



Konflikter och mobbning på arbetsplatsen

En osynlig kostnad

Linda Karlsson

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Åbo 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Linda Karlsson

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Heli Nyberg

Titel: Konflikter och mobbning på arbetsplatsen

Datum: 9.3.2016

Sidantal: 50

Bilagor: 1

Abstrakt

Syftet med examensarbetet är att undersöka vilka negativa konsekvenser konflikter och mobbning kan orsaka medarbetare och organisationer. Den ekonomiska krisen har medfört nedskärningar, ökad osäkerhet och hård konkurrens som påverkat arbetsmiljöerna i Finland. Eftersom arbetsvälbefinnande sjunkit på grund av dessa yttre faktorer, vill jag med detta examensarbete beskriva varför arbetsvälfärden borde få hög prioritet.

Detta examensarbete är baserat på litteratur, lagar, statistik och intervjuer. Jag kommer att redogöra vad konflikter är och hur man definierar arbetsplatsmobbning gällande vuxna arbetstagare. Resultatet av undersökningen kommer att beskriva hur organisationer kan förebygga och förhindra en dålig arbetsplatskultur, så att kostnader och konsekvenser orsakade av konflikter och mobbning hålls på en låg nivå.

Språk: Svenska

Nyckelord: Konflikt, arbetsplatsmobbning, arbetsmiljö

BACHELOR'S THESIS

Author: Linda Karlsson

Degree Programme: Business administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisors: Heli Nyberg

Title: Conflicts and bullying at the workplace

Date: 9 March 2016

Number of pages: 50

Appendices: 1

Summary

The purpose of this thesis is to inquire what negative consequences conflicts and bullying may induce workers and organizations. The economic crisis has resulted in reductions, increased uncertainty and hard competition which have affected the workplace environments in Finland. Since labor welfare has fallen due to these external factors, I want to demonstrate why well-being at work should be of high priority.

This thesis is based on literature, laws, statistics and interviews. I will portray what conflicts are and how to define workplace bullying among adult employees. The result of the inquiry will describe how organizations may prevent and manage a bad workplace environment, so that costs and consequences from conflicts and workplace bullying remains insubstantial.

Language: Swedish

Key words: Conflicts, workplace bullying, workplace

environment

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och målsättning.....	2
1.2	Avgränsning.....	2
1.3	Problemformulering.....	3
1.4	Metodbeskrivning	3
1.5	Kriterier för urval av källor	4
2	Lagar som främjar välmående på arbetsplatsen.....	4
3	Organisatoriska konsekvenser av konflikter och mobbning	6
3.1	Sjukledighet och frånvaro	6
3.2	Minskad produktivitet.....	9
3.3	Negativ publicitet	10
3.4	Omorganisering.....	10
3.5	Rättegång	11
3.6	Omsättnings- och ersättningskostnader	12
4	Vad är en konflikt?	14
4.1	Alla konflikter är inte dåliga	16
4.2	Orsaker till konflikter.....	16
4.3	Konflikthantering.....	20
5	Vad är arbetsplatsmobbning?	23
5.1	Vad är inte mobbning?.....	24
5.2	Varför mobbar man?	25
5.3	Vad kan utlösa mobbning?.....	26
5.4	Exempel på arbetsgrupper.....	27
5.4.1	Den trygga gruppen.....	28
5.4.2	Den otrygga gruppen.....	28
5.4.3	Den otrygga undvikande gruppen.....	29
5.4.4	Den otrygga destruktiva gruppen	29
5.5	Åskådarna till mobbning	30
5.6	Hur vet man att man är utsatt?.....	31
6	Hälsoeffekter av mobbning.....	32
6.1	Hantering av arbetsplatsmobbning.....	35
7	Intervjuer med två organisationer	37

7.1	Aktia Pankki Oyj.....	38
7.2	Organisation X.....	40
7.3	Sammanfattning av intervjuerna	43
8	Slutdiskussion.....	47
9	Källförteckning	51
	Bilaga 1, Intervjufrågor	54

1 Inledning

Som de flesta vet, stöter vi på konflikter dagligen i många situationer och scenarion. Det finns konflikter av flera olika slag. Detta examensarbete kommer att behandla konflikter och mobbning på arbetsplatsen. Det finns konflikter som kan medföra utveckling för organisationer samt disfunktionella konflikter som skapar oro och dålig stämning inom arbetsgemenskaper. Ifall konflikter inte kan lösas är det risk för att mobbning uppstår. Kränkande särbehandling är ett samlingsbegrepp för vuxenmobbning och trakasserier. När det handlar om arbetsplatsmobbning blir situationen mycket svårare. Arbetsplatsmobbning är en olaglig handling i Finland som ofta påverkar medarbetare och organisationer på en djupare nivå.

Enligt statistikcentralen i Finland ökar arbetskonflikter för varje år. Antalet arbetstagare som deltog i arbetskonflikter år 2014 var ungefär 69 000 och antalet förlorade arbetsdagar ungefär 40 500. Antalet arbetstagare som deltog var nästan 50 000 fler jämfört med år 2013. Arbetsplatsmobbning fortsätter även kontinuerligt att öka och mellan 2008 och 2013 hade mera än två av fem (44 %) finländska arbetstagare upplevt att mobbning tillfälligt framkommit på arbetsplatsen. Undersökningen visade även att 6 % av respondenterna hade upplevt kontinuerlig mobbning på arbetsplatsen. (Statistikcentralen, 2015).

Finland toppar både den europeiska våldsstatistiken och statistiken över mobbning på arbetsplatsen uppger social- och hälsovårdsministeriets arbetarskyddsavdelning. Den europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, presenterade år 2010 en studie om arbetsplatstrivsel som visade att genomsnitt 4,1 % av arbetstagare i 27 europeiska länder hade upplevt arbetsplatsmobbning inom det senaste året. I Finland hade 6,2 % av arbetstagarna upplevt mobbning på arbetsplatsen inom det senaste året. Studien visade att finländare blir två gånger oftare mobbade på arbetsplatsen jämfört med övriga europeiska länder. (EWCS, 2010).

Jag har valt detta ämne därför att konflikter och arbetsplatsmobbning tydligt är ett samhällsproblem i Finland som fortfarande ignoreras och skyfflas under mattan på arbetsplatser. Konflikter och arbetsplatsmobbning är inte enbart skadligt för de inblandade parterna, utan kan även bli kostsamt. Det kan konstateras att kostnader som uppstår på grund av konflikter och arbetsplatsmobbning kan bli dyrt för organisationer. Det kan även konstateras att det blir billigare för organisationer att istället satsa på en

förebyggande och god arbetsmiljö. Jag vill påvisa med resultatet i mitt examensarbete att det är lönsamt och viktigt för organisationer att även i svåra tider med lågkonjunkturer, satsa på en god arbetsplatskultur.

1.1 Syfte och målsättning

Inledningen är bakgrunden till syftet med detta examensarbete, vilket ska leda till ett resultat som beskriver vilka de negativa konsekvenserna är och hur de påverkas av konflikter och mobbning på arbetsplatsen. Med hjälp av litteraturbaserade teorier och intervjuer kommer jag att fördjupa mig i konflikter och mobbning på arbetsplatser. Orsaken till varför jag också vill skriva om vad konflikter och mobbning innebär är för att ge en ökad kunskap, förståelse och öppna nya möjligheter att effektivt förebygga och förhindra konflikter och mobbning på arbetsplatsen.

Målet med mitt examensarbete är att beskriva hur organisationer kan förebygga och förhindra att konflikter och mobbning uppstår på arbetsplatsen, vilket också leder till kostnader och andra konsekvenser för arbetstagaren och organisationen.

1.2 Avgränsning

Jag kommer att avgränsa mitt examensarbete till konflikter och arbetsplatsmobbning samt dess påverkan och konsekvenser för arbetstagare och organisationer. Jag kommer inte att behandla kostnader som kan uppstå inom de inblandades familjer. Jag kommer enbart att behandla konflikter och mobbning mellan vuxna människor på arbetsplatsen. Detta för att hjärnan inte anses vara färdigutvecklad förrän vid ca 25 års ålder. Den kognitiva funktionen i den unga hjärnan är annorlunda än hos den vuxna. Ungdomar har lättare att explodera i aggressiva handlingar och längtan efter bekräftelse leder också till gruppsyck som man ser mindre bland vuxna människor.

Sexuella trakasserier som i första hand kvinnor utsätts för, faller under en egen kategori som jag inte kommer att ta med i mitt examensarbete.

Jag kommer enbart att beakta lagar som gäller i Finland. Jag tar i första hand med statistikrapporter från Finland och i andra hand även statistik från Europa och USA som

berör examensarbetets ämnesområden och som är svåra att hitta i den finländska statistiken.

1.3 Problemformulering

Den ekonomiska krisen har medfört nedskärningar, ökad osäkerhet och hård konkurrens som utan tvekan har påverkat arbetsmiljöerna på arbetsplatser i Finland. Att satsa på en god arbetsmiljö medför ofta kostnader som organisationer anser att de inte har tillräckligt med resurser till. När man ser på kostnader och ökade resurser, t.ex. tidsanvändning och sjukfrånvaro, som en konfliktfylld arbetsmiljö kan medföra, kan man inte annat än konstatera att det borde ligga i varje organisations största intresse att satsa på arbetsvälbefinnande.

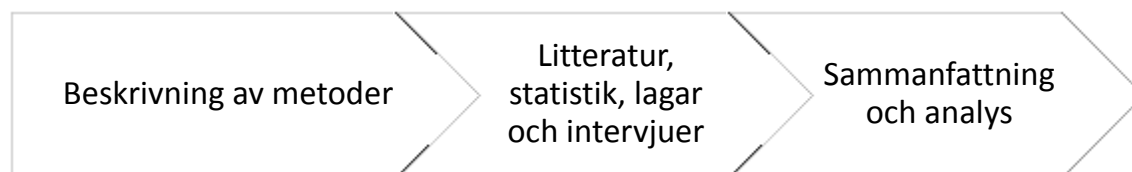
Examensarbetets problemformulering är:

- På vilket sätt kan organisationer förebygga och förhindra en dålig arbetsplatskultur, så att kostnader orsakade av konflikter och mobbning hålls på en låg nivå?

1.4 Metodbeskrivning

I examensarbetet görs först en insamling av litteratur, statistikrapporter, lagar i Finland samt två intervjuer, med fokus på konflikter och arbetsplatsmobbning, som ska svara på problemformuleringen. Jag kommer att använda mig av en kvalitativ undersökningsmetod. För att förverkliga målet med examensarbetet och för att bättre kunna beskriva hur organisationer kan förebygga och förhindra konflikter och mobbning på arbetsplatsen, har jag valt att intervjua två personer för att ta reda på hur deras organisations konflikthanteringsplan ser ut i det verkliga arbetslivet. Dessa intervjuer har också gjorts med tanke på om dåliga arbetsförhållanden påverkat organisationens kostnader och konsekvenser. För att ytterligare nå upp till examensarbetets målsättning och som svar på problemformuleringen, har jag sammanfattat litteraturen, statistiken och lagstiftningen samt analysera intervjuerna för att komma fram till ett resultat. Resultatet ska ge svar på hur organisationer kan förebygga och förhindra en dålig

arbetsplatskultur, så att kostnader orsakade av konflikter och mobbning hålls på en låg nivå. Se figur nedan.



