

**STRÖMSTADS  
KOMMUN**

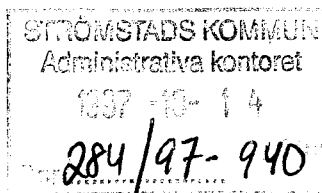
KOMMUNLEDNINGSKONTORET



# **Policy om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet**

Antaget av Kommunstyrelsen 1997-12-03, § 156

KSS 156/97



1997-10-13

Till  
Kommunstyrelsen

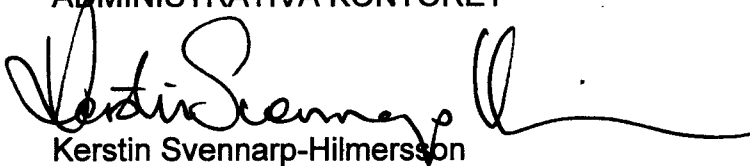
## Förslag till policy om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet

Förslag till policy om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet har utarbetats. Policydokumentet skall ingå i kommunens personalpolitiska program.

Strömstads kommuns förvaltningschefer har delgetts förslaget och hade inget att erinra mot detta.

Likaså har förslaget varit uppe till diskussion i samverkansgrupp på kommunledningsnivå. Utifrån synpunkter från dessa har vissa korrigeringar gjorts i lämnat förslag.

ADMINISTRATIVA KONTORET



Kerstin Svennarp-Hilmersson

Förslag till:

**Strömstads  
kommuns policy  
om åtgärder mot  
kränkande  
särbehandling i  
arbetslivet**

# **STRATEGI**

## **1. Inledning**

Kränkande särbehandling föds ofta i organisationer där det redan finns många obearbetade konflikter. Konflikter som man inte tar upp och bearbetar utlöser så småningom mycket stress, som kan leda till allvarliga konsekvenser. Risken finns att tröttheten leder till att en person utpekas som orsak till missämjan, vilket är ett första steg mot kränkande särbehandling. Följderna är alltid svårartade från vantrivsel till att individens hela tillvaro krossas.

Som arbetsgivare / arbetsledare ska man försöka upptäcka på ett tidigt stadium om det finns mobbningstendenser på arbetsplatsen. Att titta på arbetsgruppen med sociogram i blicken: Vem blir alltid över? Vem är ensam i kafferummet? Vem vill inte fika? Vem verkar utstött?

Kränkande särbehandling kan också förebyggas genom god kommunikation - i tid, innan det händer.

## **2. Arbetarskyddsstyrelsens kungörelse om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet**

1993 utkom Arbetsskyddsstyrelsen med en föreskrift om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:7).

I denna slås det fast att arbetsgivaren ska planera och organisera arbetet så att kränkande särbehandling så långt som möjligt förebyggs samt att arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte kan accepteras i verksamheten.

Vidare sägs att det i verksamheten ska finnas rutiner för att på ett tidigt stadium fånga upp signaler på och åtgärda sådana arbetsförhållanden som kan ge upphov till kränkande särbehandling. Om tecken på kränkande särbehandling visar sig ska åtgärder snarast vidtas.

### 3. Vad är kränkande särbehandling?

Till begreppet kränkande särbehandling hör bl a de företeelser som även kallas för vuxenmobbing, psykiskt våld, social utstötning och trakasserier (även sexuella trakasserier). Kränkande särbehandling innefattar alla handlingar som syftar till att på något sätt skada, sår eller kränka den person som det riktar sig mot.

Exempel på kränkande särbehandling kan vara:

- Skvaller och förtal
- Utestänga någon från gemenskapen
- Undanhållande av information
- Förolämpningar eller negativt bemötande
- Omotiverat framtagna av arbetsrum eller arbetsuppgifter
- Saboterande av arbetets utförande
- Utfrysning

**Tillfälliga** meningsmotsättningar, konflikter och problem i samarbetet bör vanligtvis ses som normala företeelser. Kränkande särbehandling föreligger först när personkonflikter förlorar sin prägel av ömsesidighet och när respekt för människors rätt till personlig integritet glider över till **icke etiska handlingar**. Det räcker att en person upplever att kränkande särbehandling förekommer, så ska problemet tas i utifrån den utgångspunkten.

