ska jobba mycket också med under 2022 med bemötande och stärka våra medarbetare egentligen att möta den här typen av problematik i svåra situationer med vår målgrupp” [4]

Värdegrund (huvudkategori 1)

”Eeeh, nej... socialt ansvar... jag kan väl.. inte begreppet socialt ansvar men det man pratar väldigt mycket om på XXXX-kommun, det är värdegrunden... eeh, man har gjort väldigt stort värdegrundsarbete tidigare och det här använder man väldigt mycket då...” [6]

Öppenhet och allas lika värde (huvudkategori 1)

” jag möter varje människa med öppenhet. Det innebär att jag visar respekt för alla jag möter, jag har tilltro till människor och ser allas lika värde, så att det är väl egentligen den...det som man kan säga att man pratar, skulle jag säga om socialt ansvar” [6]

Att vara varandras arbetsmiljö (huvudkategori 1)

”Men för allmänt så ingår det ju såklart i vår personalpolicy genom att vi är varandras arbetsmiljö, vi har en skyldighet att liksom uppträda korrekt och visa varandra respekt,

respekt är en av våra värdegrundsord som vi pratar mycket om...och nu i utbildningen så pratar vi också mycket om det här att beteendet smittar... [7]

Kunskap om hur värna det goda och hur förebygga det oetiska och vad göra om det oetiska inträffar (huvudkategori 2)

”För att kunna gå in och ta ansvar måste man ha först ha kunskap och förstå vad ska man göra när en sådan här... alltså mer också med vad kan man förebygga för att det inte ska inträffa och sen så klart också hantering om det väl händer” [8]

Frågeställning 2: Hur upplever HR-personal sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning med specifik fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren

Resultat av kodandet av upplevelsen av HR-rollen i SAM mot kränkande särbehandling och mobbning för att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren:

- 3 huvudkategorier / tema av rollen: 1. Lagkunnig arbetsgivarrepresentant, 2. Proffsig opartisk situationsbaserad metदानpassande, operativ eller strategisk partner (strategiskt genom att ta initiativ till utveckling och operativt genom att utbilda, handleda och att ge råd vid behov), 3. Kontaktyta, allra främst för chefer men även för samtliga medarbetare vid behov samt för de fackliga, skyddsombud och företagshälsovård vid behov,**

bestående av 15 stycken underkategorier genom respondenter.

Underkategorier med beskrivande citat:

Arbetsgivarrepresentant (huvudkategori 1)

Definition: *”HR är ju arbetsgivarens representant ...vi är ju inte medarbetarens representant utan vi är ju ett stöd för chef såklart, så att medarbetarna har då facket*

eller skyddsombudet som de är part tillsammans med.... Sedan är det här att vi har ansvaret att se att medarbetarna mår väl och har en god hälsa och att det är företagshälsovård eller annat stöd som man behöver i sådana situationer, det är vårt ansvar att se till att det finns på plats” [8]

Den lagkunniga (huvudkategori 1)

Definition: *”Vara ett administrativt stöd vid dokumentation för att säkerställa att rätt information kommer med” [7]*

Definition: *”Medarbetarnas förväntningar från HR känns som att vi ska vara mera ett expertstöd som kan alla lagar och regler utantill” [8]*

Stöd främst för chef (huvudkategori 3)

Definition: *”Stöd för chef” [1]*

Definition: *”Arbetar främst mot cheferna” [2]*

Definition: *”Att stötta chefer i att kunna förhindra att det ska ske” [2]*

Definition: *”Stötta chefer i att sätta prägel och strukturer... ta fram material, och följa upp att cheferna har verkligen gjort sitt” [2]*

Definition: *”HR är ett chefsstöd. Vi stöttar chefer för att våga göra saker... jobbar med ledarskapet” [3]*

Definition: *”Ge chefer rätta verktyg som HR” [3]*

Definition: *”Man gör ingenting själv, cheferna är alltid inkluderade” [3]*

Definition: *”Främst Chefsstöd. Jag hjälper chefer vid lite kruxikare ärenden” [4]*

Definition: *”Stödja chefer och överordnade chefer när hjälpbehov initieras av de” [4]*

Definition: *”Att vara chefsstöd, en arbetsgivarrepresentant i arbetsgivarfrågor eller HR-frågor, hjälpa chefen i sitt uppdrag” [5]*

Definition: *”HR tar emot anmälan om kränkande särbehandling men kontaktar sedan först chefen innan något görs. Och hjälper chefen med att hantera ärendet... Vid kränkning från chef ska man gå till överordnad eller till sitt fackförbund” [5]*

Definition: *”Ge stöd till chefen vilket stöd chefen i sin tur kan ge den medarbetaren som mår dåligt” [5]*

Definition: *"Vara stöd för chefer vid svåra situationer vid behov"* [6]

Definition: *"Vara chefstöd i det förebyggande arbete: har ni gått genom rutinen, vad blir gjort i OSA arbetet, behöver vi jobba med kulturen, koppla på företagshälsovård, hjälp i hanterandet"* [7]

Definition: *"Stötta chefen... utbilda chefen"* [7]

Definition: *"Att stötta chef för fortsatt hantering"* [8]

Definition: *"Vår främsta uppgift vid ärendehantering är att försöka få cheferna vara delaktiga, att de känner sig delaktiga i det här, att de förstår konsekvenserna ...att de får hjälp med att kunna adressera den här typen av problematik. Så att våran främsta uppgift blir såklart att se till att chefen är medveten om vad behöver vi göra i en sådan här situation. Och i sådana fall, att vara chefen som är orsaken till att den anställde upplever sig bli mobbad eller kränkt då får vi såklart adressera situationen och stötta i det här. Chefen har i sin tur också sin chef, så det är ju viktigt att informera och utbilda chefer i hur de ska göra"* [9]

Stöd för de enskilda individerna vid framkomna behov sporadiskt (huvudkategori 3)

Definition: *"Stöd för individ / medarbetare"* [1]

Definition: *"Säkrare av individens välbefinnande"* [1]

Definition: *"Men självfallet får även medarbetare vända sig mot en"* [2]

Definition: *"Bevaka att medarbetarna skall kunna behålla sin hälsa, det går hand i hand med uppdraget att stötta chefen. Vi stöttar chefen genom att vi pratar med deras medarbetare"* [2]

Definition: *"Kartlägga om personen som är utsatt behöver stöd från ex. företagshälsovård"* [2]

Definition: *"Det blir roll och ansvar för den enskilda då det har kommit fram att arbetsmiljöproblem med kränkningar förekommer eller har förekommit... annars är kontakt med medarbetarna minimal, vi stöttar inte de direkt... Vi är inte inne där alls... litegrann kanske, men mera kring system och arbetsrutiner i system"* [3]

Definition: *"Medarbetare får komma till oss men vi kan inte agera på egen hand utan det är cheferna som måste göra det på något sätt"* [3]

Definition: *"Det är synd att medarbetarna ser HR mest som chefsstöd, de kan också komma till oss..."* [3]

Definition: *"Stärka medarbetare för att kunna möta den här typen av problematik t. ex ett dåligt bemötande från kunder... det kan även ingå i det sociala ansvaret...Stärka medarbetarna för att de ska kunna ha rätta verktyg för att möta olika utmaningar i arbetet / yrket... Utmaningar som kan upplevas bli näst intill kränkande särbehandling från kundernas sida"* [4]

Definition: *"Man har alltid en utredningsskyldighet oavsett om chefen skulle säga emot. Jag måste möta medarbetaren där den befinner sig. Det är det viktigaste"* [4]

Definition: *"Egentligen ska medarbetare inte ringa mig men det händer att de vill ha stöd. De kan även ringa till företagshälsovården och begära samtal med sekretess"* [4]

Definition: *"Vi har inget ansvar egentligen mot enskilda medarbetare, inte de lokala HR-partners heller. Utan en stödjande funktion till medarbetare och chef"* [4]

Definition: *"Ibland kan medarbetare komma direkt till HR, men HR kan inte göra någonting själv"* [5]

Definition: *"Att stödja medarbetaren genom att se till att chefen gör rätt. Jag är en arbetsgivarrepresentant men jag ska vara tydlig med det att kunna erbjuda stöd genom ex företagshälsovård, fackligt, skyddsombud osv. Jag är även tydlig om att jag inte går in och tar ställning till något"* [6]

Definition: *"Ööh.. när jag utbildar så brukar jag också säga att om en medarbetare mår dåligt, så kan de ju kontakta HR ... alltså för att vi... vi är ju ... vi är ju också en kontaktperson precis som facket eller skyddsorganisation ... de kanske är inte med i facket eller de kanske inte har ett skyddsombud"* [7]

Definition: *"Att medarbetarna får komma till HR om de känner att de behöver det för att kunna bli hjälpta i frågan. Att återkoppla, berätta vad som kommer att se härnäst. Sedan att åtgärda är nog det viktigaste som jag skulle säga men sen även att följa upp efter att det förhoppningsvis har slutat, ibland efter en vecka, ibland efter en månad eller göra lite återkommande"* [9]

Definition: *"Ibland får man en känsla av att medarbetarna tar HR som psykologer man kan prata till"* [9]

Definition: *"Vi ska helt enkelt se till, tycker jag att personalen är den viktigaste resursen... vi ska se till att de kan sköta sitt arbete så bra som möjligt. Det tycker jag egentligen HR: s målbild liksom ... Vi ska underlätta för anställda och det gör vi också såklart via rutiner med bäst practice, policys och liknande, hålla utbildningar, stötta chefer i de här typen av frågor som såklart är kopplade till arbetsmiljöfrågor som de inte alltid har koll på för att få den här djupare förståelsen eller hjälpen"* [9]

Proffsig opartisk, neutral partner vid hantering av kränkande särbehandling och mobbning (huvudkategori 2)

Definition: *"En proffsig partner"* [1]

Definition: *"Neutral och professionell partner som ändå måste se till företagets bästa sakligt situationsbaserat beskrivande citat: men ... utan jag ser till företagets bästa och då är det just att ..."* [2]

Definition: *"Är även HR-partner ute i organisationen"* [4]

Definition: *"HR förväntas även vara ett stöd i arbetsmiljöfrågor för verksamheter och hela organisationen"* [4]

Definition: *"HR är en arbetsgivarrepresentant men vid utredning av ärenden om kränkande särbehandling och / eller mobbning måste vi vara opartiska"* [4]

Definition: *"Vara opartisk arbetsgivarrepresentant"* [6]

Definition: *"Vara en oberoende partner då chefen hamnar i det"* [7]

Definition: *"Vara en neutral och opartisk vid undersökning"* [7]

Metodanpassare (huvudkategori 2)

Definition: *"Tillämpa olika insatser situationsbaserat"* [1]

Definition: *"Göra riktade insatser vid behov, om OSA-undersökningar ex pekar på risk för psykisk ohälsa"* [2]

Initiativtagare (huvudkategori 2)

Definition: *"Initiativtagare... att ta tag i problem om sådana upptäcks förekomma via medarbetarenkätens resultat bl.a."* [1]

Definition: *"Ta ställning sakligt då det behövs; kliva fram då det behövs utifrån det arbetsrättsliga perspektiv då något är oacceptabelt"* [2]

Definition: *"Man får inte slarva med arbetsmiljöfrågor"* [3]

Definition: *"Att fånga upp problemen som kan orsaka kränkningar och mobbning och utreda det om det förekommer samt skapa tillit i arbetsgrupper"* [4]

Definition: *"HR har ingen tystnadsplikt, vi måste vidare med händelsen till rätt person eftersom vi är arbetsgivarrepresentanter... och det informerar vi såklart medarbetaren om"* [7]

Utvecklare (huvudkategori 2)

Definition: *"Jag skriver även riktlinjerna som styr arbetet"* [4]

Definition: *"Arbetsmiljöfrågor och specifikt frågor om kränkande och mobbning kräver ett långsamt mötande... ett steg i taget... men det kräver en konstant rörelse"* [4]

Definition: *"Kvalitetssäkra att det inte förekommer kränkande särbehandling och mobbning genom att få cheferna att jobba väldigt mycket med systematiskt arbetsmiljöarbete, det är nummer ett.... Och hur gör man det? Det är helt solklart... Genom att få cheferna att jobba väldigt mycket med systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är nummer ett. Alltså att vi jobbar förebyggande främjande i stället för att jobba avhjälpande "* [6]

Definition: *"Vägleda och säkerställa processen, arbetsmetoden och likvärdigheten i det"* [7]

Utbildare (huvudkategori 2)

Definition: *"Utbilda och följa upp att det verkligen följs"* [2]

Definition: *"Jobba med utbildningar för chefer som innehåller både arbetsmiljökunskap men även om ledarskap"* [4]

Definition: *"Ha kontinuerliga utbildningar för chefer om arbetsmiljö och ledarskap mm."* [4]

Definition: *"Utbildare för chefer och skyddsombud om kränkande särbehandling och mobbning"* [7]

Utredare (huvudkategori 2)

Definition: *"Utredare av var problemet bottnar i"* [1]

Definition: *"Utföra förundersökningar om kränkning har skett eller inte"* [3]

Definition: *"Utreda anmälan om kränkande särbehandling och vad ligger till grund till den upplevelsen som medarbetaren har"* [4]

Definition: *"Det finns otydlighet på det att det inte är HR som utreder utan det är chefen"* [5]

Definition: *"I vissa HR-roller kan det tillkomma även utredningsansvar som man har mandat speciellt för, annars ligger det mandatet hos chefer"* [7]

Definition: *"Jag har en speciell roll som utredare, det gör inte vanligtvis de andra HR-konsulter som är direkt handfast stöd för chefen och som också kopplar in företagshälsovården när och om det behövs"* [8]

En medlare utan arbetsmiljöansvar (huvudkategori 2)

Definition: *"En professionell yrkesutövare och rekryterare som ser till att rätt person ska involveras för att identifiera vad det hela handlar om"* [1]

Definition: *"Informera att det här måste tas vidare till den ansvariga chefen eller den överordnade chefen"* [3]

Definition: *"Om inte det är kränkande särbehandling då måste jag förklara det till medarbetaren"* [4]

Definition: *"Försöka motivera medarbetare att tala om den upplevda kränkningen / mobbningen om de kommit i förtroende bara till HR; att komma ut med det"* [4]

Definition: *"Hjälpa till att skapa tillit i grupper för chefer"* [4]