Figur 1 Metodbeskrivning

1.5 Kriterier för urval av källor

Jag har valt ut litteratur, statistik och lagstiftning som är mest relevanta utifrån problemformuleringen. Urvalet av källor har i första hand varit litteratur från nordiska källor. Statistiken är främst hämtad från Statistikcentralen i Finland samt från godkända utländska studier. Lagstiftningen i mitt arbete är enbart från Finlands lag. De två personer som jag intervjuat har jag valt utgående från två helt olika organisationer, där den ena organisationen baserar sig på ekonomisk vinst och den andra baserar sig på välgörenhet utan ekonomisk vinst.

2 Lagar som främjar välmående på arbetsplatsen

Den nya arbetarskyddslagen (738/2002) steg i kraft 1.1.2002. Lagen ersätter den gamla arbetarskyddslagen som kom i kraft 1958 och de senare ändringar som gjorts. Arbetskyddsmyndigheterna övervakar att lagen följs. Lagen och förordningarna skall finnas tillgängliga för de anställda på arbetsplatsen.

Arbetsplatsmobbning är en olaglig handling som kan leda till bestraffning. Finland har en arbetarskyddslag vars syfte är att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållandena på arbetsplatserna. Lagen är till för att trygga och upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga samt att förhindra och förebygga yrkessjukdomar, olycksfall och arbetstagarnas mentala och fysiska hälsa som påverkas av arbetsmiljön och arbetet. (Arbetarskyddslagen, kap 1 § 1).

Arbetarskyddslagen tillämpas på arbete som utförs enligt arbetsavtal och arbete som utförs i tjänsteförhållande. Lagen tillämpas inte på fritidsaktiviteter eller professionell idrottsutövning. Denna lag är bindande för arbetsgivare och arbetstagare som är parter i ett arbetsförhållande enligt 1 mom. Förutom bestämmelserna i arbetarskyddslagen skall även särskilda bestämmelser från arbetarskyddet iakttas i arbetsförhållandet. (Arbetarskyddslagen, 2002, kap 1 § 2).

Arbetsgivaren är skyldig att vidta åtgärder och skydda arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet. Arbetsgivaren bör även ta i beaktande omständigheterna som är relaterade till arbetet, arbetsmiljön och arbetsförhållandena samt arbetstagarnas personliga utgångspunkter och kvalifikationer. Arbetsgivaren skall planera och genomföra de åtgärder som behövs för att förbättra arbetsförhållandena. Arbetsgivaren skall även observera arbetsmiljön, arbetsklimatet och säkerheten på arbetsplatsen samt vidta åtgärder gällande faktorer som påverkar säkerheten och hälsan i arbetet. Arbetsgivaren bör även se till att åtgärder som gäller säkerhet och hälsa beaktas i nödvändig utsträckning inom alla delar av organisationen. (Arbetarskyddslagen, 2002, kap 1 § 8, kap 3 § 8).

För främjande av säkerheten och hälsan samt bevarande av arbetstagarnas arbetsförmåga skall arbetsgivaren ha ett program gällande utvecklingen av arbetsmiljön och arbetsförhållanden på arbetsplatsen. Detta är ett verksamhetsprogram som arbetsskyddet kräver. Främjande av hälsan, säkerheten och bevarande av arbetsförmågan skall beaktas vid utvecklande av arbetsplatsen. Vid planeringen av arbetet skall arbetstagarnas fysiska och psykiska utgångspunkter beaktas för att undvika risker eller svårigheter som arbetet kan medföra. (Arbetarskyddslagen, 2002, kap 2 § 9, kap 2 § 13).

Varje arbetstagare skall även i sitt arbete, med hjälp av sin erfarenhet, den undervisning och handledning som arbetsgivaren gett, sin yrkesskicklighet och tillgängliga medel ta hand om sin egen och övriga arbetstagares säkerhet och hälsa. Arbetsgivaren skall på arbetsplatsen undvika att trakasserier uppstår och annat osakligt bemötande som riktar sig mot arbetstagarna och som medför olägenheter eller risker för deras säkerhet eller hälsa. Om det förekommer trakasserier eller annat osakligt bemötande som medför problem eller risker för arbetstagarens hälsa, skall arbetsgivaren omedelbart med tillgängliga medel vidta åtgärder för att avlägsna missförhållandet. (Arbetarskyddslagen, 2002, kap 4 § 18, kap 2 § 18, kap 5 § 28).

Enligt strafflagen kap 1 § 21 skall den som offentligt utför en sedlighetssårande handling som orsakar harm, dömas till böter eller fängelse i högst sex månader för offentlig kränkning av sedligheten. Den som utför fysiskt våld mot någon eller utan att begå fysiskt våld skadar någons hälsa, förorsakar smärta, medvetlöshet eller något annat motsvarande tillstånd, skall dömas till böter eller fängelse i högst två år. (Strafflagen, 1889, kap 1 § 21, kap 21 § 5).

3 Organisatoriska konsekvenser av konflikter och mobbning

Konflikter och arbetsplatsmobbning kan medföra stora kostnader för organisationer. Dessa kostnader kan uppstå från många olika faktorer. Den största kostnaden uppstår vanligtvis på grund av frånvaron. Sjukfrånvaron leder även naturligt till ersättningskostnader och omorganisering i företaget på grund av minskad arbetskraft. Mobbingsfall kan även medföra negativ publicitet vilket kan orsaka försämrat rykte och minskade inkomster för organisationer. Arbetseffektiviteten kan även sjunka inom arbetsgemenskapen, eftersom oro lätt vänder uppmärksamheten från arbetsuppgifterna. Hela konflikthanteringsprocessen är mycket tidskrävande och utomstående experthjälp till utredning samt nyrekrytering kräver även stora resurser. (Einarsen & Hoel, 2011, s. 130).

I fall där organisationen inte klarar av att lösa konflikter, eller i fall då organisationen inte ger de utsatta möjligheten att klaga, har det blivit vanligare att organisationer ställs inför rätta vilket ofta medför kostnader och konsekvenser för offentliga relationer. Utan klara planer för konflikthantering och arbetsplatsmobbning kan fall förbli olösta i många år. Fientlighet på grund av interna, olösta konflikter kan vara destruktivt för alla inblandade. Varje anklagelse för mobbning kommer sannolikt att påverka organisationen. Även vid fall som kan verka vara lösta finns det alltid konsekvenser när det kommer till organisatorisk omstötning och förändring. (Einarsen & Hoel, 2011, s. 130).

3.1 Sjukledighet och frånvaro

I en finländsk undersökning av Kivimäki et al. (2000, s. 656-660) bland sjukvårdspersonal på två finländska sjukhus rapporterades en stark korrelation mellan

arbetsplatsmobbing och sjukfrånvaro. I studien deltog 674 män och 4 981 kvinnor i åldern 19-63 år. Data angående sjukfrånvaron hämtades från personalens register. Studien visade att de som blivit utsatta för arbetsplatsmobbing hade en större medicinsk certifierad sjukfrånvaro på 51 % eller 1,5 gånger mera än personer som inte upplevt arbetsplatsmobbing. För själv certifierade sjukfrånvaron orsakade av arbetsplatsmobbing var frånvaron 16 % större för dem som upplevt mobbing på arbetsplatsen. Studien visade att 2 % av alla sjukfrånvaron orsakades av arbetsplatsmobbing och kostnaderna för frånvaron orsakade av mobbningen uppgick till ca 163 000 euro per år. Detta var kostnader för enbart två sjukhus.

I den finländska studien Vartia et al. (2001, s. 63-69) deltog 1 037 respondenter bland kommunala tjänstemän i Finland. Studien visade att 29 % av respondenterna hade blivit utsatta för arbetsplatsmobbing i 2-5 år och 30 % i över fem år. Hela 30 % av respondenterna upplevde mobbing dagligen eller nästan dagligen. Hur länge arbetstagarna arbetat inom arbetsplatsen kom inte fram i studien. Se tabellen nedan.

	Percent
Frequency	
Daily or almost daily	30
Once a week	16
Less often	54
Duration	
<6 months	14
6 months—2 years	28
2—5 years	29
>5 years	30

Figur 2 Frekvens och varaktighet av negativa handlingar, måltavlor för mobbing

Studien visade att 17 % hade tagit ledigt från arbetet på grund av arbetsplatsmobbing. Vartia et al. (2001, s. 63-69) visade även att de som bevittnar mobbing har en högre stressnivå än de som inte bevittnat mobbing. De utsatta söker ofta stöd för sina situationer och det kan vara svårt för vittnen att hålla sig oinblandade (Einarsen & Hoel, 2011, s. 137).

Hur mycket kostar en sjukfrånvaro? Om en arbetstagaren lön är 3 000 euro i månaden och den sjukfrånvarandes arbete lätt och framgångsrikt kan ersättas av en kollega inom organisationen kan den sjukfrånvarandes löne- och lönebikostnader samt driftskostnader uppstå till ca 52 euro per timme. Om arbetstagaren arbetar åtta timmar per dag och fem

dagar i veckan kan kostnaderna för den sjukfrånvarande uppgå till 2 080 euro per vecka. Oplanerade frånvaron leder även till inkomstbortfall för organisationer eftersom de dagliga rutinerna rubbas vilket kan påverka kvalitén på servicen. Arbetsgivare reagerar på frånvaro på många sätt. T.ex. sätt att agera kan vara att hitta någon tillfällig vikarie, att delegera den frånvarandes arbete, att betala för att någon gör den frånvarandes arbete på övertid och i särskilda fall rekrytera en ny arbetstagare för arbetet. Inkomstbortfall kan även uppstå på grund av att det tar tid för vikarien att komma in i arbetet och att lära känna kunderna, arbetet samt samarbetsparterna. Inkomstbortfall för en sjukskrivning kan vara svår att mäta och varierar från fall till fall. (Olipa kerran yrittäjä, 2015).

Sjukdagpenning kan ansökas från Kela efter att självrisktiden gått ut. Sjukdagpenningen betalas som ersättning för inkomstbortfall vid arbetsförmåga. Under självrisktiden betalar arbetsgivaren sjukfrånvaron. Självrisktiden är i regel den dag man insjuknar och de följande 9 vardagarna. Om arbetsförmågan uppstår på nytt inom 30 dagar från den föregående utbetalningen av sjukdagpenning måste orsaken till sjukfrånvaron vara den samma. Sjukdagpenning beviljas inte om man t.ex. först varit sjukfrånvarande på grund av migrän och sedan för depression. Sjukdom och arbetsförmåga är olika saker. När man blir sjuk är du inte nödvändigtvis arbetsförmögen. För att Kela skall bevilja sjukdagpenning bör arbetstagaren vara arbetsförmögen. Även om en läkare skrivit ut sjukledighet för en arbetstagare, behöver Kela inte betala sjukdagpenning. Dessutom betalar inte alltid Kela ut sjukdagpenning för vissa sjukfrånvaron, även om en läkare antagit att arbetstagaren inte kan arbeta. Sjukdagpenning betalas i regel inte heller ut för arbetsutmattning. I undantag kan sjukdagpenning för arbetsutmattning beviljas beroende på vilken stad man bor i och på grund av arbetstagarens omständigheter. (Kela, 2016).