### 4. Bakomliggande orsaker till kränkande särbehandling

Orsaken till problem i samarbetet bör som regel sökas i arbetets organisation och inte hos den enskilde arbetstagaren. Ofta läggs skulden för särbehandling på den som utsatts för den.

Istället går de vanligaste orsakerna till kränkande särbehandlingar att finna i organisatoriska förhållanden samt i brister i arbetsförhållandena; t ex interna informationssystemet, ledningen av arbetet, för hög eller för låg arbetsbelastning eller kravnivå eller brister i arbetsgivarens bemötande av de anställda.

Olösta och långvariga organisatoriska problem orsakar stark psykisk belastning i arbetsgrupper. Stresstoleransen i gruppen minskar och kan orsaka "syndabockstänkande" och utstötningsmekanismer mot enskilda arbetstagare.

## 5. Syfte

Syftet med Strömstads kommuns policy om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet är att i möjligaste mån skapa sådana arbetsplatser, där denna form av oetiska handlingar inte existerar.

Kränkande särbehandling kan ge allvarliga konsekvenser dels för den enskilde arbetstagaren, men även för arbetsgruppen i stort. Det är därför viktigt att ha rutiner och beredskap för att förebygga kränkande särbehandling samt för att sätta in tidiga insatser och åtgärder när det förekommer.

Om den kränkta personen börjar må dåligt och blir sjukskriven blir sjukskrivningarna ofta långvariga, rehabiliteringsåtgärder blir ofta nödvändiga och i värsta fall kan omplacering och förtidspension bli aktuellt. Förutom det mänskliga lidande detta innebär för den enskilde individen är det dessutom dyrbart för organisationen.

I värsta fall kan det uppstå så kallade centrifugala grupper i organisationen. Med det menas grupper som regelbundet kastar ut någon - inte för att de egentligen vill utan för att processen kräver det. I dessa grupper upplever medlemmarna att det är farligt att avvika. Då upphör all kreativitet och allt nytänkande bland arbetsgruppens medlemmar och arbetsgruppen kan avstanna i sin utveckling. Detta är förödande för effektiviteten i organisationen.

## 6. Mål

Kränkande beteende eller bemötande kan aldrig accepteras oavsett vem det gäller eller vilka som drabbas.

Alla anställda i Strömstads kommun måste aktivt verka för att förhindra att någon arbetstagare utsätts för kränkande särbehandling av andra arbetstagare.

Genom att på ett tidigt stadium fånga upp signaler på missförhållanden och åtgärda dessa ökar förutsättningarna för positiva lösningar, vilket förhindrar utslagning och räddar arbetsgrupper från ineffektivitet och samarbetskollaps.

## 7. Ansvarsfördelning

Kommunstyrelsen fastställer den övergripande policyn om åtgärder mot kränkande särbehandling i arbetslivet.

Strömstads kommuns personalfunktion svarar för information om och utbildning kring policyn. Personalfunktionen ska även stödja enskilda chefer / arbetsledare i deras insatser om fall av kränkande särbehandling uppdragas. Personalfunktionen ska även finnas som stöd och bollplank till organisationens chefer i deras förebyggande arbete.

Chefer / arbetsledare på alla nivåer i organisationen ansvarar för att ev problem med kränkande särbehandling snarast uppmärksammas och åtgärdas. Likaså att på arbetsplatsträffar informera om policyn och med sin / sina arbetsgrupper förutsättningslöst diskutera om mobbning i arbetslivet. Det finns givna kopplingar till arbetsmiljöfrågor, "internkontroll", kvalitets- och verksamhetsfrågor.