Definition: *"Vi HR är inte ansvariga för att lösa situationen"* [4]

Definition: *"Vi är jättenoga med att det alltid är chefen som har arbetsmiljöansvaret. Ingen annan ska gå och ta över det"* [4]

Definition: *"HR har inget ansvar för att kolla upp att alla verkligen arbetar med arbetsmiljön systematiskt, det ligger på chefers chefer"* [4]

Definition: *"Vara en proffsig medlare i ett trepartssamtal"* [4]

Definition: *"Ge budskap till medarbetarna om fallet bedöms kunna vara kränkande eller inte"* [5]

Definition: *"Vara en medlare i kränkings- eller mobbningsförundersökning...försöka få parterna att prata med varandra och se att det är de som äger situationen"* [6]

Definition: *"Vara någon som kvalitetssäkrar att chefen tar sitt arbetsmiljöansvar"* [6]

Definition: *"bollplank som kan länka vidare till rätt person"* [6]

Definition: *"Vi HR har inte ansvar... inte mandat att vidta åtgärder. Men vi hjälper till och stöttar i det initiala. Informerar om processen och lotsar vidare till rätt person"* [7]

Definition: *"Vi HR informerar om att samtliga anställda ska få information om rutiner kring kränkande särbehandling och mobbning"* [8]

Definition: *"Vår roll som HR är inte i den funktionen för att vara stöd för medarbetaren, det är egentligen chef som är ansvarig och har arbetsmiljöansvar"* [8]

God lyssnare (huvudkategori 2)

Definition: *"Att vara en förtroendegivande lyssnare med en tystnadsplikt"* [1]

Definition: *"Att lyssna"* [3]

Definition: *"Vara någon som lyssnar medarbetaren vid ärendehantering"* [5]

Kontaktyta för samtliga inklusive fack, företagshälsovård (huvudkategori 3)

Definition: *"En kontaktyta vid behov för chefer, medarbetare samt för skyddsombud och för de fackliga"* [1]

Definition: *"Koppla in företagshälsovården då det uppfattas behövas"* [3]

Definition: *"Ha samarbete med de fackliga och skyddsombud i organisationen"* [4]

Definition: *"Ha samarbete med företagshälsovård vid behov"* [4]

Definition: *"Samarbetspartner med fackliga och skyddsombud och företagshälsovård"* [6]

Definition: *”Ha kontakt med skyddsombud och fackliga som i sin tur kan förmedla vidare hur olika processer tas hand om till samtliga medarbetare”* [7]

Definition: *”Ha kontakt med företagshälsovården vid behov som ett stöd för medarbetaren i fråga”* [7]

Samtalsledare och stöd (huvudkategori 2)

Definition: *”Vara stöd i att genomföra samtal och att leda samtal”* [3]

Definition: *”Coacha chefer till bra tillvägagångssätt för att inte uppfattas som kränkande och att bekräfta och stödja sina underställda medarbetare vid behov av det”* [5]

Handledare /rådgivare (huvudkategori 2)

Definition: *”Ge råd för chefer för praktiska förbättringar i chefsnivå samt i gruppnivå för de underställda medarbetarna”* [2]

Definition: *”Vara stöd i hur man lägger upp och planerar”* [3]

Definition: *”Ha enskilda handledningstillfällen för chefer vid behov t.ex. om hur hantera olika situationer, hur ta svåra samtal mm.”* [4]

Definition: *”Stödja chefen i kompetensutvecklingsfrågor, löneutvecklingsfrågor... Informera att samtliga medarbetare ska erbjudas samma villkor”* [4]

Definition: *”Jag involveras i de stora ärenden då det är mera komplicerat, alltså jag är inte första linjens kontakt”* [7]

Definition: *”Uppmärksamma, medvetandegöra för chefer att de ligger ett stort ansvar hos chefer utifrån att de har makt över sina medarbetare”* [5]

Definition: *”Coacha chefer till bra tillvägagångssätt för att inte uppfattas som kränkande och att bekräfta och stödja sina underställda medarbetare vid behov av det”* [5]

Definition: *”Säkerställa proceduren genom att finnas som stöd och handleda vid behov för även de verksamhetsnära HR”* [8]

----- slut -----

Frågeställning 2: Hur upplever HR-personal sin roll och sitt ansvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning med specifik fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren

Resultat av kodandet av upplevelsen av ansvar i SAM mot kränkande särbehandling och mobbning med specifik fokus på att främja hälsan hos den utsatta medarbetaren

9 huvudkategorier/ tema:

- 1. Det hälsofrämjande arbetet av HR för den utsatta medarbetaren upplevdes ske genom olika förebyggande åtgärder för att vägleda och säkerställa själva processen, arbetsmetoden och likvärdigheten**
- 2. HR har inget arbetsmiljöansvar och / eller mandat på att vidta åtgärder själv utan en chefs inblandning i ärendet,**
- 3. En förundersökning kan ingå i HR: s ansvar vilket bör göras enligt HR-personal. Mandat för att göra en mera grundlig utredning kan finnas hos specifika HR-funktioner, 4. HR-personal har ansvar och skyldighet att hjälpa medarbetare genom att stödja chefer för att arbetsmiljöproblemet ska uppmärksammas, utredas och hanteras med stöd av HR vid behov,**
- 5. HR har skyldighet att lyssna och motivera medarbetaren att offentliggöra problemet om medarbetaren söker hjälp från HR.**
- 6. HR har skyldighet att hjälpa den utsatta medarbetaren med stödinsatser t.ex genom företagshälsovård eller facket och se till att stödinsatserna finns att tillgå till om medarbetaren söker hjälp från HR och / eller vid förundersökning och / eller vid utredning samt att följa upp hur ärendet löper på och följa upp om problemet har blivit löst,**
- 7. HR har ansvar att förmedla medarbetarna om att det är chefen som har arbetsmiljöansvaret, inte HR,**
- 8. HR har ansvar att förmedla till medarbetaren om utredningens resultat,**
- 9. HR har skyldighet att hjälpa de verksamhetsnära HR-kollegor om man själv besitter en specialistroll.**

bestående av 13 stycken underkategorier genom respondenter.

Inget ansvar på att vidta åtgärder men ansvar att lyssna och vara en "bollplank" om medarbetaren söker sig till HR (huvudkategori 2)

Definition genom citat: *"Kontakt med medarbetarna är minimal, vi stöttar inte de direkt. Vi är inte inne där alls, litegrann kanske, men mera kring system och arbetsrutiner i system"* [3]

Definition genom citat: *"Egentligen ska medarbetare inte ringa mig men det händer att de vill ha stöd. De kan även ringa till företagshälsovården och begära samtal med sekretess"* [4]

Definition genom citat: *"Vi har inget ansvar egentligen mot enskilda medarbetare, inte de lokala HR-partners heller. Utan vi har en stödjande funktion till både medarbetare och chef"* [4]

Definition genom citat: *"Ääh, mitt ansvar är ju att hjälpa chefen att ta sitt ansvar. Så att jag tänker egentligen, att jag inte har något ansvar mot den enskilda, den som är utsatt"* [5]

Definition genom citat: *"Ibland kan medarbetare komma direkt till HR, men HR kan inte göra någonting själv. Men vi ska ändå vara någon som lyssnar medarbetaren vid ärendehantering"* [5]

Definition genom citat: *"Att stödja medarbetaren genom att se till att chefen gör rätt. Jag är en arbetsgivarrepresentant men jag ska vara tydlig med det att kunna erbjuda stöd genom ex företagshälsovård, fackligt, skyddsombud osv. Jag är även tydlig om att jag inte går in och tar ställning till något"* [6]

Definition genom citat: *"Att vara saklig och partisk men ändå bekräftande för den delen att den som upplever sig ha blivit utsatt har en rätt till sin känsla"* [6]

Definition genom citat: *"bollplank som kan länka vidare till rätt person"* [6]

Definition genom citat: *"HR kan kontaktas vid behov, en kontaktperson lika mycket som facket eller skyddsorganisation om någon mår dåligt: citat: "... ... när jag utbildar så*

brukar jag också säga att om en medarbetare mår dåligt, så kan de ju kontakta HR ... alltså för att vi... vi är ju ... vi är ju också en kontaktperson precis som facket eller skyddsorganisation ... de kanske är inte med i facket eller de kanske inte har ett skyddsombud” [7]

Definition genom citat: *”Vi kan hjälpa och stötta i det initiala... informera om processen, fast vi HR har inte ansvar, inte mandat att vidta åtgärder” [7]*

Definition genom citat: *”Att medarbetarna får komma till HR om de känner att de behöver det för att kunna bli hjälpta i frågan. Att återkoppla, berätta vad som kommer att se härnäst. Sedan att åtgärda är nog det viktigaste som jag skulle säga men sen även att följa upp efter att det förhoppningsvis har slutat, ibland efter en vecka, ibland efter en månad eller göra lite återkommande” [9]*

Ansvar / skyldighet att utreda eller minst göra en förundersökning såvida kännedom om kränkning eller mobbning har kommit till HR :s kännedom, men inte ansvar för att lösa situationen (huvudkategori 3)

Definition genom citat: *”Man har alltid en utredningsskyldighet oavsett om chefen skulle säga emot. Jag måste möta medarbetaren där den befinner sig. Det är det viktigaste. Men vi är inte ansvariga för att lösa situationen, det är chefen” [4]*

Definition genom citat: *”I vissa HR-roller kan det tillkomma även utredningsansvar som man har mandat speciellt för, annars ligger det mandatet hos chefer” [7]*

Ansvar att koppla in extern hjälp för att stötta medarbetaren fråga vid behov, t. ex via företagshälsovården (huvudkategori 6)

Definition genom citat: *”Vi ska koppla in företagshälsovården då det uppfattas behövas” [3]*

Definition genom citat: *”Ha samarbete med företagshälsovård vid behov” [4]*

Definition genom citat: *”Erbjuda stödinsatser från ex företagshälsovård både för det utsatta och den utpekade” [5]*

Definition genom citat: *”Ha kontakt med företagshälsovården vid behov som ett stöd för medarbetaren i fråga” [7]*

Definition: *"HR är ju arbetsgivarens representant ...vi är ju inte medarbetarens representant utan vi är ju ett stöd för chef såklart, så att medarbetarna har då facket eller skyddsombudet som de är part tillsammans med.... Sedan är det här att vi har ansvaret att se att medarbetarna mår väl och har en god hälsa och att det är företagshälsovård eller annat stöd som man behöver i sådana situationer, det är vårt ansvar att se till att det finns på plats"* [8]

Ansvar att föra information vidare till rätta personer med mandat för att kunna agera (huvudkategori 6)

Definition genom citat: *"HR gör bara en förundersökning. Om det finns misstanke om kränkande särbehandling lämnas ärendet vidare till företagshälsan"* [5]

Ansvar att var proffsig opartisk och neutral vid en undersökning (huvudkategori 1)

Definition genom citat: *"Vi ska vara en neutrala och opartiska vid undersökning"* [7]

Definition genom citat. *"Vägleda och säkerställa processen, arbetsmetoden och likvärdigheten i det"* [7]

Definition genom citat: *"Att tydliggöra att förundersökning inte är någon slags rättegång"* [5]

Definition genom citat: *"Att skydda de också som är pekade som skyldiga till kränkningar / mobbning under processen"* [6]

Ansvar att försöka motivera medarbetaren att offentliggöra anmälan om denna har kommit i förtroende till HR (huvudkategori 5)

Definition genom citat: *"Försöka motivera medarbetare att tala om den upplevda kränkningen / mobbningen om de kommit i förtroende bara till HR; att komma ut med det"* [4]

Ansvar att ta kontakt med skyddsombud eller fackliga vid mottagen anmälan om medarbetaren vill det (huvudkategori 6)

Definition genom citat: *"Vi ska ha samarbete med de fackliga och skyddsombud i organisationen om medarbetaren vill det"* [4]

Ansvar att meddela ansvarig chef om arbetsmiljöproblemet (huvudkategori 4)

Definition genom citat: *"HR har ingen tystnadsplikt, vi måste vidare med händelsen till rätt person eftersom vi är arbetsgivarrepresentanter och det informerar vi såklart medarbetaren om"* [7]

Ansvar att hjälpa medarbetarna till förutsättningarna för att hantera svåra situationer i kontakt med målgruppen arbetet utförs för (huvudkategori 4)

Definition genom citat: *"Stärka medarbetare för att kunna möta den här typen av problematik t. ex ett dåligt bemötande från kunder... det kan även ingå i det sociala ansvaret. Stärka medarbetarna för att de ska kunna ha rätta verktyg för att möta olika utmaningar i arbetet / yrket... Utmaningar som kan upplevas bli näst intill kränkande särbehandling från kundernas sida"* [4]

Ansvar att förmedla medarbetarna om att det är chefen som har arbetsmiljöansvaret, inte HR (huvudkategori 7)

Definition genom citat: *"Vi är jättenoga med att det alltid är chefen som har arbetsmiljöansvaret. Ingen annan ska gå och ta över det"* [4]

Ansvar att förmedla till medarbetaren om utredningens resultat (huvudkategori 8)

Definition genom citat: Om den påstådda kränkningen har inte varit kränkning utan en legitim tillsägelse från chefen t. ex vid fall ev. misskötsamhet, då behöver HR ta ställning. Citat: *"Ta ställning sakligt då det behövs; kliva fram då det behövs utifrån det arbetsrättsliga perspektiv då något är oacceptabelt"* [2]

Definition genom citat: *"Om inte det är kränkande särbehandling då måste jag förklara det till medarbetaren"* [4]

Definition genom citat: *"Ge budskap till medarbetarna om fallet bedöms kunna vara kränkande eller inte"* [5]

Ansvar att hjälpa chefen att ta sitt ansvar (huvudkategori 4)

Definition genom citat: *"HR har inget ansvar för att kolla upp att alla verkligen arbetar med arbetsmiljön systematiskt, det ligger på chefers chefer"* [4]

Definition genom citat: *"Jag har egentligen inte något ansvar mot den enskilda den som är utsatt utan mitt ansvar är att hjälpa chefen att ta sitt ansvar"* [5]

Definition genom citat: *"Ge stöd till chefen vilket stöd chefen i sin tur kan ge den medarbetaren som mår dåligt"* [5]

Definition genom citat: *"Uppmärksamma, medvetandegöra för chefer att de ligger ett stort ansvar hos chefer utifrån att de har makt över sina medarbetare"* [5]