Sjukdagpenningen grundar sig på arbetstagarens tidigare beskattade årsinkomst. År 2016 beräknas dagpenning enligt de beskattade inkomsterna från år 2014 (Kela, 2016). Även om den anställda skulle ha framskridit i sin karriär inom organisationen under de två senaste åren och även om lönen har höjts, får arbetsgivaren ersättning enligt arbetstagarens inkomster två år tillbaka. Den sjukdagpenning som betalas ut överensstämmer inte alltid med den nuvarande situationen.

För att ge en bättre insyn i sjukfrånvarokostnaderna kan vi ta som ett exempel av en arbetstagare som får 3 000 euro lön i månaden insjuknar och kostaderna för sjukfrånvaron uppgår enligt kalkylen som tidigare presenterats till 2 080 euro i veckan. Två år tidigare tjänade arbetstagaren 2 000 euro i månaden inom samma organisation,

vilket enligt Kelas kalkyl berättigar till 1 400 euro sjukdagpenning i månaden. Sjukfrånvarokostnaderna uppgår till 8 320 per månad för företaget (+ inkomstbortfall?). Kela understöder organisationen med 1 400 euro i månaden och organisationens självrisk blir 6 920 euro för sjukfrånvaron i månaden. Den myten att Kela betalar för arbetstagarnas sjukfrånvaro stämmer inte, utan stödet är mera som en klapp på axeln och som dessutom kommer flera månader efter insjunkningen.

3.2 Minskad produktivitet

Konflikter och mobbning på arbetsplatsen påverka medarbetarnas beteenden och attityder. Enligt Cooper et al. (1996, s. 128) blir personer som är utsatta för mobbning med tiden tillbakadragna och motvilliga att kommunicera på grund av rädslan att utsättas för kritik. De dagliga rutinerna på jobbet känns med tiden allt tyngre. Dessa symptom kan även leda till att de utsatta ytterligare anklagas för att vara dystra, tillbakadragna, att de inte samarbetar och brist på teamanda. Studier som Laymann et al. (1992) och O'Moore et al. (1998) har visat att mobbning kan orsaka koncentrationssvårigheter, osäkerhet och brist på initiativtagande. Mobbning kan enligt studien även påverka motivation och kreativitet negativt.

Problem med koncentrationen kan även öka risken för misstag och olyckor. Detta kan leda till minskad produktivitet, produktion och försämrad kvalitet av produkter eller tjänster. Presenteeism är även relaterat till arbetsplatsmobbning. Presenteeism betyder att arbetstagare kommer sjuka till jobbet och även om de är på plats så är de inte helt närvarande. Presenteeism orsakas till största del av team- och projektarbete där medarbetarna är beroende av varandra. Att bli utsatt för mobbning kan leda till att individer förlänger sina arbetsdagar för att demonstrera sitt engagemang till organisationen. (Einarsen & Hoel, 2011 s. 137). Enligt Brun & Lamarche et al. (2006) har presenteeism dock motsatt effekt och reducerar produktiviteten. Stressrelaterade symptom som huvudvärk, migrän, magbesvär, koncentrationssvårigheter orsakar att arbetseffektiviteten minskar.

3.3 Negativ publicitet

Att en organisation får negativ publicitet på grund av ett mobbningsfall kan i dagens ekonomi orsaka stora konsekvenser. Ett mobbningsfall kan påverka omgivningens uppfattning av organisationen samt av ledningens och arbetstagarnas yrkeskunskap. Ett dåligt rykte påverkar även medarbetare inom organisationen. Att som arbetstagare känna skam för sin arbetsplats kan resultera till att de anställda söker nya jobbpositioner, vilket medför rekryteringskostnader och inkomstbortfall. Ett dåligt rykte kan även leda till att potentiella arbetstagare inte vill söka arbete till organisationen.

Ett dåligt rykte påverkar även organisationens kunder, leverantörer och samarbetspartner. Det kan anses vara skamligt att associera sig själv med en organisation med dålig publicitet. Detta kan leda till att organisationen mister kontrakt och kunder. Andra orsaker till varför kunder, samarbetspartners och leverantörer slutar samarbeta med en organisation, där det uppkommit arbetsplatsmobbing kan vara för att de själv har nolltolerans. Ett dåligt rykte kan även påverka aktieägarna som kan bli osäkra på hur den dåliga publiciteten kommer att påverka organisationen. Detta kan i sin tur leda till att aktieägare säljer sina aktier och att organisationen börsvärde sjunker. (Einarsen & Hoel, 2011, s. 141).

3.4 Omorganisering

Ett vanligt resultat i konflikt- och mobbningsfall är att separera konfliktparterna från varandra. I en Tysk frågeformulärundersökning Meschkutat et al. (2002) visade att 11,1% av de som utfört mobbing på arbetsplatsen blev omplacerade inom företaget. Studien visade även att 8,2 % av mobbarna fick avgå. Dock har det rapporterats att de som utsätts för mobbing har större sannolikhet att bli omplacerade, speciellt om mobbaren har en högre ställning. Beroende på fallets allvarlighet kan mobbaren även suspenderas (normalt med full lön) för tiden som den interna undersökningen pågår. Omplaceringar kan komma med kostnader för extra inläring, i vanliga fall för två eller flera individer. Enligt Dalton (1997, s. 411-413) är dessa omorganiseringar dysfunktionella eftersom de orsakar uppehåll inom arbetsgrupperna som leder till minskad produktion. Man kan heller inte garantera att samarbetet kommer att fungera inom de nya arbetsgrupperna. Under undersökningsprocessen kan även rådgivning och

andra stödmekanismer vara nödvändiga att användas vilket medför tilläggskostnader för organisationer. (Einarsen & Hoel, 2011, s. 138).

3.5 Rättegång

Om mobbningsfall går till rätten leder det naturligt till organisatoriska kostnader för utredning, juristtjänster, rättegångskostnader samt möjligtvis kompensationer (Einarsen & Hoel, 2011 s. 138). Enligt lagen om domstolsavgifter kap 1 § 2 för behandling av tviste- och brottsmål, är rättegångsavgifterna enligt tabellen nedan:

Tabell 1 Domstolsavgifter

Högsta domstolen	500 euro
Högsta förvaltningsdomstolen	500 euro
Hovrätten	500 euro
Förvaltningsdomstolen	250 euro
Arbetsdomstolen	2 000 euro
Marknadsdomstolen	2 000 euro
Försäkringsdomstolen	500 euro

I avgiften ingår ersättning för expedition som ges i ett ärende, vilket innehåller ett avgörande eller ett uppskovsbeslut (då domstolet skjuter upp behandlingen). I avgiften ingår även ersättning för åtgärder som myndigheten har vidtagit i samband med behandlingen av ärendet. Betalningsskyldig är den som har inlett saken och i enskilda fall kan det beslutas att ingen avgift skall tas ut (Lag om domstolsavgifter, 2015, kap 1 § 6). Om en arbetstagare för ett arbetsplatsmobbningsfall vidare till rättegång och vinner mot organisationen, döms organisationen att betala ersättning för rättegångskostnaderna till arbetstagaren. Kostnader för juristtjänster kan variera mellan 100-325€/ timme. (Rättsväsendet, 2015).

Ett exempel som varit aktivt i den finländska median är Hilka Ahdes arbetsplatsmobbningsfall. I juni 2011 gjorde Ahde ett klagomål till södra Finland

regionförvaltningsverk angående bil- och transportbranschens arbetarförbunds (AKT) ordförande Timo Rätty. Ande anklagade Rätty för arbetsplatsmobbing och psykiskt misshandel. Regionsförvaltningsverket gjorde en anmälan om fallet till polisen i Helsingfors som började undersökningen. I mars 2012 beslöt AKT:s styrelse att säga upp Ahde med hänvisning till brist på förtroende. Styrelsen tog dock tillbaka uppsägningen den 22 mars och på samma dag beslöt AKT:s representativa att suspendera Rätty från sin post under behandlingsprocessen. I januari 2014 dömde Helsingfors tingsrätt Rätty till att betala 80 dagsböter för misshandel och två brott mot arbets säkerheten. AKT och Rätty blev dömda till att betala en ersättning på 12 000 euro till Ahde för det lidande som hon utsatts för samt för andra små skador. Ordförande för AKT:s råd Heikki Harakka och rådets viceordförande Veijo Ruonala blev även dömda för två brott mot arbets säkerheten samt för misshandel till 30 dagsböter. ATK blev även dömd till att betala 20 000 euro som straff för företagsbrott. Rätty överklagade sin dom till hovrätten. Hovrätten behandlade överklagelsen i februari 2015 och dömde Rätty skyldig. AKT, Rätty, Harakka och Rounala förpliktas även att solidariskt betala rättegångskostnader på ca 30 890 euro med ränta efter en månad till Ahde, efter tingsrättens dom. (Yle, 2015).

3.6 Omsättnings- och ersättningskostnader

Omsättnings och ersättningskostnader står till största del av rekryteringskostnader. Rekryteringsprocessen kan vara väldigt kostsam på grund av tiden som läggs ner på marknadsföring, urval, skolning och utveckling. Andra kostnader som direkt uppstår från rekrytering är administrativa kostnader som t.ex. uppsägning av kontrakt, skapande av nya kontrakt, resekostnader, intervjuande av kandidater osv. Hela urvalsprocessen för att ta in en ny arbetstagare kan vara mycket kostsam. Ersättningskostnader tenderar att stiga enligt erfarenheten och yrkeskunskapen hos den som skall ersättas. Omsättningskostnader uppstår tills den nya arbetstagaren når samma prestationsnivå som den ersätta. (Einarsen & Hoel, 2011, s.140).

Enligt Rayner et al. (1997, s. 249-255) i en studie inom den offentliga sektorns fackliga medlemmar visade det sig att en av fem arbetstagare hade övervägt att lämna arbetsplatsen på grund av att ha bevittnat mobbing. Studien visade även att åskådarna ansåg att rapporteringen inom arbetsplatsen var osäker på grund av att mobbarna kom

undan med beteendet och för att ledningen inte reagerade, även om de visste att mobbning förekom. Om det förekommer mobbning på arbetsplatsen kan det alltså även leda till att medarbetare som inte är inblandade i fallet väljer att avgå. Teamarbete har blivit en ökande arbetsstrategi och effekten av mobbning kan ha stor påverkan på arbetet och alla parter i teamet. Detta teambaserade arbets sätt kan öka sannolikheten för att mobbning uppstår, samt en tredje parter dras in i konflikter.

Konflikter kan även leda till att arbetare strejkar. Strejk har sedan fackföreningsrörelsens första tid varit arbetstagarnas stridsåtgärd i arbetskonflikter. Vid strejk försöker arbetstagare blockera arbetsplatsen så att inget arbete kan utföras. Ett exempel i Finland var då Finnairs flygvärdinnor strejkade år 2006 på grund av stora skillnader i Finnairs och konkurrenternas löner. Under två dagar uppstod direkta kostnader på ca sju miljoner euro och ca tre miljoner euro för förlorande flygbokningar samt ersättningar. (Talouselämä, 2006).