**Det är viktigt att varje arbetstagare är medveten om sin egen skyldighet att medverka till ett gott klimat på arbetsplatsen.**

# HANDLINGSPLAN

## 1. Förebyggande åtgärder

Chefer och arbetsledare har en nyckelroll när det gäller att forma den atmosfär och de normer som ska gälla på arbetsplatsen. De bästa förutsättningarna får man när arbetsgivaren genom sitt eget beteende skapar en pålitlig grund för ömsesidig dialog, kommunikation, tolerans för olikheter och ärlig vilja till problemlösning. Detta medför i allmänhet att förutsättningarna för kränkande särbehandling minskar eller försvinner.

Chefer och arbetsledare inom Strömstads kommun ska också ha sådana rutiner för kontakt med enskilda arbetstagare att det är möjligt att tidigt uppmärksamma eller få reda på om det finns brister i samarbetet, t ex genom att regelbundet genomföra medarbetarsamtal.

Som chef och arbetsledare kan man även skapa goda arbetsförhållanden genom t ex:

- Ge god introduktion och handledning. Detta ger arbetstagarna möjlighet att på ett bra sätt finnas sig tillrätta i arbetsgruppen
- Regelbundna arbetsplatsträffar där arbetstagarna kan få kännedom om verksamheten och dess mål och där akuta problem kan tas upp och behandlas så att de inte får tillfälle att växa genom att "ligga till sig"
- Göra arbetstagarna delaktiga i åtgärder som vidtas för att lösa de övergripande problemen på arbetsplatsen
- Eftersträva att arbetsuppgifterna har innehåll och mening och att de anställdas kapacitet och kunskaper tillvaratas
- Klargöra vilka regler som gäller på arbetsplatsen och att samarbetsnormer konkretiseras - vilken etik ska vi ha på arbetsplatsen?
- Ge alla anställda information om och delaktighet i de förebyggande åtgärder som överenskommit mot kränkande särbehandling.

## 2. Åtgärder vid kränkande särbehandling

Paragraf sex lyder: "Arbetstagare som utsatts för kränkande särbehandling ska snabbt få hjälp eller stöd. Arbetsgivaren ska ha särskilda rutiner för detta".

Arbetsgivarens sätt att hantera problemet är ofta avgörande för resultatet. Tidiga insatser och åtgärder har en avgörande betydelse.

När tecken på kränkande särbehandling visar sig:

1. Utred orsakerna
2. Vidta åtgärder
3. Följ upp att vidtagna åtgärder haft effekt

Nedan följer några råd och rutiner för Strömstads kommuns chefer och arbetsledare om hur man bör agera när man får kännedom om att kränkande särbehandling förekommer:

**\* Vänta inte - börja med en gång.**

Möjligheterna att finna bra lösningar försvåras ju längre tid problemen kvarstår obearbetade

**\* Lyssna på alla berörda**

Om det framförs kritik mot en arbetstagare bör han / hon få del av denna och ges möjlighet att bemöta den. Tala med parterna var för sig. Börja med den som utsätts för kränkande särbehandling. Det är viktigt att samtalet sker med respekt och i en atmosfär av öppenhet och ärlighet. Det värsta man kan göra är att gå bakom ryggen på den utsatte - risken är då att man i all välmening förvärrar situationen.

**\* Inta en objektiv och problemlösande hållning**

Ofta läggs skulden för särbehandlingen på den som utsatts för den - men en enda person kan inte skapa samarbetssvårigheter. Människors förhållningssätt i situationer som denna är ofta att skaffa sig starka försvar för sitt handlande och uppfattningarna kan präglas av låsta positioner, gruppträck och lojaliteter. Vid samtal med de berörda bör man vara medveten om faran att själv låta sig påverkas till negativa ställningstaganden.

**\* Förneka eller dölj inte att det finns konflikter**

Arbetslivet är och kommer alltid att vara fullt av konflikter. Det är en del av livet i samspel med andra människor. De flesta konflikter är godartade och löser sig. Att svårartade konflikter uppstår och får fortsatta beror på att ingen sätter stopp - konflikten tillåts avancera. Kränkande särbehandling är möjligt därför att det tillåts. I många fall är det så att majoritetens passivitet möjliggör kränkande särbehandling.

Det kan vara svårt att gå in och aktivt försöka lösa en konflikt. Men vi lär oss något både om oss själva och om andra. Löser vi ett problem i samverkan har vi byggt upp något som får betydelse för hur vi löser nästa konflikt.