Definition genom citat: *"Kvalitetssäkra att det inte förekommer kränkande särbehandling och mobbning genom att coacha chefer till bra tillvägagångssätt för att inte uppfattas som kränkande... och att bekräfta och stödja sina underställda medarbetare vid behov av det"* [5]

Definition genom citat: *"Vid resultat från medarbetarundersökningar som visar att problem förekommer blir det chefs ansvar att ta tag i det"* [5]

Definition genom citat: *"Vid resultat från medarbetarundersökningar som visar att problem förekommer blir det chefs ansvar att ta tag i det"* [5]

Definition genom citat: *"Stödja medarbetarna genom att stödja chef i sitt ledarskap. Genom att få cheferna att jobba väldigt mycket med systematiskt arbetsmiljöarbete, det är nummer ett... Och hur gör man det? Det är helt solklart! Genom att få cheferna att jobba väldigt mycket med systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är nummer ett...Alltså att vi jobbar förebyggande främjande i stället för att jobba avhjälpande"* [6]

Definition genom citat: *"Vara chefstöd i det förebyggande arbete: Har ni gått genom rutinen, vad blir gjort i OSA arbetet, behöver vi jobba med kulturen, koppla på företagshälsovård, hjälp i hanterandet"* [7]

Definition genom citat: *"Vi ska vägleda och säkerställa processen, arbetsmetoden och likvärdigheten i det"* [7]

Definition genom citat: *"Vår roll som HR är inte i den funktionen för att vara stöd för medarbetaren, det är egentligen chef som är ansvarig och har arbetsmiljöansvar"* [8]

Definition genom citat: *"HR är ju arbetsgivarens representant ...vi är ju inte medarbetarens representant utan vi är ju ett stöd för chef såklart, så att medarbetarna har då facket eller skyddsombudet som är part tillsammans med...Sedan är det här att vi har ansvaret att se att medarbetarna mår väl och har en god hälsa...och att det är företagshälsovård eller annat stöd som man behöver i sådana situationer, det är vårt ansvar att se till att det finns på plats"* [8]

Ansvar som rådgivare till sina verksamhetsnära HR-kollegor i fall man själv sitter i en specialistroll (huvudkategori 9)

Definition genom citat: *”Säkerställa proceduren genom att finnas som stöd och handleda vid behov för även de verksamhetsnära HR”* [8]

----- slut -----

Frågeställning 3: Finns det aspekter och i så fall vilka som kan upplevas av HR-personal som hindrande för det hälsofrämjande arbetet för den enskilda utsatta medarbetaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning

Resultat av hindrande aspekter för det hälsofrämjande arbetet för den enskilda utsatta medarbetaren:

13 huvudkategorier / tema:

- 1. Kränkande särbehandling och mobbning är ett svårt fenomen i sig**
- 2. Hur organisationsstrukturen ser ut med optimalast stöd för HR-enhets funktion**
- 3. Sämre arbetsmiljökunskaper högre upp i organisationen.**
- 4. Organisationskulturen som hindrande i sig och hur man bäst ska arbeta med det vid framkomna brister**
- 5. Chefernas bristande systematiska arbetsmiljöarbete**
- 6. Bristande ledarskap med relationella färdigheter och hur arbeta med detta**
- 7. Okunskap om hur processen vid arbetsmiljöproblemet ska gå till hos samtliga medarbetare**
- 8. HR får ingen kännedom om att kränkningar och / eller mobbning förekommer. (Olika uppfattningar råder om formella rapporteringar är bra eller inte vilket uppfattas kunna leda till tystnadskultur)**

9. Den komplexa rollen med uppdraget att vara det främsta stödet för chefen samt även finnas till för medarbetarna. Objektivitet i fara om chefen uppfattas vara en del av problemet.
10. De olika svårigheterna i själva ärendehantering. (Bl. av tolkning av lagar, möta allas förväntningar, tolka situationer vid bristfälliga fakta, ord mot ord-situationer, oetiskt beteende, långsamma processer)
11. Bristande tid och HR-resurser
12. Hög personalomsättning bland första linjens chefer
13. Förändringar i omvärlden som ändrar arbetets fokus,

Bestående av 21 underkategorier genom respondenter.

Underkategorier med beskrivande citat:

HR får ingen kännedom om att kränkningar och / eller mobbning förekommer (huvudkategori 8)

Hindrande: *"Försummelse av information från högre ledning om förekommen problematik"* [1]

Hindrande: *"Många vågar inte berätta om förekomsten då rapportering inte är anonymt"* [2]

Hindrande: *"Alla vågar inte träda fram och berätta om uppmärksammas kränkning / mobbning"* [3]

Hindrande: *"HR kan omöjligen veta hur enstaka chefer sköter sitt ledarskap och om några premieras om man inte får info om det"* [4]

Hindrande: *"Kränkning anmäls först då man är på väg eller har lämnat arbetsplatsen och då görs det oftast inga utredningar"* [5]

Hindrande: *"Många berättar inte uppleva sig bli kränkta / mobbade"* [6]

Hindrande: *"Det är en utmaning för HR att veta exakt på hur stor omfattning kränkande särbehandling och mobbning förekommer"* [7]

Okunskap om HR funktion hos samtliga medarbetarna inkl. chefer (huvudkategori 7)

Hindrande: *"Det finns okunskap om HR: s funktion hos medarbetarna"* [1]

Hindrande: *"HR används endast som en servicefunktion vid behov"* [1]

Hindrande: *"Det finns okunskap om HR funktion hos chefer"* [2]

Hindrande: *"Cheferna kan ibland tro at HR är någon form av assistent utan djupare förståelse om organisationsstruktur egentligen"* [2]

Hindrande: *"Chefer tar inte alltid stöd från HR även om det skulle kanske behövas"* [7]

Hindrande: *" HR involveras för sent i processen vilket gör att tilliten med parterna emellan kan redan ha tagit skada då processen kanske inte har hanterats sakligt och rätt från början. Jag kan känna ibland hos oss att vi kommer in sent där redan vissa samtal har gått och så är de kanske inte följt riktigt i processen rätt och så är tilliten ytterligare skadad där vi behöver snabbt gå in och rädda eller bara hantera. Där skulle vi kommit in tidigare framför allt än vad vi gör "* [7]

Hindrande: *"Det är bristen på ledare, chefer som ska skapa inflytande så att HR bjuds in i ärenden och att de förstår att de har ett arbetsmiljöansvar"* [9]

Otydlighet i själva HR rollen vid kränkande särbehandling och mobbning (huvudkategori 2)

Hindrande: *"Det kan saknas tydlighet på vem som bär ansvaret kring ärendehantering och hur det ska följas upp hela vägen. Man kan ofta uppleva sig som HR bli en mellanhand, man vet inte var man ska lägga sig i och var inte "* [9]

Hindrande: *" Det kan ibland känna som svåra gränser då man ska både stötta den enskilda men ändå komma ihåg sig vara en arbetsgivarrepresentant"* [9]

Obefintlig användning av rapporteringssystem (huvudkategori 8)

Hindrande: *"Rapporteringssystemen är inte alltid väletablerade"* [2]

Okunskap om hur processen ska gå till (huvudkategori 7)

Hindrande: *"Rutinen är bra men den är inte helt implementerad än"* [6]

Hindrande: *"Det finns okunskap om hur processen ska gå till vid förekomna arbetsmiljöproblem"* [2]

Fenomenets svårighetsgrad (svår arbetsmiljöfråga att hantera) (huvudkategori 1)

Hindrande: *"Det är inga lätta frågor"* [6]

Hindrande: *"Varje gång vi får in ett ärende så blir det massa svåra frågeställningar"* [6]

Hindrande: *"Ärenden med kränkande särbehandling och mobbning är svåra att arbeta med. Det kan inte vara vem som helst i HR som jobbar med detta. Det krävs mycket empati och man får inte bara vara fyrkantig"* [7]

Hindrande: *"När det väl har skett en kränkning finns det inga lyckliga utvägar trots att man kanske säger uppleva sig ha fått bra stöd på vägen. Det sätter sig på en på något sätt, det är jobbigt"* [8]

Bristande ledarskap med relationella färdigheter (huvudkategori 6)

Hindrande: *"Bristande kompetens och förmåga hos chefer som man samarbetar med"* [1], [2], [5]

Hindrande: *"Chefens tid att ta saker och ting vidare"* [2]

Hindrande: *"Vissa chefer tycker att det är svårt att prata om mjuka frågor"* [3]

Hindrande: *"Man fångar inte upp problemet i tid"* [3]

Hindrande: *"De äldre chefer uppfattas inte alltid vilja ta in nya arbetssätt och tror sig kunna redan allt"* [3]

Hindrande: *"Det saknas tillit till chefen hos medarbetarna"* [3]

Hindrande: *"Cheferna är dåliga på att ge kritik"* [3]

Hindrande: *"Det är för hög arbetsbelastning"* [3]

Hindrande: *"Okunskap om riktlinjer och de lokala rutinerna vid en händelse"* [5]

Hindrande: *"Rädsla från chefer att lyckas i arbetet"* [5]

Hindrande: *"Det finns för mycket fokus på att leverera resultat"* [5]

Hindrande: *"Chefer som inte förstår psykologin i mänskliga relationer"* [6]

Hindrande: *"Att som chef ta anmälningsmöjligheten nonchalant då man i stället borde uppmana om att göra det först då man är absolut säker på att något förekommer eller har förekommit"* [6].

Hindrande: *"Chefer som saknar relationella färdigheter och som missbrukar sin makt på något sätt"* [6]

Hindrande: *"Avsaknad av empati hos chefen"* [6]

Hindrande: *"Att chefen låter vuxna människor bete sig som barn och kan inte moget se situationer och dess bakomliggande orsaker"* [6]

Hindrande: *"Om det pågår någon slags maktkamp mellan chefer"* [6]

Hindrande: *"Manipulativ och beräknande ledarskap / chefskap till sin egen vinning"* [6]

Hindrande: *"Högre chefers maktmissbruk till sin egen vinning och premiering av vissa underställda chefer före andra"* [6]

Hindrande: *"Chefer som inte förstår sig på värdegrunden och själva betar sig dåligt"* [6]

Hindrande: *"Nya, oerfarna chefer som inte vet vad ledarskap innebär"* [7]

Hindrande: *"Chefens otillräckliga kompetens och mognad i att hantera situationer där det pågår kränkning eller mobbning"* [8]

Chefernas bristande systematiska arbetsmiljöarbete (huvudkategori 5)

Hindrande: *"En uppfattning av att man inte riktigt går in på djupet vid kartläggning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön utan det känns att det är mera som en ytlig check"* [6]

Hindrande: *"En upplevelse av att högre chefer inte har koll på att de underställda sköter sitt arbetsmiljöansvar"* [6]

Hindrande: *"Chefen tar inte tag i de framkomna arbetsmiljöbrister vid OSA-kartläggning"* [6]

Hindrande: *"Chefer som är handlingsförlamade i sitt chefsansvar och ledarskap"* [7]

Hindrande: *"Att det inte sker något systematiskt arbetsmiljöarbetet lokalt på verksamheterna alltid"* [8]

Hindrande: *"Hur arbetsmiljöarbetet utförs är mycket upp till den enskilda chefen"* [8]

Hindrande: *"Uppföljningar efter att kränkningar har upphört kan ofta bli borttappade på vägen och det är nästan alltid chefens ansvar att göra de"* [8]

Bristande tid och HR-resurser (Fokus kan då ligga i de mest primära arbetsuppgifter, tid finns inte för att kvalitetssäkra) (**huvudkategori 11**)

Hindrande: *"Tidsbrist för att värna om relationer med medarbetarna och chefer"* [1]

Hindrande: *"Tidsbrist för relationer"* [3]

Hindrande: *"Ibland tiden för att ha en känsla av att man gjort allt rätt i detalj till punkt och pricka"* [2]

Hindrande: *"Att kunna jobba vidare med arbetsmiljöfrågor med kränkande särbehandling då utbildningsinsatser ibland känns otillräckliga men samtidigt räcker inte tiden till"* [2]

Hindrande: *"Efterarbetet, uppföljningar kan bli släpande då man har rollen som HR-partner"* [2]

Hindrande: *"HR jobbar mycket med de högre chefer och gruppcheferna får klara sig ganska mycket själva"* [3]

Hindrande: *"Vid bemanningsbrist får man inta flera HR-roller, cheferna får klara sig mycket själva då"* [3]

Hindrande: *"Det är synd att medarbetarna ser HR mest som chefsstöd, de kan också komma till oss..."* [3]

Hindrande: *"Det är svårt för HR att påverka kulturen då man främst jobbar med punktinsatser, man vet inte vad som var innan eller efter"* [5]

Hindrande: *"Om det är stor omsättning bland HR-personal. Det gör det svårare att kunna då ge kvalitativt stöd"* [7]

Hindrande: *"Omorganisationer som alltid tar tid från någonting annat vilket har gjort att det förebyggande arbetet har såklart fått ta en paus"* [7]

Hindrande: *"De tidsliga resurser som HR har hindrar att kunna utveckla arbetssätt och jobba annorlunda vilket ibland skulle kunna vara nyttigt och behövt"* [7]

Hindrande: *"Jag får den bilden av att de verksamhetsnära HR-kollegor har det svårare att få avlastning i sitt arbete om de upplever sig skulle behöva det, deras roll kan uppfattas vara mera komplex"* [7]

Hindrande: *"HR har inte alltid resurser till att arbeta mera strategiskt genom att till exempel ha större utbildningsinsatser kring ex. för att förbättra kommunikation, kring konflikthantering mm som kunde ändå vara främjande för att lyckas med arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning. Om det då blir att verksamheterna i stället ska köpa in dessa tjänster kan det ofta bli att det prioriteras bort på grund av ekonomiska förutsättningar"* [7]

Hindrande: *"Det beror helt och hållet på hur ledningen ser på vikten av att arbeta med arbetsmiljöfrågor mot kränkande särbehandling och mobbning och vad HR ska göra och ge då rätta förutsättningar för det arbetet"* [7]

Hindrande: *"En uppfattning om att den enskilda HR-konsulten har ganska lite handlingsutrymme om inte det ges organisatoriskt"* [7]

Hindrande: *"En känsla av att de flesta HR- medarbetare arbetar mot en mängd medarbetare vilket gör det svårare för relationsbyggandet"* [9]