Genom att specificera kostnaderna som vanligtvis är involverade i mobbningsfall, kom Hoel et al. (2003, s. 145-161) fram till en summa på £28 109 som enligt Kauppalehtis valutaomvandlare motsvarar ca 36 997 euro. Kalkylen inkluderar en serie av kostnader som orsakats av utredningsprocessen. Kalkylen är baserad på fall som behandlats internt, dvs. inga rättsliga kostnader eller användning av utomstående konsult hjälp var inkluderat. Kalkylen inkluderar inte heller kostnader som orsakats av minskad produktivitet eller kostnader orsakade av negativ publicitet. Denna kalkyl stämmer bra överens med Ljungberg och Sagerbergs (2012, s.117) uppskattning, att en person som slutar och skall ersättas genom nyrekrytering kostar lika mycket som en årslön. Enligt kalkyler orsakas de största kostnaderna av tidsåtgång till utredningen, frånvaron och ersättningskostnader. Det finns ännu inte undersökningar inom Finland gällande hur mycket ett mobbningsfall kan kosta organisationer. Se tabellen nedan.

Absence	£6,972
Replacement costs	£7,500
Reduced productivity	?
Investigators' time for grievance investigation	£2,110
Local management line management time	£1,847
Head office personnel	£2,600
Corporate officers' time (including staff welfare)	£2,100
Cost of disciplinary process (hearing, solicitor)	£3,780
Witness interview costs	£1,200
Transfers	0
Litigation	?(0)
Effects on those indirectly involved	?
Miscellaneous (effects on public relations, etc.)	?
Total costs (minimum)	£28,109

Note: ? = cost unknown or difficult to assess.

Figur 3 Kostnader för fall till organisationen

4 Vad är en konflikt?

Oenigheter är någonting som alla kan hålla med om att ingår i en konflikt. Oenigheter kan uppstå i många former. Den ena parten kanske tycker att den pågående diskussionen är rolig och intensiv medan den andra parten kan känna sig påhoppad. Hur mycket energi man investerar i konflikten beror på hur viktig den är för personen i fråga. Energiåtgången för konflikten varierar mellan individer och vid olika tillfällen. En dag kanske allting känns bra och samarbetet fungerar med mycket färre situationer som blir laddade. I andra fall kan samarbetet med vissa personer leda till konflikter vid minsta lilla missförstånd. Samvaron mellan vissa personer kan vara intensiv och laddad utan att det upplevs dåligt eller konstigt, medan samvaron mellan andra personer kan upplevas som att varje liten oenighet är irriterande. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 11).

En del personer har temperament som snabbt laddas upp medan andra biter ihop och håller energin längre. De olika sätten att agera påverkar inte enbart en själv utan även hela arbetsomgivningen. Antalet konflikter som påverkar ens liv påverkas av hur mycket man anser sig kunna styra sin värld och hur mycket personlig makt man upplever sig ha. Om personen i frågas revir är mycket litet blir varje hot mot reviret stort. Individernas fantasi styr även hur man uppfattar signaler från andra. Om man i grunden tror att någon vill man illa kommer det mesta som den personen gör eller säger att tolkas som negativt. Har man inte tillräckligt med information fyller man i resten

själv med egen fantasi, vilket kan leda till slutsatser som är helt annorlunda än den verkliga situationen. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 11, 12).

Det finns många sorters konflikter av olika karaktärer. Detta betyder inte att alla konflikter kan eller måste hanteras och lösas upp. Alla konflikter är inte värda att satsa energi på och behöver kanske inte ens definieras om de är väldigt små. Om man befinner sig i en konfliktfylld arbetsmiljö under en längre tid tär det på krafterna och även hälsan. I värsta fall kan man bli sjuk av att leva med stora konflikter. Därför är det viktigt att göra väsentliga konflikter tydliga för att kunna bli av med dem. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s.12).

Tekniker och metoder för att hantera konflikter är inte alltid detsamma som konfliktlösning, som innebär att lösa upp en konflikt och i vilken parterna är överens och att konflikten upphört att existera. Man kan inte tvinga någon att lösa upp en konflikt. Oavsett vilken situation man befinner sig i är det viktigt att man medvetet kan välja metoder och strategier för hantering av konflikten. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s.12).

En viktig förutsättning för konfliktlösning är att alla inblandade parter vill bli av med konflikten. Under dessa omständigheter finns det en god chans att konfliktlösningen lyckas. Ibland kan det finnas dolda orsaker och t.o.m. vinster för inblandade parter att ha kvar konflikten, därför är det viktigt att undersöka dessa områden för alla parter som är inblandade. Även om någon part inte vill ta itu med oenigheten, måste ändå arbetslivets konflikter hanteras på något sätt. Effekten av konflikten kan annars bli för kostsam för verksamheten i former av minskad produktion, kreativitet och ökade personalkostnader som sjukskrivningar. Om det finns en ovilja från någon part att lösa oenigheten får företaget en mera komplicerad konfliktlösning. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 13).

Det finns alltid orsak till varför konflikter uppstår. Ofta är det något i organisationen eller systemet som gör att konflikter uppenbaras. Organisationens känsliga områden kommer fram där konflikterna uppstår. Särskilt om liknande konflikter upprepas finns det en orsak att undersöka området. Konflikter är ett fenomen som har blivit allt mera vanligt på arbetsplatser. Detta beror på att arbetstagarnas stress, ansvar och konkurrens har stigit. Stress kan orsakas av krav som sätts på medarbetarna och detta kan i sin tur leda till att man har svårare att kommunicera med varandra. Dålig kommunikation och missförstånd är en av de vanligaste orsakerna till konflikter. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 66).

4.1 Alla konflikter är inte dåliga

Konflikter finns inbyggda i vår existens. Var och en har sin egen upplevelse om hur världen ser ut. Detta gör att varje situation som vi delar ser ut på olika sätt från varje persons perspektiv. Våra olika upplevelser gör i sin tur att varje situation kan bli konfliktfylld beroende på den energi som vi lägger i den. I arbetslivet måste tankar och idéer utbytas. Olika personligheter och kompetenser behövs för att helheten skall fungera och bli bra. Det är viktigt att kvar hållare och pådrivare bollar tankar för att idéer och förslag skall bli så genomtänkta som möjligt. Ibland uppstår det oenigheter som kan växta till konflikter. Detta betyder att konflikter på sitt vis är nödvändiga för att för att utveckling skall komma igång för människor, organisationer och även produkter och tjänster. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 14).

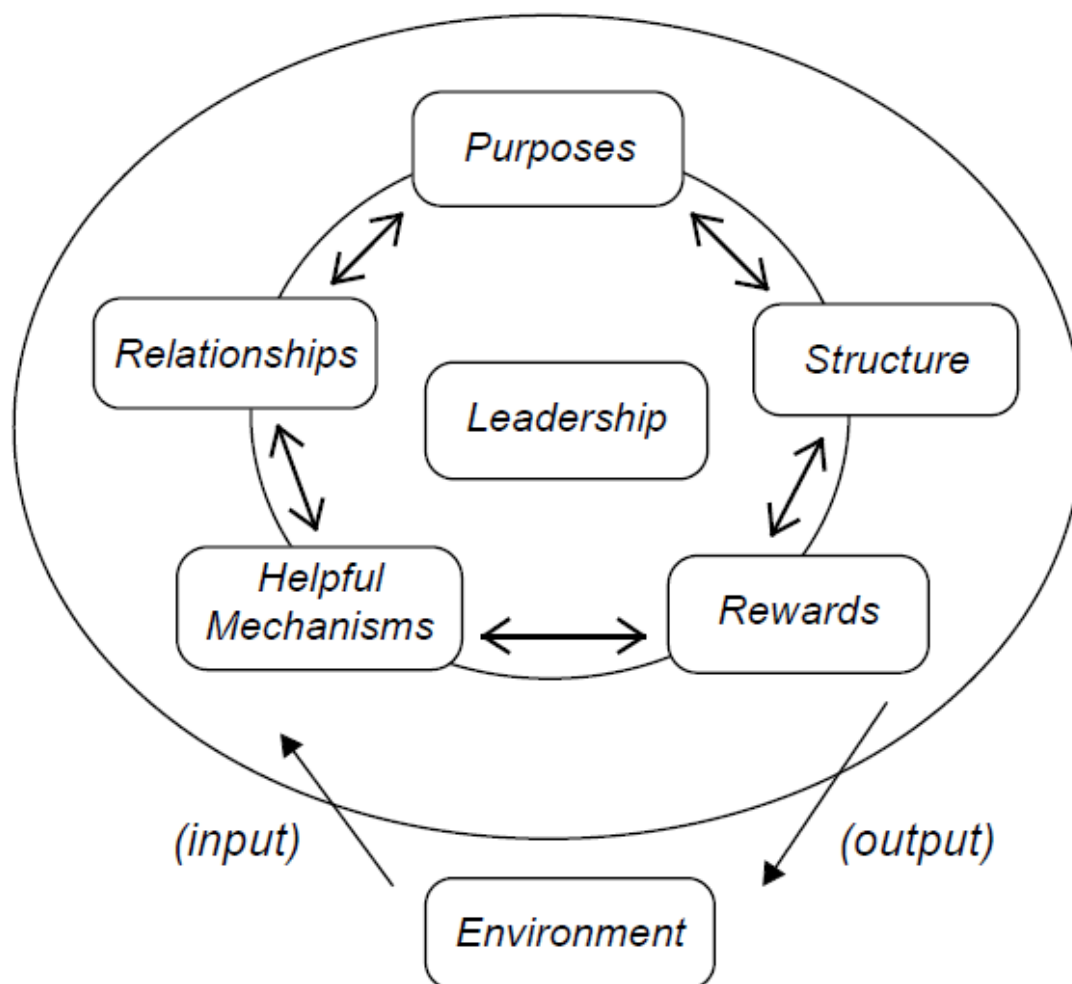
Då man arbetat sig igenom konflikter vet man om medarbetarnas styrkor och svagheter samt de egna. Relationen till konfliktparten är tryggare och större eftersom man arbetat fram en lösning tillsammans. Ofta talas det om ”kris och utveckling” eftersom kriser ger möjligheter att utvecklas. Kriser kan vara tunga upplevelser med mycket förtvivlan. Dock kan även en kris ge möjligheten att lära känna sig själv på ett djupare plan och våga möta livet på ett mera öppet sätt. Konflikter är en form av kris som fungerar på ett liknande sätt. Dock har konflikternas händelser en mycket klarare avgränsning. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 14).

”Det du koncentrerar dig på, växer. Koncentrerar du dig på svårigheterna och problemen med konflikterna växer de - koncentrerar du dig på nyttan och möjligheterna växer de” (Ljungström & Sagerberg, 2012 s. 10).

4.2 Orsaker till konflikter

Konflikter kan se mycket olika ut. Det är viktigt att sortera konflikterna efter deras karaktär. På detta sätt kan man få bättre idé om vilken konflikt det är frågan och hur konflikten kan hanteras. De flesta konflikter kan lätt hanteras genom att kommunicera bättre dvs. att ha en god dialog. Då parterna inte kan komma överens även hur mycket de diskuterar är det möjligt att konflikten grundar sig på värderingar, mål, ideologier eller personligheter. I arbetslivet har man ibland inte anledning eller lust att sträva efter

samma ideologi. Ändå måste arbetsgemenskapen kunna fungera tillsammans och bra arbete utföras. Amerikanska organisationskonsulten Marvin Weisbord har utvecklat en sexboxmodell, på engelska "six box model" som beskriver hur man kan sortera organisationernas problem som kan leda till konflikter (Weisbord, 1976, s. 430-447). Se bilden nedan.