**\* Ge stöd åt den utsatte**

Vid utdragna konflikter och mobbningsprocesser förekommer det ofta upprepad sjukfrånvaro som övergår i långa sjukdomsperioder. Det är inte ovanligt att dessa tillåts "rulla på" utan insatser från något håll. Lagtexten innebär att en sådan låt-gå-hantering är ett lagbrott. Kränkande särbehandling behöver inte vara någon utdragen process för att den ut-

satte ska ta skada - en individ kan knäckas på mycket kort tid. Problemet är också att den som blir utsatt för kränkande särbehandling **förlorar** de resurser / egenskaper som behövs för att klara ut situationen t ex problemlösningsförmåga, psykisk kondition, självförtroende, anseende, socialt stöd. För att få en mobbad individ på fötter igen måste ovanstående faktorer byggas upp igen så att de kommer på plus.

Viktigt för snabb återanpassning är att inte släppa kontakten med den utsatte (sjukskriven eller ej). Denne bör också få goda möjligheter till enskilda samtal om det som har hänt - både med arbetsgivare och arbetskamrater. Professionell hjälp ska också finnas för den som så önskar - här kan företagshälsovården vara till hjälp. Ibland kan det vara nödvändigt att överväga att lösa upp akuta samarbetskriser genom att erbjuda omplacering eller utbildning. Sådana överväganden bör ske i direkt samråd med arbetstagaren själv och diskuteras utifrån dennes önskemål och förutsättningar. Det är också viktigt att de erbjudna lösningarna har innehåll och mening samt att arbetstagaren får möjlighet till fortsatt utveckling i arbetet samt goda sociala kontakter.

**\* Handla inte "över huvudet" på de anställda**

När problem uppstår på arbetsplatsen ska de i första hand lösas av dem som finns på arbetsplatsen och berörs av problemet. De personer som ingår i konflikten ska inte fråntas ansvaret att försöka lösa konflikten. Utan deras medverkan och godkännande av möjliga lösningar är det svårt att åstadkomma ett bra och bestående resultat. En mobbningsprocess har ofta sin grund i en konflikt - ofta bagatellartad - som "sopats under mattan" eller fått skena iväg. Ett vanligt mönster är att söka efter syndabockar som orsak till konflikten. Men orsaker till konflikter i arbetslivet finns sällan att hämta hos enskilda individer utan i den miljö där personerna befinner sig. Att arbeta med konflikter kan innebära mycket av **praktiska** förändringar i arbetsorganisationen - och då är det viktigt att alla berörda är delaktiga.

### 3. Företagshälsovården

Det kan vara svårt för en chef / arbetsledare att objektivt se alla aspekter av problemen. Därför kan det vara lämpligt att söka konsultativ hjälp t ex via företagshälsovården.

För den enskilde individen kan ibland önskemål om professionell hjälp finnas. Även här kan företagshälsovården vara en resurs.

Förutom den hjälp man erbjuder arbetstagaren är det mycket viktigt att behandla de sakliga problem som i de flesta fall ligger till grund för "synda-

bockstänkandet" i en grupp. I de fall mobbningsprocessen gått långt kan det krävas kvalificerad experthjälp för orsaksanalyser, lösningsförslag och samtal enskilt och i grupp. Syftet är ju att gruppen ska finna vägar till bättre samarbete framöver. Företagshälsovårdens resurser kan även här vara till stor hjälp.

#### **4. Tillämpning**

Detta handlingsprogram ska ses som en rekommendation. Varje arbetsplats ska sedan anpassa detta program till den egna verksamheten och dess möjligheter och resurser.

Det är synnerligen viktigt att förankra och diskutera detta ute i verksamheten, företrädesvis på arbetsplatsträffar. Dessa diskussioner kan leda fram till att man lokalt hittar egna lämpliga rutiner att handha dessa frågor. Dessa lokala rutiner måste dock stå i samklang med Strömstads kommuns policy om åtgärder mot kränkande särbehandling.