Den komplexa rollen med uppdraget att vara det främsta stödet för chefen samt även finnas till för medarbetarna (huvudkategori 9)

Hindrande: *"Det blir klurigare då chefen är en del eller kärnan i problemet"* [1]

Hindrande: *"Vid oegentligheter måste man gå vidare till chefens chef men det känns också svårt och inte lojalt mot den utpekade chefen"* [3]

Hindrande: *"Svårt att hålla sig opartisk då man har byggt en relation med chefen"* [3]

Hindrande: *"Ibland svårt att göra en bedömning vid utredning... man litar ofta mera på chefens berättelse"* [3]

Hindrande: *"Man jobbar inte för att utveckla ledarskap även vid framkomna brister såvida inte chefen själv vill ha hjälp med detta"* [3]

Hindrande: *"Svårt att agera som HR när kränkning / mobbning redan har förekommit och speciellt om det handlar om konflikt mellan en chef och medarbetare"* [6]

Citat: *"Det är ju som sagt, då ser ju läget förvärrat ut... då har vi ju egentligen gått förbi oss själva för att då är det oftast så infekterat så att vi inte kan...vi har varken kunskap att utreda det eller kan inte ha den objektiviteten eftersom vi ändå är ett chefsstöd"* [6]

Hindrande: *"HR är främst ett chefsstöd"* [6]

Hindrande: *"Det är svårt att behandla ärenden där en chef kränker sin medarbetare eller sina medarbetare. Då vill man oftast ta hjälp från externt håll"* [9]

De olika svårigheterna i själva ärendehantering (huvudkategori 10)

Hindrande: *"Medarbetarens förmåga att ta emot budskap om att de faktiskt gjort fel utifrån det arbetsrättsliga perspektivet vid fall av en legitim tillsägelse från chef t. ex vid misskötsamhet"* [5]

Hindrande: *"Medarbetaren har kommit till HR i förtroende men vill inte ta ärendet vidare. Då går det inte att agera"* [2]

Hindrande: *"När man som HR känner att man inte kan göra något när det är ord mot ord"* [2]

Hindrande: *"Oftast finns det inga vittnen heller"* [2]

Hindrande: *"Det finns sämre tillit då man inte känner personer man arbetar mot och för"* [3]

Hindrande: *"Många gånger är de medarbetare som upplever sig ha blivit kränkta så stressade och trängda att de har svårt att ta emot information om hur ärendet har utretts och att man har kommit fram till slutsatsen att det inte handlade om kränkande särbehandling"* [5]

Hindrande: *"Medarbetare som till varje pris söker upprättelse och kan inte förlåta misstag"* [5]

Hindrande: *"Facket kan ibland försvåra med sin inställning om att intyga medarbetaren om att denna är nog kränkt mot bättre vetande först"* [5]

Hindrande: *"Alla förväntningar av personer som upplever sig ha blivit utsatta men det visar sig att det inte kan klassificeras som kränkning. Det kan ibland leda till besvikelse och att man fastnar och har svårt att ta sig vidare som individ"* [5]

Hindrande: *"Tid och kompetens kan saknas ibland då man själv skulle behöva stöd i ärendehantering"* [5]

Hindrande: *"Personer med rätt-haveristiskt beteende som vill inte släppa. Det blir frustrerande och tungt vid hanterandet. Då vill cheferna ofta lägga ansvaret helt på HR"* [5]

Hindrande: *"Det kan hända att någon anmäler men vill sedan senare dra tillbaka sin anmälan"* [6]

Hindrande: *"Kan vara alla tekniska utmaningar när man måste ta hänsyn till sekretess men ändå få till ett bra och säkert flyt på det att man får information om förekomna kränkningar och / eller mobbning"* [7]

Hindrande: *"Jag har fått den bilden som även en stödperson till de verksamhetsnära HR-kollegor om att de har det kämpigare med sin uppgift när de hamnar i dessa situationer med att bedöma om en förundersökning eller utredning ska göras"* [7]

Hindrande: *"Det finns fall där medarbetaren anmäler först men sedan vill backa ut och vi måste ju utreda det hela i alla fall i syfte på att säkra arbetsmiljön"* [8]

Hindrande: *"Det kan vara vanligt förekommande att de medarbetare som kommer till HR i förtroende inte vill ta ärenden vidare och då får man försöka övertala de till att det är det allra bästa för att kunna ta sig ur situationen och att det har HR skyldighet till för att kunna kvalitetssäkra den goda arbetsmiljön"* [9]

Komplexitet på hur gå djupare med problematiken för att utveckla verksamheter – kombination av strategi-operation-strategi (huvudkategori 1)

Hindrande: *"Det saknas kunskap hos HR, hur egentligen arbeta effektivt mot tystnadskulturer"* [3]

Hindrande: *"Om det råder en tystnadskultur känner man av det. Man kan aktivt försöka göra något åt det men det är inga quick fix - frågor"* [4]

Hindrande: *"Arbetsmiljöfrågor med kränkande särbehandling och mobbning kräver ett långsamt mötande, konstant rörelse, ett steg i taget"* [4]

Hindrande: *"Svårigheter att avgöra hur den sociala och organisatoriska arbetsmiljön på lokal nivå är. Svårt att veta om det är så som chefen säger eller så som medarbetarna säger att det är"* [5]

Hindrande: *"HR kan ha svårt att påverka befintliga tystnadskulturer"* [5]

Hindrande: *"Fokus från likabehandling har flyttat till att prata mera om aktiva åtgärder, man pratar inte så mycket om likabehandling längre"* [5]

Hindrande: *"Det går inte blint att lita på att resultat från medarbetarundersökning är sanningsenliga fast de kan vara bra utvecklingsunderlag"* [5]

Hindrande: *"Om man har hamnat snett med kulturen, är det svårt att ändra riktning"* [5]

Hindrande: *"Att ha frågan om kränkande eller mobbning förekommer i en medarbetarundersökning. Hur kan man tolka svaren och är det sanningsenligt då man ändå måste göra en bedömning från fall till fall"* [7]

Hindrande: *"Det är svårt att fullt lita ut på resultat från medarbetarundersökningar men de kan ändå ge en viss riktning och bli utvecklingsunderlag"* [8]

Hindrande: *"Det är svårt för HR att veta hur det arbetas på olika fronter enligt de policydokument och riktlinjer som är fattade. Vi HR har inte som uppgift att vara poliser utan arbetet beror helt och hållet av cheferna. Vi som HR kan bara informera om hur det bör göras och om det att de har det ansvaret för sina underställdas arbetsmiljö"* [8]

Organisationsförändring i form av hög personalomsättning bland första linjens chefer (huvudkategori 12)

Hindrande: *"Om det är stor omsättning bland första linjens chefer"* [7]

Organisationskulturen som hindrande i sig (huvudkategori 4)

Hindrande: *"Avsaknad av gemensam syn på hur man vill ha det på sin arbetsplats"* [1]

Hindrande: *"Subkulturer, subgrupper som ställs mot varandra. Vi och de känsla"*
[1],[3]

Hindrande: *"En viss typ av Jargong"* [1]

Hindrande: *"Vid svårigheter att förstå att alla har olika uppdrag och befogenheter"* [3]

Hindrande: *"Gamla strukturer som sitter i väggarna; så här har vi alltid gjort"* [3]

Hindrande: *"Om det är många chefer vars underställda arbetar med varandra kan det göra att man tappar koll lite på arbetsmiljön"* [4]

Hindrande: *"Hemligheter i organisationen: Att hålla varandra om ryggen"* [1]

Hindrande: *"Om det redan har skapats en viss bild hos den som bedömer arbetsmiljön som inte går att påverka... att det finns förutfattade meningar, redan framställda som skyldiga i sakfrågan"* [6]

Hindrande: *"Känslan av att så fort en anmälan har gjorts, har inte situationer efter det blivit riktigt bra igen utan stämningen har blivit infekterad på något sätt"* [6]

Hindrande: *"Beteendena smittar och skapar en viss atmosfär som sedan kan lätt eskaleras till att vi börjar närma oss kränkningar"* [7]

Hindrande: *"Loyalitetskonflikt i verksamheter där man inte vågar synliggöra brister och kontraproduktiva beteenden även om de skulle leda till skada för någon"* [7]

Hindrande: *"Det blir lätt tystnadskultur om inte cheferna agerar då de har fått kännedom om arbetsmiljöbrister eller problem"* [7]

Hindrande: *"Tystnadskulturer försvårar arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning"* [8]

Oetiskt beteende (huvudkategori 10)

Hindrande: *"Elaka individer som får med sig gruppen för att kunna ställas mot en enstaka medarbetare"* [6]

Hindrande: *"Att rapporteringssystemet missbrukas på något sätt för att hämnas eller i syfte på att försöka stöta ut någon medarbetare"* [6]

Hindrande: *"En känsla som HR att chefer inte alltid är riktigt ärliga"* [9]

Förväntningar från de utsatta medarbetarna (huvudkategori 10)

Hindrande: *"De medarbetarna som har gjort en anmälan vill ofta att den som har kränkt en ska bli dömd som skyldig och nästan sägas upp. Ofta blir det ändå inte så, om inte det är något väldigt grovt som legitimerar det"* [6]

Hindrande: *"Medarbetarna som upplever sig ha blivit utsatta vill många gånger att de som har kränkt ska bestraffas. Men arbetsmiljölagens syfte är att återuppta en god arbetsmiljö och inte peka ut skyldiga. Därför måste man förklara noggrant hur processen ska gå till och syftet med den"* [8]

Sämre arbetsmiljökunskaper högre upp i organisationen (huvudkategori 3)

Hindrande: *"Det finns ofta sämre arbetsmiljökunskaper ju högre upp i organisationen man kommer"* [6]

Förändringar i omvärlden som inte går att styra ändrar fokus i arbetet (huvudkategori 13)

Hindrande: *"Händelser i omvärlden vilket leder fokus till något annat som t.ex Covid 19-pandemin nu senast"* [7]

Otydlighet och tolkningsfrihet i lagar och föreskrifter (huvudkategori 10)

Hindrande: *"Ibland kan Arbetsmiljöverkets regler och föreskrifter uppfattas som väldigt diffusa i sig och MYNAK har ju även riktlinjer men inget tvingande heller"* [7]

Hindrande: *"Utifrån kränkande särbehandling och föreskriften så behöver arbetsgivaren inte utreda skuldfrågan utan det är mera ur arbetsmiljöperspektivet att säkerställa att det inte händer igen och det här lämnar många gånger de som är utsatta som arga eller väldigt upprörda då de uppfattas många gånger söka efter rättvisa"* [8]

Långsamma processer (huvudkategori 10)

Hindrande: *"Att få allas tidsscheman att gå ihop för att kunna hantera ärendet så skyndsamt som möjligt; medarbetaren, skyddsombud, facklig representant, chef eller chefens chef, HR"* [8]

Organisationsstrukturen med optimalast stöd för HR-enhets funktion (huvudkategori 2)

Hindrande: "HR-chefens position i hierarkin är viktig för att kunna påverka förhållanden i verksamheter ur bredare perspektiv " [6]

----- slut -----

Frågeställning 4: Finns det aspekter och i så fall vilka som HR-personalen kan uppleva som framgångsfaktorer för hälsofrämjande arbete för den utsatta medarbetaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning

Resultat av framgångsfaktorer för hälsofrämjande arbete för den utsatta medarbetaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning:

Huvudkategorier / tema:

- 1. Konsensus av vikten av att arbeta med problematiken och förståelse om svårigheten av att arbeta med problemet**
- 2. Kunskap om befintliga problem med kränkningar och / eller mobbning**
- 3. Organisation präglad av öppenhet och vilja att lära av misstag**
- 4. Fungerande informationsstruktur mellan HR på samtliga HR-nivåer och organisationens högsta ledning**
- 5. Ha en organisation med tillitsfulla relationer på samtliga nivåer**
- 6. Organisation som satsar på hållbar arbetsmiljö genom balans i arbetets krav och resurser för samtliga anställda samt att stöd erbjuds för samtliga vid behov, inkl. HR-personal**
- 7. Fungerande och väletablerade arbetssätt för att kunna kartlägga om kränkningar och/ eller mobbning förekommer (medarbetarundersökningar mm)**
- 8. Kunskap om HR-funktion hos samtliga medarbetare**
- 9. Riktade arbetsmiljöinsatser från HR görs vid behov**
- 10. Arbetsmiljöarbetet och kvalitét i det bevakas även externt**
- 11. Individens eget ansvar,**

bestående av 22 underkategorier genom respondenter.