Figur 4 Marvin Weisbord "Six box model"

Environment beskriver omvärlden och dess förväntningar och krav. Om ingen vill köpa varorna eller tjänsterna som erbjuds har organisationen ingen anledning att existera. Därför är det viktigt att veta vad omvärlden önskar och vill ha för att kunna motsvara kraven och förväntningarna. Organisationens ledare bör kunna hantera obalanser som kan uppstå mellan omvärldens krav och organisationens förmåga att möta dem. Man bör kontinuerligt iakttä omvärlden eftersom den konstant förändras. Nya upptäckelser av omvärlden måste behandlas internt och om organisationen hamnar på efterkälken

kommer organisationen inte kunna hålla sin position som konkurrent på arbetsmarknaden. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 79).

Purposes står för visioner, syfte och mål. Det är viktigt att medarbetarna delar och förstår organisationens vision, syfte och mål. Om det finns medarbetare som inte tycker att det är riktiga eller bra, samt om det finns parter som inte förstår verksamhetens syften, är sannolikheten stor att det uppstår konflikter. Dessa följdkonflikter kan vara kopplade till relationer, arbetssätt och prioriteringar. Till exempel när det diskuteras fakta och andra arbetsrelaterade frågor kan det uppstå konflikter enligt vad medarbetarna anser att är rätt och fel eller bra och dåligt. Konflikten kan handla om hur man skall utföra en arbetsuppgift och vilka metoder som skall användas. Oklarheter gällande organisationens syfte, visioner och mål kan leda till stora missförstånd, och missförstånd är en vanlig orsak till att konflikter blir till. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 79).

Rewards eller uppmärksamhet och belöningar, är förutsättningen för att människor skall orka och vilja satsa på sitt arbete. Om medarbetarna upplever att någon oförtjänt fått beröm, högre lön eller ett uppdrag kan det lätt leda till att avundsjuka uppstår. Därför är det viktigt att arbetsgemenskapen vet om vad som är uppskattat och belönat arbete i organisationen. Det är även viktigt för arbetsgemenskapen att veta att de som aktivt bidrar till verksamheten kommer få sin insats belönad. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 80).

Leadership: Organisationens ledarskap är ytterst viktigt. Det är ledarskapet som skall hålla boxarna på plats inom organisationen. Det är ledarens ansvar att vårda arbetsmiljön och se till att konflikter inte växer. Därför är det viktigt att cheferna har den kompetens som behövs för att kunna klara av ett ledarskap. Exempel på konflikter som kan uppstå av dåligt ledarskap är rollkonflikter. Rollkonflikter kan uppstå när det inte är klart vem som skall göra vad på arbetsplatsen och vad som ingår i yrkesrollerna. Ledningen och cheferna bör sätta klara avgränsningar till personalens arbete, ansvar och behörigheter. Om arbetsfördelningen är oklar leder det lätt till missförstånd, frustration och även minskad effektivitet, eftersom negativa känslor drar uppmärksamheten från arbetsuppgifterna samt kan det leda till att uppgifter bli ogjorda eller görs dubbelt. Chefen bör även vara neutral till arbetarna inom organisationen. Om chefen har olika relationer till varje medarbetare kan det även leda till missförstånd och avundsjuka.

Arbetstagarna bör kunna lita på ledningen och cheferna för att organisationen skall må bra. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 80).

Helpful mechanisms eller stödsystemen delas in i tre huvudkategorier: tekniska, administrativa och ekonomiska. Stödsystem handlar om tillgångar till IT-funktioner, tekniska hjälpmedel, lokaler, fysisk arbetsmiljö, administrativa system, pengar, budgeter och kontrollfunktioner. Dessa stödsystem är väldigt viktiga för att organisationen skall kunna fungera effektivt. Om något av stödsystemen har brister leder det vanligtvis till att de som arbetar med dessa funktioner ses som besvärliga och påfrestande personer. Detta kan leda till felbedömningar och beskyllningar. Organisationer bör därför se till att ha effektiva och välfungerande stödsystem. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 80).

Relationships står för relationer och beskriver den inställning arbetstagarna har till varandra. Hur medarbetarna tillåter varandra att vara lika och olika är basen för relationerna på arbetsplatsen. Beteendekonflikter kan uppstå på grund av att medarbetare beter sig på ett sätt som andra upplever störande. Dessa konflikter hör vanligtvis inte ihop med en viss situation utan beteendet skulle även leda till konflikter med andra människor och inom andra situationer. Beteendekonflikter kan handla om själviskhet, negativa attityder, aggressivitet, trakasserier och besserwisser mentalitet. Grunder till negativa beteenden kan vara privata problem, avundsjuka och brist på bekräftelse. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 74).

Kulturen beskriver den tomma cirkeln i modellen dvs. samhällsandan och det förhållningsätt medarbetarna har till varandra på arbetsplatsen. Ljungström & Sagerberg (2012, s. 81) har beskrivit den gråa zonen som ett akvarium.

”Fisken i akvariet tänker nog inte på vattnet ser ut eller vilken syresättning det har. Utifrån kan du dock observera om vattnet är rent, och om fiskarna verkar må bra. Ett vattenbyte (kulturbyte) innebär alltid risk för att ett antal fiskar dör. En del fiskar kräver saltvatten för att leva, andra saltvatten. Vad händer med dig själv och andra om ni hamnar i fel sorts vatten?”

Genom att observera förhållandena på arbetsplatsen kan man ta reda på bristerna i kulturen som bidrar till att konflikter uppstår, växer och sätter stopp för effektivt arbete. Vid konflikter är det viktigt att intervjua chefer och medarbetare gällande kulturen så att man inte i misstag blandar de kulturella problemen med konflikterna som hör till relationsboxen. Kulturella problem kan t.ex. vara negativa attityder till arbetsuppgifter,

organisationen, avdelningar och samarbetspartners. Kulturella problem kan även vara att humana misstag behandlas allt för allvarligt. Dessa faktorer kan leda till att kulturen på arbetsplatsen blir spänd. (Ljungström & Sagerberg, 2012 s. 81).

4.3 Konflikt hantering

Det är inte lätt att hantera konflikter. Ofta kan det ta en längre tid för att komma fram till en bra lösning. Ibland kan konflikterna vara sådana, att det är omöjligt för de inblandade att själva hantera konflikten effektivt. Om konflikten inte kan hanteras inom den egna arbetsgemenskapen är det bra att anlita en utomstående person t.ex. en konsult för att få hjälp med att hitta flera handlingsätt. Konfliktlösning kan kräva stora resurser. Enligt Ljungström & Sagerberg (2012, s.117) kostar en person som slutar och skall ersättas av en nyrekrytering, lika mycket som en årslön. Till detta kommer även tidsåtgången för att lösa konflikten. Ljungström och Sagerberg har gjort en grov uppskattning av hur mycket tid det går åt för att analysera en konflikt samt att komma fram med förslag till hur konflikten kan hanteras. Nedan finns en uppskattning av tidsåtgången för utredningsprocessen dvs. innan man börjat hantera eller lösa upp konflikten. Tidsåtgången för bearbetning av konflikten beror på konflikten och vad som framkommit.

Tabell 2 Uppskattning av tidsåtgång

Förberedande diskussion med chefer	0,5 dag
Beskrivning av arbetssätt, principer och tankar inom en arbetsgrupp	0,25–0,5 dag
Intervjuer med inblandade	2h/ person
Sammanställning av intervjuer och analys	2h/ intervju
Rapportering till chefer	0,5 dag
Rapportering till arbetsgruppen	0,5 dag

Grundförutsättningar till konflikt hantering är att det är arbetssituationen som skall ändras, inte de inblandades personligheter. Det är arbetsförhållandet och sättet att arbeta som skall ändras eftersom det är där konflikterna finns. Att ändra beteenden är absolut

inte samma sak som att ändra personligheter. Problemformuleringen bör utgå från vad var och en tycker, önskar och behöver, inte från tankar och fantasier om varandra. Det är viktigt att arbeta med praktiska frågor, värderingar och konstruktiva tankar samt att tillåta att känslor finns med i diskussionerna. Känslor är en viktig del av konflikthantering, men de får inte dominera utan de praktiska frågorna skall vara huvudsaken. Man bör klargöra vad som skall bli resultatet av arbetet och även att beskriva vad arbetet för konflikthanteringen egentligen går ut på. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 121).

Ljungström och Sagerberg (2012, s. 124) har även gjort en frågelista som kan vara bra att ha tillhanda när man hanterar konflikter. Den kan vara som hjälp i frågor till alla som är involverade i konflikten. Genom att ställa t.ex. fråga ett får man reda på ifall det finns medarbetare som förnekar att konflikten finns. Detta är ett viktigt första steg för att kunna börja hantera konflikten dvs. att sluta förneka att den finns. Det är ytterst viktigt att ha grundliga diskussioner med alla inblandade efter att intervjuerna sammanställts.

1. Tycker du att det är en konflikt?
2. Hur länge har konflikten varat?
3. Vad är orsakerna till konflikten?
4. Vad har varit det bakomliggande syftet till att konflikten uppstått?
5. Ge exempel på händelser som gjort att konflikten vuxit
6. Hur tycker du att ansvaret fördelar sig för att konflikten uppstått, utvecklats och skall hanteras?
7. Vad har ni provat hittills för att hantera konflikten?
8. Vad har ni lyckats med?
9. Vad har inte fungerat väl?
10. Är konflikten så jobbig att ni är beredd på att bidra till att bli av med den?
11. Vilka idéer har ni för att hantera och lösa upp orsakerna?
12. Vad händer om ni inte löser konflikten?

De involverade har ett stort ansvar för att arbetet skall gå framåt. Det är viktigt att alla har en ärlig attityd och berättar allting som behöver bearbetas. Om man inte gör detta får man ta konsekvenserna efteråt och gräva ner stridsyxan. Det är även viktigt att gruppen följer de spelregler som konflikthanteringen baserar sig på och följa de beslut som man fattat och lovat vidta. Som involverad bör man ta fram material för bearbetning, följa

överenskomna spelregler, visa ärliga känslor och genomföra det samt följa beslut. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 121).

När man väl hittat den svaga länken dvs. grunden till konflikten är det viktigt att komma fram till nya arbetsmodeller, spelregler och ansvarsfördelning som arbetsgemenskapen vill använda och som fungerar i praktiken. Åtgärderna för konflikten beror på vilken typ av konflikt som utspelat sig. Det är viktigt att identifiera och diskutera tänkbara lösningar med alla inblandade. Man bör koncentrera sig på att hitta en lösning som är bra för de inblandade så att ingen känner sig som segrare eller förlorare. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 122-123).

Det är ytterst viktigt att alla inblandade är delaktiga i problemlösningen och att allas förslag tas emot så att ingen känner sig utanför. Ansvaret för förbättringsarbetet bör fördelas på ett konstruktivt sätt. När det gäller ansvarsfördelning är det vanligt att några eller någon tar allt ansvar och övriga inte blir delaktiga. Detta är lika farligt som att allt ansvar är allas som ofta slutar i att allas ansvar blir ingens. Därför är det viktigt att vara väldigt specifik när det kommer till ansvarsfördelning. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 123).

Det är viktigt att chefer och ledare förstår vikten av sitt ledningsansvar för konflikthanteringen. För att kunna stöda och underlätta konflikthanteringen bör chefer och ledare kunna uppfatta hur konflikter växer och kunna finna och analysera källorna till konflikterna. Chefer och ledare behöver ha personligt mod och styrka att bearbeta konflikter eftersom det är deras uppgift att uppmärksamma och hantera konflikter som finns i organisationen. Chefen måste dock inte göra allting själv, utan det är viktigt att medarbetarna aktivt deltar och bidrar till att konflikten hanteras. Under gynnsamma förhållanden har människor en stor förmåga att ta ansvar och bidra till goda resultat. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 126-127).

Efter att konflikten har bearbetats kan man få en insyn i vilken funktion konflikten haft. Om konflikten har handlat om för att känna samhörighet med vissa medarbetare bör man hitta andra sätt att tillfredsställa detta behov. Om konflikten kommit till för att skapa spänning bör man även hitta ett annat alternativ. Om konflikten har varit ett tidsfördriv bör man hitta på mera krävande och givande arbetsuppgifter för att inte bråk skall uppstå för att få tiden att gå. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 125).

När och om konflikten har bearbetats framgångsrikt är det viktigt att diskutera hur arbetsgemenskapen hanterat konflikten och hur man lever i framtiden då konflikten är hanterad och allt skall fungera normalt igen. För att kunna lämna konflikten bakom sig är det viktigt att avsluta konflikthanteringen på ett positivt sätt. En viktig ledningsuppgift är att kunna uppskatta det som gjorts, tacka alla inblandade som hjälpt till och använda erfarenheten konstruktivt. Processen att säga adjö till en konflikt innebär ofta festligheter, kick-off möten och avtackningar. Detta är viktigt för att hitta tillbaka till den goda arbetsgemenskapen. (Ljungström & Sagerberg, 2012, s. 125).

5 Vad är arbetsplatsmobbing?

Hur definierar man egentligen mobbing? Den Norske forskaren Ståle Einarsen samt medförfattare anser i boken *Mobbning och svåra personkonflikter* (1998) att mobbing är en fråga om ojämnlighet i en relation. Mobbing kan vara att den ena parten uppfattar att han/hon har svårt att försvara sig eftersom makten är ojämnt fördelad.

Mobbing kan utövas av kollegor, kunder, underordnade och chefer, men för att det skall kunna kallas för mobbing bör det förekomma upprepade gånger under en viss tidsperiod. För att händelserna skall klassificeras som mobbing bör den som blir mobbad även ha svårigheter att försvara sig. Arbetsplatsmobbing kan vara fysisk, verbal, psykisk och nätmobbing. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 12).

På arbetsplatser kan det förekomma arbetsrelaterad mobbing samt personalrelaterad mobbing. Arbetsrelaterad mobbing är handlingar som gör det svårare att utföra arbetsuppgifter för den som utsätts. Exempel på detta kan vara att arbetstagaren inte får information som behövs för att utföra arbetsuppgifterna, att arbetstagaren inte blir kallad till möten som berör arbetsplatsen och att arbetstagaren fråntas arbetsuppgifter utan diskussion eller rimliga anledningar. Andra exempel på arbetsrelaterad mobbing är orättvis schemaläggning, en överdriven mängd arbete som behöver göras inom en viss tidsram, att tilldela uppgifter som tydligt understiger arbetstagarens kompetens och kunskap samt särbehandling i form av rättigheter till utbildning och förmåner inom organisationen. Arbetsrelaterad mobbing kan även vara fysisk isolering som t.ex. att flytta en medarbetares rum från resten av arbetsgemenskapen. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 12-13).

Personrelaterad mobbning kommer i form av ryktesspridningar, förolämpningar, nonchaleringar samt sexuella antydningar. Flera exempel på osakligt personligt bemötande kan vara hotfullt beteende, svartmålning, falska anklagelser och påminnande av obefintliga fel. Personrelaterad mobbning kan även vara handlingar som trakasserier, utfrysning, elaka och nedsättande kommentarer samt miner. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 13-14).

Enligt Såte Einarsen (1998) kan de negativa handlingarna delas in i tre huvudgrupper. Den första gruppen är social eller organisatoriskt utstötning, som utfrysning eller att någon görs obehövlig. Den andra gruppen innebär beskyllningar för dåligt utfört arbete. Exempel på beskyllningarna kan vara orättvis kritik eller att inkompetensförklara en person samt att överkontrollera utan anledning. Den tredje gruppen innebär ryktesspridning, sarkasmer, sårande kommentarer och smutskastning.

Det är viktigt att komma ihåg att det är systematiken, långvarigheten och sättet att utföra mobbningen som är riktat till en och samma person som skadar. Om man ser på handlingarna var för sig kanske de kan verka ofarliga. Mobbning är en fråga om makt, där den ena parten över en långvarig process försöker skapa en miljö där mobbaren kan göra den andra maktlös. Målen för mobbaren kan vara många. Ett vanligt mål för mobbaren är att den mobbade skuldbelägger sig själv och slutar på eget initiativ. Mobbarens slutliga mål är ofta ett utökat handlingsutrymme eller ökad makt. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 15).

5.1 Vad är inte mobbning?

Mobbning får inte blandas med konflikter eller olika åsikter mellan två likvärdiga personer. Att man känner sig kränkt under enstaka tillfällen är inte det samma som att bli mobbad. Att få kritik för att man inte följer avtal och regleringar samt att man inte utför arbetet på ett nöjaktigt sätt kan inte betraktas som mobbning. Det är chefens skyldighet att ge feedback för medarbetarnas arbetsinsatser och beteenden. Svårigheten är att veta när det "bara" är frågan om en kränkning och när man passerar gränser till vad som är mobbning. Mobbaren kan tyvärr vara expert på detta, att spela och sträcka på gränserna. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 17).

Allt negativt beteende på arbetsplatsen är inte faktorer som medför fara för hälsan och all kritik är inte osakligt bemötande. Arbetsgivarens beslut och åtgärder som gjorts med stöd av ledningen kan ibland upplevas vara osakliga för arbetstagarna. Arbetsgivaren har dock rätt att besluta om rutiner, arbetsmetoder och arbetsuppgifternas kvalitet och omfattningen på arbetsplatsen. Det är inte mobbning att ledningen gör sakliga och motiverande beslut som berör arbetstagarna. Arbetsgivaren har även rätt att ingripa om arbetstagarnas prestationer är dåliga. Gemensamma behandlingar av problem i arbetet eller arbetsgemenskapen hör till ledningens uppgifter. Arbetsgivaren har rätt att bedöma arbetstagarens arbetsförmåga genom motiverade argument och orsaker. Arbetsgivaren har även rätt att ge varning till arbetstagare med motiverade argument. I en mobbningsituation kanske avsikten inte varit att mobba med att effekten av situationen har upplevts så av den mobbade. I tolkningsfrågor är det alltid skäl att reda ut situationen. Den som upplevt sig som mobbad har alltid tolkningsföreträde tills situationen retts upp. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 18-19).

Mobbning har heller inte med besvärliga människor att göra. För det finns nämligen besvärliga människor. Exempel på dessa är människor som vägrar samarbeta, människor som inte följer lagar och avtal som regleras av arbetsförhållande. Det finns personer som fungerar bra under stabila situationer och villkor men som har svårt att klara av nya situation. Även arbetskamrater vars personlighets förändras på grund av åldern, demens eller andra sjukdomar kan vara orsaken till dessa beteenden. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 19).

Vissa personers beteenden kan driva en till vansinne. Vare det sig att någon visslar eller att någon kliar sig stup i kvarten. Man kan även av oförklarade orsaker reta sig upp på människors beteenden. Besvärlighet uppstår i en situation och bara för att en person är ”besvärlig” finns ingen försvarbar anledning till mobbning. Alla människor skall behandlas med respekt och i enlighet med lagar och avtal som finns. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 19).

5.2 Varför mobbar man?

Mobbning utförs för att det finns utrymme att göra det, för att ingen reagerar, ledarskapet är dåligt, för att ingen genomskådar vad som händer och ingen stoppar det, därför att inga regler täcker mobbarens handlingar. Upplevelsen av makt är en stark

känsla och drivkraft. Inte minst känslan av att ha makt att kunna hämnas. Fantasier om hämnd kan ruva inom människor. Tankar om att sätta dit eller bli av med den som man retar sig på. De flesta hämndfantasier stannar dock som fantasier och det håller sig inom de socialt accepterade lagstadgade gränserna. En mobbare däremot sätter sina fantasier i verket genom att tänja på de sociala och moraliska gränserna. Mobbaren är den som skapar osäkerhetszoner inom arbetsmiljön och utnyttjar dem för att vinna personlig makt. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 42).

Mobbning och regler hör ihop. Sannolikheten är stor att mobbarens handlingar kommer att äga rum i närheten av regler. ”Regler som kommit till som säkerhet, skapar ofta nya osäkerhetszoner mellan det som är förbjudna handlingar” säger mobbningsforskaren Gunilla Björk (1999). Det är osäkerhetszonerna som ger mobbaren handlingsutrymme att spela på gränserna.

5.3 Vad kan utlösa mobbning?

Mobbning kan uppstå av samma faktorer som skapar konflikter. Ofta är det konflikterna som slutligen växer till mobbning ifall problemen inte åtgärdas i tid. Arbetsrelaterade orsaker som kan utlösa mobbning, kan vara snabba förändringar inom organisationen som kan skapa osäkerhet och konkurrens mellan arbetstagarna. I en osäker och konkurrensfylld miljö strävar ofta arbetstagarna att bli kvitt med eller att vinna över varandra. Detta kan leda till beteenden som till slut leder till mobbning. Extremt krävande arbetsuppgifter, kontinuerlig tidspress och arbetsrelaterad stress kan även utlösa mobbning. Att kontinuerligt arbeta inom en stressfull och pressande miljö kan orsaka att medarbetarna börjar ta ut sina negativa känslor på varandra. Om det finns en person inom arbetsgemenskapen som inte säger emot, upplevs vara annorlunda, irriterande eller underlägen kan han/hon lätt bli ”syndabocken” som arbetsgruppen beskyller och tar ut sina känslor på. (Einarsen & Hoel, 2011, s. 237).

Arbetsrelaterade orsaker som utlöser mobbning kan även vara brister på gemensamma värderingar och personalpolitik. Mobbning kan utlösas av oklara ansvarsområden och arbetsbeskrivningar samt mångtydiga arbetsroller. Irritation och frustration mellan arbetstagare kan leda till baktalade som med tiden kan leda till mobbning.

Mobbning från ledningen eller chefer kan uppstå när arbetstagare vägrar att utföra uppgifter som strider mot säkerhet och lag eller när någon tar fram eller klagar på missförhållanden, maktmissbruk eller olagliga handlingar. Mobbning av chefer orsakas i sin tur ofta av arbetstagarnas missnöjen på arbetsplatsen. Det är vanligt att mobbning uppstår när chefen är ny i sin yrkesroll. Mobbning kan även uppstå då chefen försöker ändra på normer i arbetsplatsen och när det råder osäkerheter inom organisationen. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 48).