Underkategorier med beskrivande citat:

Kunskap om befintliga problem med kränkningar och / eller mobbning (huvudkategori 2)

Framgångsfaktor: *"Veta att något pågår"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att få en anledning att närma sig frågan"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att få vittnesmål från de som har uppmärksammat mobbning, kränkning"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att veta om att kränkningar, mobbning pågår. Olika ingångar så som att rapporteringssystem finns för arbetsskador och tillbud. Via läkarintyg. Någon har bevittnat"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att fånga in alla medarbetares uppfattningar i fall det förekommer kränkningar och/eller mobbning på arbetsplatsen genom medarbetarundersökning"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att använda händelserapporterings system för både risk, tillbud och skada även vid kränkande särbehandling och mobbning. Man kan då rapportera direkt till överordnad om man saknar tillit till sin chef och om det skulle vara chef som utsätter en"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att skyddsombuden informerar om de märker brister i arbetsmiljön"* [5]

Framgångsfaktor: *"Ha rutiner för att kunna veta om kränkningar / mobbning förekommer"* [6]

Framgångsfaktor: *"Vi har ett incidentrapporteringsystem"* [8]

Framgångsfaktor: *"Vi har en massa rutiner hur allt ska skötas"* [8]

Konsensus av vikten av att arbeta med problematiken och förståelse om svårigheten av att arbeta med problemet (huvudkategori 1)

Framgångsfaktor: *"Det finns förståelse och medvetenhet i organisationen att man måste ta tag i problemet. Och gediget material har tagits fram i arbetet kring detta därför"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att kunna erkänna att det här är en arbetsplats där vi inte har valt varandra men att vi måste försöka komma sams och kunna hantera olikheter på olika nivåer"* [8]

Framgångsfaktor: *"Arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning är lyckat när man har lyckats med det förebyggande arbetet, man pratar om aktiva åtgärder och en kultur som tillåter olikheter och att signalera och stödja vid behov"* [8]

Framgångsfaktor: *"Se att kränkningar / mobbning är ett gemensamt problem som vi ska få i bukt med och att alla ska bidra till att det blir bra"* [6]

Framgångsfaktor: *"Kunskap hos chefer, fackliga, skyddsombud och HR om att det är klagomålet vi är skyldiga att agera på, inte på vilka sätt de kommer in"* [7]

Framgångsfaktor: *"Alla mottagna klagomål utreds"* [7]

Framgångsfaktor: *"Det har blivit en bättre medvetenhet om vikten av att arbeta med dessa frågor i alla led"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att det finns en insikt i organisationen att vem som helts kan inte arbeta med dessa komplexa frågor"* [7]

HR-personalens kunskaper och förmåga (Huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"Erfarenhet. "Det blir så konkret liksom med erfarenhet, man kan tillämpa kunskaperna direkt jämfört när man hade sina år på universitetet ... så kom man ut ju och ville tillämpa allt vad man hade lärt sig men allting funkar ju inte riktigt i praktiken på det sättet som man trodde"* [1]

Framgångsfaktor: *"HR ska även vara en proffsig partner i sådana här sammanhang när det uppstår konflikter eller när man pratar om arbetsmiljöfrågor till exempel"* [1]

Framgångsfaktor: *"Ett sakta närmande av den utsatta. Försöka intala till den utsatta att ta upp frågan tillsammans, hur lösa det bäst för alla inblandade, vad kan saker och ting bero på"* [1]

Framgångsfaktor: *"Hitta bästa väg ut ur situationen tillsammans"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att ha rätt kompetens som HR, få utbildning vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *”Förtroendet kommer om man gör bra saker för medarbetarna, de upplever att de kan komma direkt till mig, de vet vad jag kan hjälpa de med”* [1]

Framgångsfaktor: *”Tidig observation på att någonting inte står rätt till, ha den förmågan”* [1]

Framgångsfaktor: *”Veta sina egna gränser utöver ansvar och befogenheter samt kompetens”* [1]

Framgångsfaktor: *”Hr ska se till att chefer får stöd från HR samt från sina ledningsgrupper”* [1]

Framgångsfaktor: *”Utgå hela tiden från tanken om vad det här skulle bli i arbetsrättsdomstolen. Ett brott ska leda till konsekvenser ”* [2]

Framgångsfaktor: *”Påminna sig som HR-medarbetare konstant om de 7 diskrimineringsgrunder då man söker perspektiv vid ärendehantering”* [2]

Framgångsfaktor: *” Få vidare utbildning själv som HR specialist för att exempelvis kunna ta svåra samtal och även inom utredningsmetodik”* [2]

Framgångsfaktor: *”Det behövs specialistfunktioner hos HR i alla fall i stora verksamheter”* [3]

Framgångsfaktor: *”Att jobba mycket mera med sin egen profession som HR. Vi förväntas vara så här... men hur ska vi göra det”* [3]

Framgångsfaktor: *”Att veta hur man ska stötta cheferna i samtal t. ex* [3]

Framgångsfaktor: *”HR-kompetens. Specialistkompetens vid behov för att utreda men även för att veta om man ska göra en kränkingsutredning eller inte”* [3]

Framgångsfaktor: *”Få medarbetare att vilja jobba med relationer med de emellan”* [4]

Framgångsfaktor: *”Agera genast om man har fått tips om att det pågår kränkningar någonstans via anonym anmälan och då göra det mera övergripande t.ex genom utbildningsinsatser och /eller tydliggörande av att det finns nolltolerans i organisationen mot kränkningar / mobbning”* [4]

Framgångsfaktor: *”Vara respektfull vid ärendehantering, Bara de som behöver veta om ärendet; de eventuellt delaktiga samt de som har ansvar ska få veta om det”* [4]

Framgångsfaktor: *"Att kunna som HR bidra till att hitta lyckade lösningar till konflikthantering så att kränkandet uteblir"* [4]

Framgångsfaktor: *"Inte leta efter syndabockar utan behandla alla lika med respekt även om den som har utsatt någon för kränkning eller mobbning måste ta konsekvenser"* [4]

Framgångsfaktor: *"Hitta lösningar som alla kan vara nöjda med, komma överens hur gå vidare"* [4]

Framgångsfaktor: *"Vara tydlig genom hela ärendehanteringsprocessen mot samtliga parter till hur gå till väga för att försöka lösa de befintliga konflikter och osämja"* [4]

Framgångsfaktor: *"Diskussionerna ska gå bra till, det är viktigt"* [4]

Framgångsfaktor: *"Jag vill gärna hjälpa till vid svåra fall, jag tycker att det är utmanande för en själv som HR"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att veta sina begränsningar. Om det råder en intressekonflikt, är det bäst att lämna ärendet till någon som kan hålla sig opartisk"* [5]

Framgångsfaktor: *"Visa att man behandlar alla på samma sätt"* [5]

Framgångsfaktor: *"Att vara kunnig i området"* [5]

Framgångsfaktor: *"Ha lyssnarkompetens och lugn för att personen som känner sig ha blivit utsatt ska känna sig ha blivit bekräftad i sin upplevelse och känsla, även om fallet inte skulle vara en fråga av kränkande särbehandling...Då blir de också mera mottagliga till allt vad man sedan reder ut"* [5]

Framgång: *"Min egna upplevelse att ha själv blivit kränkt bekräftade det hur viktigt det är att få stöd från sin chef. Jag vill använda min egen personliga upplevelse som en styrka i mitt dagliga arbete genom att ha fått ett annat perspektiv för det hela"* [6]

Framgångsfaktor: *"Utreda orsakerna ordentligt som chef och HR...Ibland kan det vara att medarbetare som sägs ha utsatt någon för kränkning/ mobbning, är inte ens medveten om sin handling eller tror att det var en godkänd handling"* [6]

Framgångsfaktor: *"Fokusera som HR på att göra bra saker som främjar hälsan för alla"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som HR jobba förebyggande främjande i stället för att jobba avhjälpande då det redan har förekommit"* [6]

Framgångsfaktor: *"Som HR arbeta med det som man är bra på"* [6]

Framgångsfaktor: *"Som HR säga ifrån om man saknar kunskap på t. ex just att utreda. Då ska man inte göra det... men förbedömningar kan vi vara delaktiga i"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som HR ha lyssnarkompetens, det har vi märkt att medarbetarna har uppskattat mycket"* [6]

Framgångsfaktor: *"Som HR vara handlingskraftig och visa att vi måste agera mot missförhållanden"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna att man har inflytande i sitt uppdrag"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att det finns tid och kompetens hos HR att arbeta med dessa frågor"* [7]

Framgångsfaktor: *"HR-konsulter måste informera själva om att det här upplevs vara en komplicerad fråga som kräver kompetens och själv kräva utbildning för att kunna arbeta med dessa frågor med kvalité"* [7]

Framgångsfaktor: *"Utredarkompetens för att gå på djupet av problematiken"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som HR veta sina begränsningar och ta externt stöd vid behov, t. ex vid utredning av förekommen kränkning från chef till medarbetare. För då blir det ju lite som det är vi som driver arbetet och det kan vi inte göra för vi ska vara neutrala och inte ta ställning"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att väga in alla aspekter för att göra en rätt bedömning vid förundersökning"* [6]

Framgångsfaktor: *"Det har hänt väldigt stora framsteg under en 10 års period i positiv bemärkelse. HR jobbade inte tidigare i lika stor utsträckning med dessa frågor som i dagsläge"* [7]

Framgångsfaktor: *"Jag tycker att bara förskriften i OSA AFS har skapat stora förflyttningar hos HR i positiv bemärkelse att arbeta med frågor med kränkande särbehandling och mobbning... det har blivit tydligare med det att man ska arbeta förebyggande och agera tidigt"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR-medarbetare ha ett stort intresse och engagemang för just de här frågorna"* [7]

Framgångsfaktor: *"För sin egen arbetshälsa och även för den utsatta veta var gränserna för hur mycket HR kan gå in i ligger och hur gå vidare"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ha kunskap och utredarkompetens som HR"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att ge information till medarbetaren vid undersökning om proceduren och alla steg"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ha ett fungerande samspel som HR med chefen i ärendehantering... få chefen att förstå att det är dennes arbetsmiljöansvar"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR få till en bra diskussion som inkluderar alla vid utredningssituation"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR inte bedöma någon vid utredningssituation i förväg"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR visa respekt och empati vid utredningssituation och vid en förundersökning"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR förstå att utredningar och även förundersökningar kräver tid och noggrann förberedelse för att det ska bli lyckat resultat med så nöjda parter som möjligt"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR förstå vikten av minnesanteckningar från förundersökningsmöten eller vid en utredning"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att även som HR lyfte frågorna om repressalier vid utbildningar kring arbetsmiljön... ge information om att det inte får förekomma"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att ha en inställning som HR att det inte finns vinnare i en utredningsprocess utan det kan däremot vara en stor påfrestning för alla blandade parter ...och att man inte ska göra en utredning om inte man måste och man är absolut säker på att det måste till"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR ha den inställningen på att man alltid kan göra saker bättre för att säkerställa rättvisa processer som skapar tillit mot arbetsgivaren"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att tillåta sig själv som HR-personal även göra misstag då det är svårt att arbeta med dessa frågor"* [7]

Framgångsfaktor: *"Vara reflektiv som HR i sitt eget arbetssätt och hur man kan bli bättre på att hantera dessa ärenden"* [7]

Framgångsfaktor: *"Säkra att den som upplever sig behöva få stöd får det, t. ex via företagshälsovård"* [7]

Framgångsfaktor: *"Följa upp arbetsförhållanden och den utsatta personens situation då ärendet är avslutat och kränkningar eller mobbning har slutat förekomma"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att det finns tid och kompetens hos HR att arbeta med dessa frågor"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att HR ska ha kompetensen och tryggheten i sig för att kunna göra en förundersökning och redan där identifiera vad är problemet och hur det ska lösas"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att kunna som HR vara proffsig utredare, ställa känslorna åt sidan för att ta reda på vad som verkligen hade hänt och varför"* [8]

Framgångsfaktor: *"Ärenden med kränkningar och mobbning måste hanteras med saklighet och respekt... professionalism"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att som HR-medarbetare också kunna känna sig trygg och att våga fråga för ingen situation är den andra lik"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att som HR vara professionell i sitt bemötande vid hantering av ärenden som kan skapa olika slags känslor"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att som HR förmedla budskap på ett konkret och kort sätt hur förebygga ohälsa r/t kränkningar och mobbning"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att som HR få chefer att prata om arbetsmiljöproblemet också"* [9]

Framgångsfaktor: *"Jag tycker nog det att relationsbyggandet är viktigt i det här. Sedan tror jag nog att många HR trivs bra med det... någonstans har man valt en sådan roll för att man tycker att det är roligt med kommunikation, relationer... det kan jag i alla fall själv känna"* [9]

Framgångsfaktor: *"Även vid uppfattning av förekomna repressalier i organisation utgå som HR ifrån regelverket, lagar och de utformade policyn och riktlinjer"* [9]

Framgångsfaktor: *"Vid situationer där det är svårt att göra en adekvat bedömning eller veta om det är en adekvat bedömning, ta stöd och söka fram information som kan hjälpa en"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att som HR ta tag i ärenden eller aspekter även om det känns som jobbigt, så som i situationer med dysfunktionellt ledarskap. Annars så, det kostar ju företaget väldigt mycket och det är verkligen här det ligger företags intresse att man tar tag i sådant här. Men även om det kanske känns jobbigt, försöka att vi ska bli bekväma i de här obekväma situationerna"* [9]

Framgångsfaktor: *"Arbeta som HR nära kärnverksamheten för att kunna få en bättre bild av de rådande omständigheter"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna sig organisation. Det är roligare så också. Och få förståelse för det...när man har förståelse för det business man har, vilka funktioner man stöttar och vilka utmaningarna är, så blir det mycket lättare också att stödja direkt när det behövs"* [9]

Framgångsfaktor: *"HR-konsulter måste informera själva om att det här upplevs vara en komplicerad fråga som kräver kompetens och själva kräv utbildning för att kunna arbeta med dessa frågor med kvalité"* [7]

HR-resurser (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"att vara med i "det dagliga" där ute"* [1]

Framgångsfaktor: *"Relationer, känna sina medarbetare och chefer"* [1]

Framgångsfaktor: *"Om man håller ihop en enhet med ett specifikt HR-stöd då kan man bygga upp den här relationen men inte om man jobbar som en servicefunktion som det bara ropas till vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *"Ligga nära verksamheten för att kunna identifiera dess behov i arbetet mot kränkande särbehandling och mobbning"* [2]

Framgångsfaktor: *"Vara ute mera praktiskt och handleda och stödja; väcka till diskussion kring fenomenet"* [2]

Framgångsfaktor: *"Min uppfattning är att det i ett stort företag blir enklare att hjälpa medarbetarna som behöver det"* [2]

Framgångsfaktor: *"Tid, ork, kunnat gå ut och göra inriktade insatser med bra resultat"* [2]

Framgångsfaktor: *"HR ska vara inbjudande"* [3]

Framgångsfaktor: *"Vara mera delaktig som HR vid skyddsronder, OSA-ronden"* [3]

Framgångsfaktor: *"Lokala HR-partners har en mera bred roll där de möter alla slags personalrelaterade ärenden inkl. arbetsmiljöfrågor. I en specialistfunktion kan man bara koncentrera sig till det ämnesspecifika"* [4]

Framgångsfaktorer: *"De mera verksamhetsnära HR-kollegor har nog större chans i form av förutsättningar och möjligheter att påverka på sikt även på kulturen...fast så klart är även det svårt"* [5]

Framgångsfaktor: *"De mest verksamhetsnära HR-kollegor kan kanske även arbeta med att bevaka att det görs som det skrivs i riktlinjer och rutiner och påminna om de"* [5]

Framgångsfaktor: *"För att kunna aktivt jobba med förebyggande arbete mot kränkande särbehandling och mobbning som HR förutsätter det att man träffar cheferna regelbundet"* [5]

Framgångsfaktor: *"Större företag kan ofta ha bättre resurser på att hantera sina arbetsmiljöproblem"* [5]