David Graves har även i boken *Fighting back- overcoming bullying in the workplace* (2002) tagit fram några situationer som kan skapa osäkerhetszoner och som i sin tur kan utlösa och leda till mobbning i arbetsgrupper. Dessa situationer kan vara att något får positiv uppmärksamhet eller respekt från organisationen eller omgivningen. Detta kan skapa avundsjuka och även utstötning ifall arbetsgemenskapen inte anser att det var förtjänt.

Att någon som varit utsatt för mobbning lämnar organisationen kan även utlösa mobbning. Detta tyder på att det kan finnas en mobbare som söker efter nya måltavlor. Enligt David kan mobbning även utlösas av att någon försöker hindra mobbningen genom att försvara och skydda en utsatt arbetskamrat. Att förhindra mobbning kan leda till att man själv blir utsatt. Individuella orsaker som utlöser mobbning kan vara personliga mål och motiv samt upplevelsen av hot, svartsjuka och konkurrens. Mobbning kan även uppstå från tvister utanför arbetet och från individuella personlighetsdrag. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 48).

5.4 Exempel på arbetsgrupper

Nedan följer exempel på arbetsgrupper och konkreta exempel på hur de fungerar. Dessa exempel på grupper kan ge en bättre bild angående vad som är en bra arbetsgrupp och även vad som kan bidra till en dålig arbetsmiljö. För att en arbetsgemenskap skall fungera effektivt och utan större konflikter behövs en bra chef med de rätta egenskaperna. Det är viktigt att chefen är inriktad på att stöda individerna i arbetsgemenskapen och gruppen som helhet. För att kunna fungera optimalt bör även organisationen ha välfungerande och rättvisa belöningsystem och stödmekanismer. Arbetsgruppen behöver även ha tydliga arbetsuppgifter i passlig mängd samt ett tydligt syfte till sitt arbete. Lika viktigt är det att alla i arbetsgruppen känner sig uppskattade,

att de får stöd av varandra och ledningen samt att deras arbetsuppgifter är givande och meningsfulla.

5.4.1 Den trygga gruppen

Den trygga gruppen har ett fokuserat ledarskap som en stadig grund. I den trygga gruppen finns det naturligtvis konflikter, men de tillåts komma fram och bearbetas. Chefen har direkt kontakt med de anställda och ger konstruktiv kritik i med och motgångar. Chefen har även empati för alla i gruppen i rollen som ledare och behandlar medarbetarna likvärt. Ledningen vet att arbetsmiljön ständigt måste vårdas för att hållas god. Chefen tar även reda på fakta och när en fråga kommer upp behandlas ärendet med de som saken gäller. Chefen och ledningen visar till största intresse att arbetsmiljön är viktig. Bra beteenden uppmärksammas och negativa beteenden tas itu med. Sist men inte minst är chefen tydlig med att mobbning inte är tillåtet och poängterar att arbetstrivsel och effektivitet är lika viktiga. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 74).

Medarbetarna i gruppen vidtar åtgärder ifall någon pratar illa bakom ryggen. Om svårigheter uppstår finns chefen till hands. Medarbetarna håller varandra informerade angående arbetsfrågor. Kollegorna stöder varandra inom utvecklingen och ger konstruktiv feedback. På en trygg arbetsplats råder en gemenskap där mobbning inte är tillåtet och varje individ ses som en värdefull resurs och länk till arbetsprocessen. På en trygg arbetsplats är kommunikationen öppen och varje medarbetare bidrar med positiv anda. Varje medarbetares åsikter tas i beaktande och arbetet främjas av en effektiv interaktion mellan arbetstagarna. I en trygg grupp uppstår inte mobbning. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 75).

5.4.2 Den otrygga gruppen

Den otrygga gruppen har ett varierande ledarskap som leder till otrygghet. Ibland kan det vara god stämning i arbetsgruppen och ibland orolig stämning beroende på chefens och gruppmedlemmarnas dagsrutiner. Chefen har svårt att bedöma vad som är rätt och fel i konfliktsituationer och blir oroad av medarbetarna sprider för rykten. Kriser och oro vänder uppmärksamheten från arbetsuppgifterna och de dagliga rutinerna. Chefen låter känslorna styra vid beslutstagande. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 76).

Den otrygga chefen har även olika relationer till medlemmarna i gruppen och tar inte initiativ till att förbättra de sämre relationerna. Chefen kan även vara för mycket och för lite empatisk, vilket gör att medarbetarna har svårt att lita på ledarskapet. Medarbetarna i den otrygga gruppen kommunicerar inte med chefen om vad de anser bör förbättras och vågar heller inte ställa krav. Medarbetarna saknar klara arbetsrutiner och strategier. Tendenser till mobbning uppkommer ibland och ibland inte. Risk för mobbning uppstår då gruppen utsätts för långvarig och svår stress. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 76-77).

5.4.3 Den otrygga undvikande gruppen

Den otrygga undvikande gruppen har en undvikande chef som inte klarar av att hantera gruppens problem. Dock är problemen redan så stora att de rör alla kanter. Chefen söker inte hjälp då problemen inte ses tillräckligt allvarliga. Problemen skyfflas under mattan vilket gör att frustrationen inom arbetsgruppen växer. Chefens fokus är att rapportera till högre chefer som ökar personlig makt och karriärmöjligheter. Den otrygga undvikande chefen skyddar inte gruppen om de utsätts för kritik och den mobbning som växer fram erkänns inte. Konflikterna växer med tiden till mobbning och gruppmedlemmarna är rädda för att ta tag i problemet, eftersom det finns risk att man själv drabbas. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 80).

Det finns även en annan variant av den otrygga och undvikande chefen, nämligen den otränade och oerfarna chefen som har resurser till att kunna utvecklas. En svag eller oerfaren chef kan få hjälp genom att få stöd som t.ex. extern konsult hjälp. Dock är det viktigt att chefen vill utvecklas och tror på åtgärderna. Om den svaga chefen får hjälp att skaffa nya och tydliga strategier så har gruppen en chans att må mycket bättre. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 80).

5.4.4 Den otrygga destruktiva gruppen

Den otrygga och destruktiva gruppen karakteriseras av en ledare med bristande eller oexisterande empati för någon annan än sig själv. Ledarskapet är enbart maktbaserat. Utanför kulisserna ägnar chefen mycket av sin tid till att dölja problemen. I den otrygga destruktiva gruppen betraktas känslor som en svaghet och den som påpekar chefens

fokus kan råka illa ut. Den destruktiva chefen sätter kontroll och makt högst på listan och röjer undan alla hot för att nå sitt mål. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 84).

Medarbetarna som stöder den destruktiva chefen uppmuntras med ekonomiska fördelar. Mobbningsfaran bildas då manipulation och roffande belönas av ledaren. Hot och belöningar förstärker den destruktiva makten och kontrollen. Chefen bygger därmed en giftig arbetsmiljö med sina lojala medarbetare. Gruppmedlemmarna är antingen för eller emot chefen, och de som är emot skall bort med alla medel. Utfrysning, utstötning och mobbning blir därmed en grund för den destruktiva och otrygga gruppen. De medarbetare som inte slutat har oftast anpassat sig till den destruktiva arbetsmiljön. De anställda som är kvar är de som har den starkaste allianser med chefen. En nyanställd kan inte förändra gruppen, utan kan antingen anpassa sig eller byta jobb. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 84-85).

5.5 Åskådarna till mobbning

Arbetskamrater som iakttar men inte ingriper, de så kallade tysta åskådarna, är av största vikt om mobbaren har kontroll över situationen eller inte. Åskådarna bör visa gränserna för vad som är förbjudet och vad som är möjligt att göra. Åskådarna har ett stort inflytande över händelserna men ofta är de passiva. Enligt Suzanne Kaplan & Tomas Böhn i boken hämnd (2006) beror det på att åskådarna inte är medvetna om den stora betydelsen deras beteende har. Man uttrycker istället hjälplöshet- ”Jag kan inte göra något åt det” eller ”Det är väl inte så farligt”. Åskådaren vill ofta slippa engagera sig och minimera sig från den mobbades lidande så mycket som det går.

Studier visar att det är åskådarnas underskattning av den mobbades lidande som starkt bidrar till att mobbaren uppfattar sina handlingar som rätta och lagliga. Detta är den första konsekvensen av åskådarnas passivitet. Den andra konsekvensen är att åskådare som förblir passiva till andras lidande förändras. De accepterar händelserna och kanske även ansluter sig till mobbare och blir aktiva medlöpare för att det känns obekvämt att vara i kläm mellan den utsatta och mobbaren. Att vara en tyst åskådare kan medföra känslan av skam vilket är något man gärna inte vill känna. Det kan till och med vara bättre att få någon form av beröm från mobbaren. På detta sätt vidgas osäkerhetszonerna då mobbarens medlöpare skjuter över sina egna skamkänslor på den mobbade. Tankar

om att bara de blir kvitt den mobbade, så kommer allt att bli bra igen. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 43-44).

5.6 Hur vet man att man är utsatt?

Hur vet man egentligen att man är mobbad? Att bli utsatt för mobbning kan vara en förvirrande känsla. Känslan kan komma smygande och vara svårtydd. Det är vanligt att tvivla på sig själv och ifrågasätta om man förlorat omdömesförmågan. George Bach Gaye & Ruth Namie har i boken *Bullyproof yourself at work* (1999) gjort en checklista på punkter som kan fungera bra som hjälp till de utsatta. Det kan diskuteras hur ledande dessa frågor är. Se tabellen nedan.

Tabell 3 Bach & Namie checklist

Man kan känna sig vilsen och vet inte vart man skall vända sig	
Man ifrågasätter sin yrkesmässiga och sociala ställning	
Man vill fly från allt men känner sig fastfrusen	
Man har en misstanke om att allting inte står rätt till och känner sig utnyttjad	
Man har svårt att hantera förväntningar som inte uppfylls och brutna löften	
Man vågar inte eller känner sig osäker att fråga efter hjälp eller förtydligande	
Det som kändes tydligt och klart känns plötsligt svårt och otydligt	
Man känner sig skamsen utan anledning	
Man bemöts av elaketer när man förväntade sig uppskattning och stöd	
Det känns som att någon kör med en som och man inte kan styra över sin egen situation	
Man känner sig förvirrad, osäker och känslolös	

Som tidigare presenterat är det vanligt att den mobbade skuldsätter sig själv och kommer på bortförklaringar till varför man blivit orättvist behandlad. De

bortförklaringarna är ett av mobbarens starkaste vapen; att den mobbade anklagar sig själv. Vanliga tankar hos den mobbade kan vara förnekande och förminskande av situationen. ”Jag är nog den som missuppfattade situationen fel” eller ”visst har det hänt många gånger men det var nog inte illa menat”. Den mobbade kan även förneka den illa behandlingen genom att tvivla på sin egen arbetskompetens. ”Det är så bråttom nu att ingen på arbetsplatsen riktigt är sig själv eller ”kanske det bara är jag som känner såhär”. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 89)

Det är även vanligt att känna sig deprimerad och tvivla på om man är överkänslig. Att skilja vanlig depression från depression orsakat av mobbning är viktigt. En depression orsakad av mobbning har ofta starka inslag av hämnd och ilska. De som är drabbade av vanlig depression orkar varken känna ilska eller tänka på hämnd. Att inse och säga ”jag är mobbad” är ett väldigt stort steg. Att vara mobbad kanske är skamligt i vår värld. De som är mobbade kan därför tveka länge med att göra något åt situationen innan de söker hjälp. Symptom för den som utsätts för mobbning kan vara stress, nervositet och irritation. Den drabbade kan uppleva koncentrationssvårigheter och sömnproblem. Även kan känslor som skam, skuld och förlorad självkänsla och identitet upplevas. (Östberg & Eriksson, 2010, s. 90).