Framgångsfaktor: *"Vi är en stor förvaltning där jag arbetar och det har gjort att vi har fått strukturera upp vem som jobbar och med vad inom HR, det går ju inte att alla jobbar med allt"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att kunna som HR ha den tiden som det krävs för utförliga utredningar när man är inblandad i utredningar"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att kunna som HR bidra med utbildningsinsatser då det är motiverat för att kunna hjälpa till med att få bukt på problemet"* [7]

Extern bevakning av arbetsmiljöarbete (huvudkategori 10)

Framgångsfaktor: *"Att ha ögonen på sig i form av extern kritik vid oegentligheter bidrar till kvalitetsarbetet i organisationen med dessa frågor"* [3]

Framgångsfaktor: *"Extern övervakning av arbetsmiljöarbete"* [6]

Framgångsfaktor: *"Extern bevakning t. ex genom Arbetsmiljöverket på att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar"* [8]

Fungerande informationsstruktur mellan HR på samtliga HR-nivåer och organisationens högsta ledning (huvudkategori 4)

Framgångsfaktor: *”Att veta vad som pågår i organisationen; delaktighet och inflytandet. Att sitta med i ledningsgrupp ger en bättre känsla av vad som är på gång hela tiden”* [1]

Framgångsfaktorn: *”Att nå upp till koncernledning om att hållbarheten är nyckelordet”* [1]

Framgångsfaktor: *”Att HR är synlig och delaktig i ledningsgrupper och olika nätverk som har med organisationen och dess struktur att göra angående just arbetsmiljöfrågor”* [4]

Tillitsfulla relationer på samtliga nivåer (huvudkategori 5)

Framgångsfaktor: *”Bygga tillit från början av anställning med medarbetare. Individuella samtal då nya har börjat”* [1]

Framgångsfaktor: *”Om man har varit länge ett stöd för en enhet ... då inger man förtroende och kompetens ...då kan man bygga upp det”* [1]

Framgångsfaktor: *”Att medarbetarna har förtroende mot sina chefer”* [2]

Framgångsfaktor: *”Att det finns tillit främst mellan HR och chef för att då kunna hjälpa chefen i sitt ledarskap”* [3]

Framgångsfaktor: *”Tillit. Att cheferna ska våga gå till sin HR och ta upp frågor, reflektera tillsammans”* [3]

Framgångsfaktor: *”Att ha förtroende för chefer tills något annat händer eftersom vi kan inte helt utgå vad vi tror och tycker och tänker”* [3]

Framgångsfaktor: *”Att bygga relationer”* [3]

Framgångsfaktor: *”Skapa en tillitsfull relation till medarbetare som kommer till en och berättar om kränkning, mobbning genom tystnadsplikt om medarbetaren så önskar”* [4]

Framgångsfaktor: *”Om det finns tillit mellan chef och medarbetare. Då förekommer oftast inte kränkningar / mobbning”* [4]

Framgångsfaktor: *”Skapa tillit till en grupp och tillit till gruppens alla medlemmar för att samarbetet ska fungera med alla emellan”* [4]

Framgångsfaktor: *”Skapa tillit emellan medarbetare och HR och HR och chefer och HR och fackliga och HR och skyddsombud”* [4]

Framgångsfaktor: *"Det finns ett stort förtroende för HR i organisationen"* [5]

Framgångsfaktor: *"Upplever att det finns stor tillit till HR inom organisationen"* [5]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna att det finns tillit till en från chefen"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna att det finns tillit till en från medarbetaren"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna att det finns tillit till en som organisationsutvecklare i hela organisationen"* [7]

Framgångsfaktor: *"Jag uppfattar att det finns ett stort förtroende för HR i organisationen, vad det gäller processer och annat"* [8]

Framgångsfaktor: *"Medarbetare kan ofta komma till HR i förtroende då de vill berätta sig ha blivit utsatta och inte vet hur göra"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att medarbetarna får komma till HR om de känner sig behöva det för att kunna bli hjälpta"* [9]

Framgångsfaktor: *"Tillit mellan medarbetare och HR byggs i den kontakten man har med varandra. Det är viktigt att återkoppla vad som händer och hur processen fortlöper och också även om utredningen inte skulle resultera till en lösning som den utsatta är nöjd med, förklara varför och ha dialog...och hålla vad man lovar så att man som HR framstår som en professionell partner. I mindre företag är kanske HR mer synlig vilket kan underlätta det här relationsskapandet vilket är så viktigt för bra arbetsresultat även och för tillit till varandra"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att som HR etablera mera kontakter med medarbetarna i olika verksamheter för att kunna se det verkliga"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att hjälpa de medarbetare som söker HR här och nu i situationen och fråga medarbetaren i fråga vad den specifikt upplever sig behöva få hjälp med och sedan rekommendera kontakt till företagshälsovård osv."* [9]

Framgångsfaktor: *"Jag uppfattar det finnas förtroende för HR både från enskilda medarbetare men även från chefer"* [9]

Chefens kunskaper och förmåga (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"De rätta personerna på ledarjobben"* [1]

Framgångsfaktor: *"Chefer ska känna att de kan leda"* [1]

Framgångsfaktor: *"Chefen ska vara förberedd på att lyssna på sina medarbetare för att då kunna bättre förstå helheten. Det ska finnas öppen och bra dialog. Det underlättar också för cheferna ... att ha lyssnarkompetens"* [1]

Framgångsfaktor: *"Det allra bästa tycker jag alltid det är om chefen har kunskapen och modet och förmågan att ta det själv... det ger också en styrka och det ökar ju den aktuella chefens kompetens"* [1]

Framgångsfaktor: *"Vilja och förmåga hos chefer för att finna lösningar"* [1]

Framgångsfaktor: *"Som chef se till att alla anställda har tillgång till samma kunskap och samma information och får det tidigt i sin anställning... så att de vet om att jag har stöd nånstans i företaget och jag vet vart jag kan vända mig"* [1]

Framgångsfaktor: *"Och förmåga att ta in kritik som chef"* [1]

Framgångsfaktor: *"Cheferna ska kontakta HR vid fall av kränkande särbehandling och mobbning... det är en del av deras arbetsuppgift"* [2]

Framgångsfaktor: *"Prata om arbetsmiljön och om kränkande särbehandling och mobbning vid en anställning"* [2]

Framgångsfaktor: *"Ha en tillgänglig chef på alla nivåer"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att de överordnade chefer har koll på sina chefer och initierar vid behov till utvecklingsinsatser från HR"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ha intresserade chefer som förstår vad allt handlar om för att kunna ta ansvar i detta"* [2]

Framgångsfaktor: *"Cheferna ska ta tag i problemen vid kunskap om dessa och höra alla inblandade"* [3]

Framgångsfaktor: *"Nya krafter i form av nya chefer kan vara behövd ibland"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att konstant diskutera om frågorna kring kränkande särbehandling och mobbning i kärnverksamheten. Det är chefens ansvar"* [3]

Framgångsfaktor: *"Hitta strukturer som bidrar till samsyn och splittra arbetsgruppen / grupper vid behov"* [3]

Framgångsfaktor: *"Chefen ska ta tag i konflikter, ge möjlighet till att medarbetarna ska lösa det själva om möjligt och om de inte klarar av det hjälpa till"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att det finns fasta och dedikerade ledare som själv har bottnat igenom vad jag vill att min avdelning ska komma nånstans och kan förmedla det. Då kommer man långt"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att chefen ska ha färdigheter att coacha sin grupp och dess medlemmar"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att chefen är committad och uttalar att det här är inte okej"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ledaren ska kunna värna om de mjuka värden, skapa tillit, skapa en grupp som fungerar men också vågar vara öppen och att det är högt i tak"* [4]

Framgångsfaktor: *"Chefen ska helst informera regelbundet hur gå till väga vid problem med kränkande särbehandling, mobbning... varför det uppstår och hur förebygga"* [5]

Framgångsfaktor: *"Att ha förståelse av gruppdynamikens betydelse i skapandet av vissa kulturer som odlar kränkningar och mobbning"* [6]

Framgångsfaktor: *"Vara handlingskraftig som chef och splittra arbetsgrupper om de fungerar negativt tillsammans och bidrar till förhållanden till kontraproduktiva beteenden"* [6]

Framgångsfaktor: *"Som chef ta tag i problematiken genast om man får aningar om den"* [6]

Framgångsfaktor: *"Chefers kunskap och förmågan att kunna tillämpa kunskapen"* [6]

Framgångsfaktorn: *"Chefen ska leda arbetsmiljöarbetet i sin enhet, vi kan endast finnas som stöd i det"* [6]

Framgångsfaktor: *"Vara reflektiv som chef, inte tilldela straff eller döma någon"* [6]

Framgångsfaktor: *"Reagera som chef och HR tidigt på signaler"* [6]

Framgångsfaktor: *"Cheferna tar hjälp av HR vid svårigheter hur agera"* [6]

Framgångsfaktor: *"Chefens ska anmäla... det är chefens ansvar är att anmäla om något kan klassificeras som kränkande"* [7]

Framgångsfaktor: *"Även om arbetsgivaren har rätt att leda och fördela arbetet utifrån ledningsrätten, får det inte ske på icke-humant sätt som strider mot etik och moral helt"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att agera som HR och som chef så fort man får kännedom om problemet"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att cheferna tar snarast stöd från HR när de upplever sig behöva det"* [7]

Framgångsfaktor: *"Chefers kunskaper om konflikthantering"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att ha mogna chefer som kan leda"* [7]

Framgångsfaktor: *"Det spelar inte någon roll för hur det kommer till chefers kännedom, de måste agera och utreda"* [8]

Framgångsfaktor: *"Cheferna måste ha kunskap om sitt arbetsmiljöansvar och vad det innebär i praktiken"* [8]

De tillämpade kontinuerliga arbetsätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet (huvudkategori 7)

Framgångsfaktor: *"Snabbt agerande vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *"Aktiva åtgärder efter medarbetarundersökning om det visas kunna behövas och uppföljning av effekt efter"* [1]

Framgångsfaktor: *"Det råder nolltolerans"* [3]

Framgångsfaktor: *"Alla ska veta vad rutinen vid kränkande särbehandling är och hur göra samt vad som händer med informationen, såväl chefer som de underställda medarbetarna"* [3]

Framgångsfaktor: *"Arbeta med likabehandling"* [3]

Framgångsfaktor: *"Jobba med mjuka frågor som t. ex värdegrund och likabehandling"* [3]

Framgångsfaktor: *"Prata om inkludering"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ha diskussioner i arbetsgrupper om orsaker till mobbning /kränkning orsakad av maktstrukturer som t. ex hierarkier om det leder till att vissa tar fördelar av det och trycker då ner andra"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ha kunskap ute i verksamheten om konflikthantering, vilka orsaker som bidrar till konflikter och hur hantera dessa"* [4]

Framgångsfaktor: *"Konflikterna ska tas om hand tidigt"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att jobba med arbetsgrupper som HR och som chef"* [4]

Framgångsfaktor: *"Säkerställa att olika arbetsmiljöaspekter så som även kränkande särbehandling och mobbning ska diskuteras regelbundet"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att det arbetas med värdegrund"* [4]

Framgångsfaktor: *"Arbeta med diskussionsforum: Ju mer man vågar prata om de här frågorna, ju mer kan man sänka garden"* [4]

Framgångsfaktor: *"Skapa medvetenhet hos medarbetare själva om vad kan man själv som individ göra för att något ska bli bättre"* [4]

Framgångsfaktor: *"Alltså en sund och positiv kultur... tror jag är jätteviktigt för att främja hälsa. men det är bland de svåraste man kan göra...att påverka kulturen då den består ju av människor som är i den"* [5]

Framgångsfaktor: *"Att varje enhet eller verksamhet gör en årsplan för sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Det finns stödmaterial från HR till det ändamålet "* [5]

Framgångsfaktor: *"Att högre chefer skulle kvalitetssäkra ex. vid utvecklingsamtal med sina underställda chefer att de verkligen arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Och det tror jag är enda sättet att liksom få tyngd i det här arbetet om man säger så"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att ha rutiner för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ske lokalt och tillämpa fungerande rutiner för det, t. ex genom användning av årshjul"* [6]

Framgångsfaktor: *"Mera fokus på förebyggande"* [6]

Framgångsfaktor: *"Ha rätt attityd, värna om förhållanden som motverkar dålig arbetsmiljö"* [6]

Framgångsfaktor: *"Det har blivit en bättre medvetenhet om vikten av att arbeta med dessa frågor i alla led"* [7]

Framgångsfaktor: *"Bli bättre på att påminna chefer på att följa upp arbetsförhållanden och situationer efter avslutade utredningar"* [7]

Framgångsfaktor: *"Vid upptäckta arbetsmiljöproblem göra tydliga handlingsplan och följa upp dessa"* [7]

Framgångsfaktor: *"Det har skett en jätteförflyttning med det att HR i dagsläge arbetar med dessa frågor vilket man inte gjorde ett antal år sedan"* [7]

Framgångsfaktor: *"Vid förundersökningar samt vid utredningar reflektera över vad det var som gjorde att vi hamnade i detta och hur det hade kunnat förhindras"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ha tydliga riktlinjer i organisationen och konkreta rutiner för verksamheter för hur man ska arbeta med dessa frågor"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att ha checklistor som man årligen kan kolla läget med på verksamheter att det arbetas enligt de policydokument som man har beslutat för verksamheten"* [8]

Framgångsfaktor: *"Kartlägga den upplevda arbetsmiljön kring den sociala och organisatoriska arbetsmiljön via medarbetarundersökningen"* [8]

Framgångsfaktor: *"Arbeta med förebyggande insatser hela tiden och finna åtgärder för att återställa ordningen vid behov"* [8].

Framgångsfaktor: *"Att jobba lokalt på verksamheter med konstant dialog och på APT och olika andra forum"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att försöka få till att cheferna verkligen arbetar med arbetsmiljöfrågor systematiskt"* [8]

Framgångsfaktor: *"Vi har en sådan checklista som arbetsplatserna ska följa upp och det är att följa upp diverse policydokument och en av de är just kränkande särbehandling och så vidare så att det är känt i verksamheten"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att jobba förebyggande med att skapa kunskap om kränkande särbehandling i arbetsgrupper kring det, ta in externa föreläsare osv."* [8]

Framgångsfaktor: *"Satsa på förebyggande åtgärder: För att kunna ta ansvar måste man först ha kunskap och förstå hur man kan förebygga och sen såklart hantering om det väl händer"* [8]

Framgångsfaktor: *"Medarbetarundersökningar kanske inte alltid ger en sanningsenlig bild av verkligheten men kan vara ett bra utvecklingsunderlag"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att på något sätt kunna följa upp att det lokalt på olika ställen görs det man pratar om i de olika policydokument och riktlinjer för verksamhet och organisation"* [9]

Framgångsfaktor: *"Att det finns utbildning på arbetsplatsen om hur man kan förebygga kränkningar och mobbning och vad ska man göra om det skulle förekomma"* [9]

Ett fungerande samarbete mellan HR och olika externa samarbetspartners som kan i sin tur stödja medarbetarna (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"Ett fungerande samarbete mellan olika nätverk"* [1]

Framgångsfaktor: *"Externa samarbetspartner som kan användas vid ohälsa berodde det antingen av jobbet eller privata orsaker... Allt hänger ju ihop"* [1]

Framgångsfaktor: *"Bra relationer och samarbete med facken"* [1]

Framgångsfaktor: *"Tillgång till specialisthjälp vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *"Samarbete med facket som kan både fungera som stöd för själva medarbetaren men även för HR i form av tolkandet och framförandet av information"* [2]

Framgångsfaktor: *"HR har god och regelbunden veckovis kontakt med den egna företagshälsovården"* [2]

Framgångsfaktor: *"God kontakt och samarbete med skyddsombud"* [3]

Framgångsfaktor: *"God kontakt med företagshälsovård"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att ha tätt samarbete med skyddsombud och fackliga"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som HR prata med de som medarbetarna har förtroende för t. ex fackliga eller skyddsombud för att få information hur arbetsmiljön kan upplevas"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ta extern hjälp vid känslan av partiskhet och svårighet för neutral inställning"* [9]

Kunskap om HR-funktionen hos samtliga medarbetare (huvudkategori 8)

Framgångsfaktor: *"Medarbetarna får info vid introduktion om HR och vad skall göras vid en ev. upplevelse av mobbning eller kränkande särbehandling... mot vem vända sig till, till en kollega, chef, facket, skyddsombud och / eller HR vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *"Info om att HR finns även för medarbetare vid behov"* [1]

Framgångsfaktor: *"Individens kunskap om hur göra vid arbetsmiljöproblemet, vem ska kontaktas osv"* [2]

Framgångsfaktor: *"Som medarbetare ta hjälp av HR vid behov om man t. ex funderar hur gå tillväga vid upplevelsen av kränkning eller mobbning"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att samtliga medarbetare får information direkt vid en anställning om vilka stödfunktioner det finns runt om kring och deras syfte"* [9]

Riktade arbetsmiljöinsatser från HR (huvudkategori 9)

Framgångsfaktor: *"Alla HR, BP och chefer utbildas i kränkande särbehandling och hur hela förfarandet med utredandet ska gå till... hur problemet definieras"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att ägna från början god tid på att prata och bygga en kultur som motverkar"* [2]

Framgångsfaktor: *"Hjälpa till att skapa spelregler, i form av värdegrund och riktlinjer att kunna luta mot, konstant arbete med värdegrund"* [4]

Framgångsfaktor: *"Jobba med tystnadskulturer. Det finns inget som sitter mellan väggarna utan det sitter mellan medarbetarna brukar jag säga"* [4]

Framgångsfaktor: *"Arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud tillsammans. Alla chefer ska ha en arbetsmiljöutbildning som inte är äldre än tre år hos oss"* [6]

Framgångsfaktor: *"Obligatorisk utbildning för chefer i kränkande särbehandling"* [8]

Framgångsfaktor: *"Vi jobbar mot hot och våld på många håll i förvaltningen"* [8]

Framgångsfaktor: *"Arbetsmiljöutbildningsinsatser för chefer högre upp, för ledningsgrupper"* [6]

Framgångsfaktor: *"Inriktade arbetsmiljöinsatser från HR specifikt om detta problem"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att försöka motverka tystnadskulturer genom att informera och utbilda"* [9]

Arbetsklimat & kännedom om förutsättningar för god arbetsmiljö (huvudkategori 5)

Framgångsfaktor: *"Öppenhet för att samarbeta och hitta lösningar. Tight samarbete är A och O"* [1]

Framgångsfaktor: *"Arbetsklimat, kultur, kunna ha roligt med sina kollegor, känslan av att vilja komma till jobbet... det är viktigt"* [1]

Framgångsfaktor: *"Bjudas in i gemenskap, delaktighet"* [1]

Framgångsfaktor: *"Inkludering"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att ha någon att vända sig till, någon man känner att man kan lita på"* [1]

Framgångsfaktor: *"Man ska samarbeta lika bra med alla"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att det finns förtroende för chefer"* [1]

Framgångsfaktor: *"Gemensam bas trots att det kan finnas olika subkulturer även i mindre negativ bemärkelse"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att våga som en individ att prata om någonting inte står rätt till innan det eskaleras till värre"* [1]

Framgångsfaktor: *"Vi ska göra detta tillsammans"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att det finns både kunskap och förmåga...då är vi i land"* [1]

Framgångsfaktor: *"Lyfta frågan så att hela teamet blir medveten om det och vad man kan göra åt det tillsammans"* [1]

Framgångsfaktor: *"Lyckat arbete när man tar tag i problemet tidigt och helst att det inte förekommer alls"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att medarbetarna har förtroende mot sina chefer"* [2]

Framgångsfaktor: *"Kännedom om att HR finns till som stöd vid frågor om kränkande särbehandling och mobbning...vara ute och synas som HR. Samt att chefer också pratar om HR :s roll"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att kunna arbeta mera mot eventuella tystnadskulturer, få flera att prata om eventuella missförhållanden"* [2]

Framgångsfaktor: *"Sprida kunskap allmänt om vad kränkningar betyder, hur man inte får bete sig utan hur man förväntas att bete sig och vad ska det göras om man uppmärksammar problem"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att det finns tillit i arbetsgruppen med kollegor emellan och med chef och de underställda emellan för att man ska våga prata om oegentligheter"* [4]

Framgångsfaktor: *"Att prata om tystnadskulturer öppet, bjuda in till dialog, ta emot kritik, våga prata"* [5]

Framgångsfaktor: *"Hjälpa medarbetare att inse att man behöver respektera och acceptera varandra då man befinner sig på en arbetsplats"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ledningen ser vikten av att arbeta mot kränkande särbehandling och mobbning"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ta ansvar för sina egna handlingar som individ"* [4]

Framgångsfaktor: *"Respekt med människor emellan"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ömsesidig respekt med människor, medarbetare emellan"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att människor är sams"* [6]

Framgångsfaktor: *"Anmälningar för kränkningar / mobbning görs bara när det finns goda skäl till det för jag upplever fortfarande att det är många som tror att det här är någonting man gör när man vill bli av med en chef eller medarbetare eller inte en medarbetare utan kollega"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att kunna i sin arbetsgrupp förlåta varandra, tillåta misstag, prata om det och gå vidare och inte älta gamla saker som man redan har lärt sig ut av"* [6]

Framgångsfaktor: *"Etik och moral i det dagliga arbetet"* [6]

Framgångsfaktor: *"Prata öppet om sin arbetsmiljö och hur man upplever det med bemötandet och hur man upplever sig bli behandlad själv"* [6]

Framgångsfaktor: *"Ha öppna diskussioner om vikten av att prata om missförhållanden och missriktad lojalitet om man inte synliggör de brister som finns"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att arbeta med att skapa en kultur med tillit och respekt där vi vågar göra fel utan att någon anmäler det så att jag tänker att kan vi... Lyckat är det när man lyckas förändra den kulturen"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att säkerställa som individ att något kan klassificeras som kränkande särbehandling innan man gör en anmälan om det officiellt"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att kunna ha öppen klimat på arbetsplatsen och kommunicera för att motverka förhållanden för tystnadskultur"* [8]

Framgångsfaktor: *"Det finns en kultur som förebygger att arbetsmiljöproblem uppstår"* [9]

Fungerande och väletablerade arbetssätt för att kunna kartlägga om kränkningar och/ eller mobbning förekommer (huvudkategori 7)

Framgångsfaktor: *"Medarbetarundersökningar för att kunna larma om förhållanden inte står rätt till "* [1]

Framgångsfaktor: *"Ta in individuella intervjuer i hela enheten och alla chefer i enheten vid kartläggning av anmält kränkande särbehandling eller mobbning"* [1]

Framgångsfaktor: *"OSA enkät två gånger årligen samt medarbetarundersökning för att försöka fånga om problem har uppstått eller förekommer"* [2]

Framgångsfaktor: *"Riktade OSA-undersökningar vid behov, vid misstanke om att något håller på att hamna snett eller att det förekommer psykisk ohälsa"* [2]

Framgångsfaktor: *"Följa upp att olika policys och riktlinjer fyller sin funktion t. ex genom OSA och medarbetarundersökning"* [2]

Framgångsfaktor: *"Få ett tillbud formaliserat genom en rapportering"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att jobba kontinuerligt med skyddsronder. De kan nästan ses som enkäter. Jag tycker de fungerar bättre än medarbetarundersökning för detta syfte"* [3]

Framgångsfaktor: *"Det finns en visselblåsare- funktion dit man kan anonymt lämna in en anmälan om att något pågår. Då kan vi inte utreda men det kan bra att veta att något kanske pågår så man får vara mera uppmärksam på det"* [4]

Framgångsfaktor: *"Vi ska årligen följa upp att rutiner kring kränkande särbehandling / mobbning är kända av alla medarbetare genom chef och skyddsombud vid skyddsronden och på medarbetarenkäten"* [4]

Framgångsfaktor: *"Få kunskap om att kränkningar pågår genom info via medarbetarenkäter"* [5]

Framgångsfaktor: *"Vi har ett system där man kan anmäla alla tillbud och olyckor och det som rör arbetsmiljön"* [5]

Framgångsfaktor: *"Medarbetarundersökningar kan skapa öppenhet och möjlighet att påverka även om man inte kan ta siffrorna som en bild av sanningen... de kan vara bra utvecklingsunderlag"* [5]

Framgångsfaktor: *"Vi har en väldigt tydlig rutin där vi kan t. ex gå tillbaka och titta på definitionen vid ärendehantering"* [6]

Framgångsfaktor: *"Definitionen är även nedskriven i de befintliga rutiner vi har"* [6]

Framgångsfaktor: *"Det finns dokumentationskrav vid ärenden då det ska vara offentlig handling. Det inkluderar själva anmälan, minnesanteckningar från utredande samtal, olika slags bevis om det finns. Sedan kan utredningen gå vidare till en annan. Allt ska finnas i ärendet som diarieförs... Och om någon begär ut det, så ska det sekretess-prövas"* [8]

Framgångsfaktor: *"Transparens i alla procedurer"* [8]

Framgångsfaktor: *"Arbetsmaterial lämnas inte ut av HR"* [8]

Framgångsfaktor: *"Utredningen kvalitetssäkras av HR genom att medarbetarna får signera att minnesanteckningarna om upplevelsen stämmer överens med medarbetarens subjektiva bild, inga antaganden görs utan det är det som pratas där och då"* [8]

Framgångsfaktor: *"Tydlig information för samtliga parter som varit del av diskussioner om hur man kommit fram till slutsatsen och vilka är åtgärdsförslag. Individuella åtgärder diarieförs inte utan de hamnar i den enskilda personens personakt"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att följa arbetsmiljölagen och föreskrifterna och de policyn och riktlinjer som man har för organisationen i alla lägen vid bedömning om något kan klassificeras som kränkande"* [9]

Framgångsfaktor: *"Som HR spara alla inkomna rapporteringar om påstådda kränkningar i den rapporterandes egna person-fil vid fallen där ärenden kanske inte har kunnat lösas och bedömas som kränkning, för att kunna ev. senare användas som reflektionsunderlag och ev. tidigare historik"* [9]

Framgångsfaktor: *"Information sparas i de personella filar med ett begränsat access ett tag"* [9]

Rätta verktyg och arbetssätt för HR i själva arbetet kring ärendehantering (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"Att uppdatera sig vid behov som HR-medarbetare"* [1]

Framgångsfaktor: *"Att ta hjälp när det är ett område där jag inte är bra på"* [1]

Framgångsfaktor: *"Ha nätverk som HR"* [1]

Framgångsfaktor: *"Vid fallen av kränkningar mellan chef-medarbetare görs utredning av en extern oberoende part"* [2]

Framgångsfaktor: *"Kunna ta stöd från arbetsrättsavdelning vid behov som HR medarbetare"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att kvalitetssäkra att förfarandet vid ärendehantering ska gå rätt till för att kunna även vidta åtgärder på rätt sätt"* [2]

Framgångsfaktor: *"Ha fakta vid förundersökning för att veta om kränkningar har skett eller inte"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ta in extern hjälp vid utredning om påstådd kränkning mellan chef-medarbetare"* [3]

Framgångsfaktor: *"Extern hjälp vid behov för att kunna hämta perspektiv"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att ha riktlinjer för att luta sig mot i det dagliga arbetet"* [3]

Framgångsfaktor: *"Se till att policyn och riktlinjer är uppdaterade"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ta stöd från företagshälsovård då jag behöver ta stöd i ärendehantering eller att de ska ta över eller om medarbetaren i fråga upplever sig behöva det"* [4]

Framgångsfaktor: *"Vid hanterandet av ärendet väga in flera aspekter, höra flera versioner... dock inte fråga medarbetare som inte har kännedom av fallet för att undvika onödig ryktesspridning"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ha konkreta handlingsplan"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ta hjälp från expertkunnande vid behov"* [4]

Framgångsfaktor: *"Vissa ärenden ska man överlåta företagshälsovården ta. Sedan tar vi också stöd av varandra på enheten ... det går inte att sitta och stötta chefen i ena samtalen och att sen utreda kränkande särbehandling i nästa samtal"* [4]

Framgångsfaktor: *"Dokumentera de ärenden man har varit inblandad i som HR sakligt utan att lägga några värderingar i det"* [4]

Framgångsfaktor: *"Kunna ta juridisk hjälp vid behov"* [5]

Framgångsfaktor: *"Höra alla blandade parter"* [5]

Framgångsfaktor: *"Väletablerade rutiner på hur ärendehantering går till vid anmäld kränkning / mobbning"* [6]

Framgångsfaktor: *"Ta stöd själv som HR från företagshälsovård om man upplever sin arbetsmiljö som tuff eller behöver reflektera kring klurigare ärenden"* [6]

Framgångsfaktor: *"Definitionerna om kränkande särbehandling och mobbning står i organisationens riktlinjer vilket gör det lättare att utgå därifrån när man försöker värdera om någon har blivit utsatt eller inte"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR ha samma verktyg och samma språk i arbetet med dessa frågor"* [7]

Framgångsfaktor: *"Vi arbetar mycket med att vidta åtgärder vid behov i stället för att fokusera på att klassificera på vad som har hänt om det är mobbning eller kränkning, men att något måste göras"* [7]

Framgångsfaktor: *"Om det är en chef som är anklagad som någon som utsätter då ska en överordnad chef ta tag i det och anmäla även det i systemet för tillbud om de vill"* [7]

Framgångsfaktor: *"Om chefen får till sig en rapport som är personligen riktad mot en själv som någon som utsätter andra, då ska chefen själv anmäla sig till sin överordnad"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ta in uttalande från de som kanske har bevittnat en händelse vid en utredning då det bedöms behövas och för kunna underlätta beslutsfattandet"* [7]

Framgångsfaktor: *"Som HR ta hänsyn till alla relevanta aspekter vid en förundersökning"* [7]

Framgångsfaktor: *”Ta hänsyn till olika etiska aspekter vid en undersökning...ta hänsyn till intentionen av agerandet från den som har utsatt någon för kränkning”* [7]

Framgångsfaktor: *”Att som HR ha samma verktyg och samma språk i arbetet med dessa frågor”* [7]

Framgångsfaktor: *”Vid utredning av kränkning eller mobbning är det chefens chef som man ska vända sig till och då är det chefens chef som får ta personal- och arbetsmiljöansvar för utredning eller att den här processen fortsätter”* [8]

Framgångsfaktor: *”Vid känslan av att kunna hålla sig opartisk, ta externt stöd t. ex genom företagshälsovård eller advokatbyrå”* [8]

Framgångsfaktor: *”Ibland kan man behöva ta in information från ev. vittnen. Det händer mest ändå vid utredning av misskötsamhet då tyngre bevisbörda föreligger för att kunna utföra arbetsrättsliga åtgärder”* [8]

Framgångsfaktor: *”Att som HR kunna ta extern hjälp och stöd vid behov, t. ex i form av juristhjälp och vara med i ett HR-nätverk med samma ansvarsfrågor”* [8]

Framgångsfaktor: *”Att som HR ha en standardiserad metod för att kunna utreda kränkningar eller mobbning och kunna utesluta känslor i samband med det som har hänt... att se hela situationen”* [8]

Framgångsfaktor: *”Att ta tag i problematiken på en gång så fort man får kunskap om den”* [9]

Framgångsfaktor: *”Dokumentation vid ärendehantering så att man hindrar ord mot ord - situationer i möjligaste mån”* [9]

Framgångsfaktor: *”Ärenden med kränkande särbehandling och mobbning ska alltid hanteras med högsta prioritet skyndsamt möjligast”* [9]

Framgångsfaktor: *”Arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning är lyckat då det upphör vilket man får veta genom uppföljningar efteråt och samtal med de berörda parterna”* [9]

Framgångsfaktor: *”Det finns tydlighet i processerna på vad som förväntas från chef och vad som förväntas av HR vid ärendehantering och i allt arbete egentligen kring detta”* [9]

Framgångsfaktor: *"Att kunna tackla av aspekter som maktmissbruk om man som HR skulle uppmärksamma det. Och det kan förekomma i de högre positioner främst uppfattar jag det som"* [9]

Att som organisation lära sig av sina misstag (huvudkategori 3)

Framgångsfaktor: *"Att ha fått som organisation erfarenhet av ärenden har stärkt känslan av att det måste aktivt göras någonting för att motverka negativa förhållanden som föder kontraproduktiva förhållanden"* [8]

Ha en organisation som satsar på hållbar arbetsmiljö (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"Strategiskt arbete som HR hur jobba med kulturen på arbetsplatsen"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att det finns en förståelse hos högsta ledning att arbetsmiljöansvaret faktiskt finns hos chefer och att resultatet är beroende på deras insatser"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att ha framtidsmål i organisation om intentionerna att lyckas med arbetsmiljöarbetet mot kränkande särbehandling och mobbning"* [8]

Stödinsatser för HR i det dagliga arbetet inom den egna organisationen (huvudkategori 6)

Framgångsfaktor: *"Ha stöd i sina kollegor"* [1]

Framgångsfaktor: *"Ha stöd i sin chef som HR-medarbetare"* [1]

Framgångsfaktor: *"Stöd i sina HR-kollegor som man kan bolla med och för övrigt bra nätverk runt omkring"* [2]

Framgångsfaktor: *"Ha stöd i sin HR-chef"* [2]

Framgångsfaktor: *"Att HR-chefen har god insikt i verksamheten"* [2]

Framgångsfaktor: *"Hur kunnig man än är så är det bra att kunna få bolla med någon vid behov"* [2]

Framgångsfaktor: *"Ta stöd av sin kollega vid behov om det är väldigt liksom kniviga saker"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att man kan ta stöd från sin chef och den överordnade chefen"* [8]

Framgångsfaktor: *"Vi utredning av kränkande särbehandling och mobbning, då har jag goda möjligheter att påverka och stötta"* [5]

Framgångsfaktor: *"Få handledning som HR vid behov"* [6]

Framgångsfaktor: *"Få stöd av sina kollegor som HR"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som HR känna att man får stöd och att det finns tillit mellan en och ens egna chef"* [7]

Framgångsfaktor: *"Kunna som HR ta stöd från sina kollegor vid behov"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att få stöd från sin chef som HR-medarbetare"* [7]

Framgångsfaktor: *"Ha ett nätverk som HR då man upplever sig behöva bolla frågor med någon med samma problematik och kompetens"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att som HR ha en handledare med längre erfarenhet och juridisk kompetens i att hantera och bedöma hur allvarligt det är"* [7]

Framgångsfaktor: *"Jag uppfattar de verksamhetsnära kollegor uppskatta mycket när de kan ta stöd av mig i frågor om kränkningar eller mobbning då frågorna ofta är komplexa och svåra och det kan bli mycket känslor och aggressivitet. Det finns liksom inget färdigt facit för alla situationer utan varje situation är ju unik så man måste ... det måste till och med jag göra ibland liksom... och vi är ju också kollegor som har andra förvaltningar ... hur ska jag tänka nu, tänker jag rätt, så här är det här, har ni något sätt – ha bollplank kring det för det är komplext"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att som HR kunna ha en tillgänglig chef om det stödet behövs"* [8]

Framgångsfaktor: *"Ta stöd av sina HR-kollegor vid behov"* [9]

Stödinsatser för den utsatta medarbetaren vid behov (huvudkategori 9)

Framgångsfaktor: *"God tillgänglighet till den egna företagshälsovården för medarbetarna"* [2]

Framgångsfaktor: *"Bra resurser hos den egna företagshälsovården"* [2]

Framgångsfaktor: *"Vi HR släpper aldrig när det har blivit sånt här ärende"* [2]

Framgångsfaktor: *"Kunna koppla in hjälp från företagshälsovård vid behov av individuellt stöd"* [2]

Framgångsfaktor: *"Ha externt stöd man anonymt kan be hjälp ifrån utan att organisationen behöver veta om det"* [2]

Framgångsfaktor: *"Medarbetare kan få ringa till företagshälsovården och begära samtal med sekretess om de upplever sig må dåligt arbetsrelaterat"* [4]

Framgångsfaktor: *"Som HR släpper man inte en medarbetare som har kommit till en i förtroende och berättat sig må dåligt på grund av förekomna eller förekommande kränkningar och / eller mobbning. Man följer upp och om situationen har förvärrats försöker man övertyga medarbetaren om att nu måste vi gå vidare med detta"* [4]

Framgångsfaktor: *"Även HR-direktör kan kontaktas om man vill anmäla genom ett telefonsamtal"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ha kontakt och samarbete med skyddsombud och /eller fackliga vid ärenden om kränkande särbehandling och mobbning om medarbetaren önskar det"* [4]

Framgångsfaktor: *"Skulle kunna ha ett ytterligare stöd i organisationen i form av kurator eller psykolog för samtalsstöd då man behövde det snabbt tillgängligt på plats"* [4]

Framgångsfaktor: *"Ibland händer det att medarbetarna ändå blir nöjda även om resultat av förundersökning är att kränkning inte har skett... de uppfattas ha ändå blivit hörda"* [5]

Framgångsfaktor: *"Tydlighet från HR mot medarbetarna vad som kommer att göras vid en förundersökning så det inte leder till felaktiga förväntningar"* [5]

Framgångsfaktor: *"Som medarbetare tänka att även chefen har en chef vid upplevelse av kränkning / mobbning från sin egen chef"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att inte tappa bort chefens chef som ansvarig också"* [6]

Framgångsfaktor: *"Att som medarbetare ha med sig ett fack- eller skyddsombud vid utredande samtal som ett stöd för processen i sig kan uppfattas som konstig"* [7]

Framgångsfaktor: *"Säkerställa goda arbetsförhållanden till samtliga parter under utredningstiden så att ingen ska bli sjukare under tiden"* [7]

Framgångsfaktor: *"Säkra att den som upplever sig behöva få stöd får det, t. ex via företagshälsovård"* [7]

Framgångsfaktor: *"Följa upp arbetsförhållanden och den utsatta personens situation då ärendet är avslutat och kränkningar eller mobbning har slutat förekomma"* [7]

Framgångsfaktor: *"Att samtliga anställda får information om vad kränkande särbehandling är, vad man kan få för stöd osv."* [8]

Framgångsfaktor: *"Att som HR utföra avslutningssamtal med medarbetare för att få en tanke om vad uppsägningen kan bero på eftersom vi arbetar aktivt med vårt arbetsgivarevarumärke för att framstå som en attraktiv arbetsgivare"* [8]

Framgångsfaktor: *"Företagshälsovården kopplas in alltid samt att medarbetaren erbjuds möjlighet att ha med ett skyddsombud eller facklig medarbetare... men inte med personlig anknytning till medarbetaren i fråga i syfte på att motverka ett ev. jävsförhållande"* [8]

Framgångsfaktor: *"Att sekretesspröva alla dokument som ska lämnas ut så att det inte blir en personlig skada för någon"* [8]

Framgångsfaktor: *"Man får inte vid en utredning bedöma någon i förväg förrän man har allt fakta framför sig"* [8]

Framgångsfaktor: *"Enskilda medarbetare hör av sig till HR många gånger om kränkningar kommer ifrån ens chef"* [8]

Stödinsatser i det dagliga arbetet för chefer (huvudkategori 9)

Framgångsfaktor: *"Vid introduktionsutbildning för alla chefer informerar jag om att de ska ha individuella samtal minst x 2 /månaden med varje medarbetare för att kolla läget på arbetsbelastning. Det är något som bör tas vid varje möte. Det är chefens ansvar"* [1]

Framgångsfaktor: *"Hjälpa chefer i sitt ledarskap"* [1]

Framgångsfaktor: *"Mentorskap för chefer"* [1]

Framgångsfaktor: *"Introduktion för nya chefer om vad HR är till för, vad är den statliga värdegrunden och etiska koden i arbetet, om arbetsmiljö och även lite om kränkande särbehandling och mobbning"* [5]

Framgångsfaktor: *"Alla chefer får utbildning kring fenomenet"* [2]

Framgångsfaktor: *"Det borde jobbas mera kring att utveckla ledarens färdigheter vid framkomna behov"* [3]

Framgångsfaktor: *"Skapa underlag, verktyg för chefer som de kan utnyttja praktiskt för att skapa dialog t. ex på arbetsplatsträffar"* (4)

Framgångsfaktor: *"De nya cheferna får en obligatorisk utbildning inom arbetsmiljön där även kränkande särbehandling och mobbning ingår"* [3]

Framgångsfaktor: *"Utbildningar för chefer med aktiva diskussioner om likabehandling mm."* [3]

Framgångsfaktor: *"Cheferna kan ta hjälp från HR om det är svårt att prata om olika ärenden"* [5]

Framgångsfaktor: *"Stötta chefer i svåra samtal"* [3]

Framgångsfaktor: *"Ge chefer rätta verktyg som HR för att hantera arbetsmiljön"* [3]

Framgångsfaktor: *"Att arbetsgivaren ska ingripa vid kunskap om ledarskapsbrister"* [6]

Framgångsfaktor: *"Ledarutvecklingsprogram för alla nya chefer där det även pratas om arbetsmiljöansvaret som chefer har"* [6]

Framgångsfaktor: *"Fokusera i utbildningar på just det som står på delegeringen, på chefernas arbetsmiljöansvar"* [6]

Framgångsfaktor: *"Arbetsmiljöutbildningar för nya och gamla chefer från HR där det även pratas om kränkande särbehandling och mobbning och hur det ska hanteras och vilka riktlinjer det finns i organisation"* [7]

Framgångsfaktor: *"Som chef ha närhet till sin verksamhetsnära HR som oftast är den första kontakten och kan ge stöd i hanteringarna"* [7]

Framgångsfaktor: *"Öka chefstätheten"* [7]

Framgångsfaktor: *"Bli bättre på att påminna chefer på att följa upp arbetsförhållanden och situationer efter avslutade utredningar"* [7]

Framgångsfaktor: *"Alla nya chefer ska gå en obligatorisk utbildning på arbetsmiljö och samverkan, förebyggande och OSA"* [8]

Tydlighet i rollerna och vad som förväntas från HR och chef (huvudkategori 1)

Framgångsfaktor: *”Att som HR-chef vara direktunderställd den högsta chefen VD: n i organisationen”* [6]

Framgångsfaktor: *”Ha tydliga riktlinjer i organisationen och konkreta rutiner för verksamheter för hur man ska arbeta med dessa frågor samt hur det konkret ska gå till”* [7]

Framgångsfaktor: *”Kunskap i fredstid om arbetsmiljöproblemet och dess konsekvenser, hur utredningen går till, vem gör vad”* [7]

Framgångsfaktor: *”Att chefer ber aktivt om hjälp från HR för ett förebyggande arbete med att försöka stärka kommunikationen och konflikthantering”* [7]

Individens eget ansvar (huvudkategori 11)

Framgångsfaktor: *”Att själv säga ifrån vid en upplevd kränkning”* (6)

---- slut -----