6 Hälsoeffekter av mobbning

Jag intervjuade en person som arbetar på en privat läkarmottagning i Åbo. Personen kallar jag för Anders i mitt examensarbete. Han arbetar med privatmottagning, konfliktlösning på arbetsplatser. Han håller arbetspsykologiska föreläsningar gällande välbefinnande, förändringar och stress på arbetsplatsen och utför även undersökningar gällande arbetsvälbefinnande. Anders har arbetat som arbetsplatspsykolog på läkarmottagningen i 10 år och inom andra ämnesrelaterade uppgifter i +10 år. Syftet med intervjun är att få mera fakta från verkliga situationer, hur arbetsplatsmobbning kan påverka den utsattas välmående och hälsa.

Vad är mobbningsoffrets första och vanligaste psykiska symptom?

Känslor som kan uppstå är rädsla, obehag, ångest, sömnsvårigheter och svårt att gå till jobbet. Även kan man uppleva känslor som utsatthet, orättvisa, svårt att försvara sig och svårt att beskriva situationen. Man kan känna sig förvirrad och ha svårt att tro att det som händer är sant. Man kan känna att hela situationen är absurd. Den utsatta kan även

ha negativa tankar hemma och svårt att avbegränsa jobbet från fritiden. Det är vanligt att man försöker lösa konflikter i efterhand genom att tänk på vad man kunde ha sagt osv. Detta kan ta mycket av ens energi. Den utsatta kan även känna ilska och förnedring vilket kan leda till att man stänger in sina känslor. Den utsatta kan även känna att han/hon har svårt att fungera och att arbetsprestationen försämras.

Hur kan dessa symtom utvecklas ifall den utsatta inte får hjälp i tid?

Om den utsatta inte får hjälp i tid kan det leda till depression och motivationsbrist. Det är vanligt att den utsatta tar med sig de negativa känslorna hem, vilket kan leda till konflikter hemma inom familjen. Den utsatta kan även få negativ självuppfattning. Detta kan i sin tur leda till en försämrad arbetsförmåga och ökad sjukfrånvaro. Om den utsatta inte får hjälp i tid kan det leda till sjukskrivning och byte av jobb.

I vilket skede av mobbningen tar de utsatta vanligtvis kontakt?

I första hand bör den utsatta ta kontakt med sin förman. Förmännen bör ha kontroll på hur man skall gå tillväga enligt arbetsskyddslagen, men kan behöva information och hjälp. I början av 2000-talet blev det lagstadgat att handlingsplaner för konflikter skall finnas. Det är dock vanligt att företag inte använder sig av dessa handlingsplaner. Om en organisation t.ex. bytt förman kan det hända att den nya förmannen inte är insatt. Människor är ganska informerade nuförtiden och tar snabbt upp ärendet med sin förman eller arbetarskyddsombud.

Vissa klarar inte av eller förstår inte sina rättigheter och tar kontakt för sent eller så tar de inte alls kontakt. Det kan vara svårt för den utsatta att veta var man skall börja. Det är svårt att säga exakt när den utsatta tar kontakt. Vanligtvis är det förmannen som tar kontakt efter att ha försökt lösa konflikten utan att ha lyckats dvs. i ett mycket sent skede.

Kan dessa psykiska effekter även påverka ens fysiska hälsa?

Den utsatta kan reagera mycket kraftigt på mobbning och det är normalt. Mobbning orsakar stress hos offret som sedan kan orsaka stressrelaterade symtom som huvudvärk, sömnproblem, spänningar, illamående, högre blodtryck, magproblem, försämrat immunförsvar etc.

Vad är den vanligaste hjälpen för personer som blivit utsatta/är utsatta för mobbning?

Den vanligaste hjälpen är psykologbesök och att den utsatta får prata ut om sina upplevelser dvs. få ord på det som händer eftersom mobbning ofta är utstuderat och svårt att få grepp om. Ofta vill de utsatta enbart prata om situationen, få vill föra ärendet vidare.

Medling är även ett hjälpmedel vilket betyder att man intervjuar de inblandade enskild och sedan utför man även intervjuer inom grupper. Målet är att de inblandade skall kunna förstå varandra och själva hitta en lösning. Ofta är det så att mobbaren inte vet om att hur hans/hennes beteende påverkar andra.

Medling är en tidskrävande process och intervjuerna tar ca 2,5 h per person. I medlingen uppkommer ofta starka känslor. Målet är att parterna själva skall komma fram till gemensamma lösningar. Sedan skriver parterna ett kontrakt på att det kommer att följa det som överenskommits. Efter att medlingen har slutförts uppföljer förmannen situationen och att parterna följer de gemensamma spelreglerna och att situationen inte förvärras. Detta kan även hända att mobbaren, som inte förstått och inte kände igen sitt eget beteende drar sig tillbaka. Förmannen bör även ha kontroll på hur mobbarens beteende utvecklas. Om situationen inte förbättras har förmannen rätt att ge två skriftliga varningar. Om situationen inte förbättras efter varningarna har förmannen en motivering till att säga upp den som mobbar.

Omorganiseringar kan fungera i vissa fall och i andra fall inte. Det kan fungera att flytta personerna från varandra men i andra fall kan de inblandade ha svårt att smälta omorganiseringen. Omorganisering betyder ofta att arbetsgemenskapen inte kunnat lösa konflikten, utan att det bara var ett sätt att försöka åtgärda situationen.

Hur länge kan det ta för dem utsatta personen att bli återställd när mobbningen upphört?

Det beror mycket på hur länge mobbningen pågått. Det varierar även från person. Om mobbningen inte pågått länge och situationen åtgärdas snabbt kan det ta några månader innan den utsatta blir återställd. I värre fall kan det även ta många år förrän den utsatta blir helt återställd och att man inte mera tänker på det. Det kan även bli ett ärr för livet.

Varför tror ni att det är så skadligt för människan att arbeta inom en dålig arbetsmiljö?

Mobbning är alltid skadligt och påverkar alltid arbetsvälbefinnandet negativt. Människan är en social varelse och orsakerna ligger naturligt på djupare plan. Man kan

jämföra situationen med en person som växer upp i en disfunktionell familj. En negativ miljö är alltid skadligt.

Är arbetsplatsmobbing enligt er ett ökande fenomen inom Finland?

Det har inte synats i mitt jobb, tvärtom har jag mindre fall nu än t.ex. fem år sedan. Det kan bero på samhällsklimatet som inte prioriterar arbetsvälbefinnande och att man undviker att köpa in tjänster som t.ex. föreläsningar. Jag tror att den dåliga ekonomiska situationen i Finland kan ha påverkat att man inte vågar ta upp saken av rädsla att mista jobbet. Dock kan man säga att förändringar i organisationer och arbete ökar stress. Detta orsakar många gånger en ökning av konflikter på grund av konkurrens, nedskärningar, minskad tolerans för olikhet etc. i arbetsgemenskaper. Just nu syns kanske mera konflikter mellan förmän och anställda, än tidigare.

Övrig diskussion

Ofta känner mobbaren inte igen sig själv i det han/hon orsakar och gör, vilket är den utmanade biten. Skapa förståelse mellan den utsatta och mobbaren. Vissa konflikter går att lösa genom att gå igenom ansvarsfördelning etc. I en del fall kan det som andra part vara en person som inte vill ändra sig. Då bör man använda sig av varningsförfarande. Arbetsplatserna bör ha en handlingsplan för lösande av konfliktsituationer. Först bör den utsatta försöka diskutera situationen med den som utför mobbningen, sedan förman etc. om det inte hjälper eller om man inte vågar. Man kan även ta hjälp av arbetshälsovården och arbetsskyddsförvaltningen.

6.1 Hantering av arbetsplatsmobbing

Om man känner sig illa bemött av en medarbetare bör man diskutera situationen med den som beter sig negativt. Man bör på ett tydligt sätt förklara att beteendet är osakligt och oacceptabelt. Det är viktigt att man konkret beskriver vilka beteenden som man upplevt varit osakliga. Om man inte vågar ta upp saken med den som beter sig negativt, kan man be hjälp av en förtroendeman, kollega eller en arbetarskyddsfullmäktig. Vid behov kan man även be hjälp av företagshälsovården ifall det känns som ett tryggare alternativ. Om det negativa beteendet fortsätter efter tillsägningen kan man vända sig till sin chef. Om man känner att man behöver stöd för att ta upp ärendet med sin chef kan man vända sig till arbetsplatsens förtroendeman, arbetarskyddsfullmäktige eller

företagshälsovården. För att underlätta behandlingen av fallen är det viktigt att man antecknar på vilket sätt man blivit osakligt bemött, hur ofta det förekommit och hur man själv agerat i situationen. (Arbetarskyddsförvaltningen, 2015).

Arbetsgivare, förmän och chefer har en omsorgsplikt att övervaka situationen på arbetsplatsen och vidta åtgärder vid behov. Arbetskyddslagen säger att arbetsgivaren bör främja en mobbningsfri arbetsmiljö och se till att det finns tydliga strategier och riktlinjer för att förebygga mobbning. Chefer och förmän skall även se till att varje arbetstagare får skolning i företagets policy. Det är arbetsgivarens plikt att se till att arbetstagarens säkerhet och hälsa inte äventyras och att ingen utsätts för mobbning eller misshandel. På många arbetsplatser finns avtalade regler och rutiner för vad man skall göra ifall man känner sig utsatt för mobbning. Det är viktigt att man tar del av rutinerna och agerar enligt arbetsplatsens anvisningar. Om arbetsplatsen inte har färdiga rutiner kan man ta upp saken med sin chef, arbetsplatsens förtroendeman eller arbetarskyddsfullmäktige. (Arbetarskyddsförvaltningen, 2015).

När en chef får en anmälan om mobbning på arbetsplatsen ska han eller hon reagera. Information om mobbning kan komma från arbetstagaren, företagshälsovården, förtroendeman eller från en arbetarskyddsfullmäktig. När chefen får kännedom om mobbningen skall han eller hon opartiskt reda ut situationen och händelseförloppet. En rimlig tid för att påbörja utredningen är två veckor efter att ärendet kommit fram. Om arbetsplatsen har avtalade rutiner för behandling av mobbning skall de följas. Om chefen inte vidtar åtgärder inom skäligen tid kan ärenden föras vidare till högre chefer och ledningar. Om arbetsgivaren inte gör något för att stoppa mobbningen eller om åtgärderna inte varit effektiva kan man vända sig till arbetarskyddsmyndigheterna. (Arbetarskyddsförvaltningen, 2015).

Man kan även vända sig till sitt fackförbund som stöder hur man bör gå till väga för att hantera situationen. Fackförbund kan hjälpa med att ge information om lagar, rättigheter och även juridisk rådgivning. Till exempel tradenomernas fackförbund i Finland, TRAL erbjuder juridiska tjänster ifall man blivit uppsagt av olagliga grunder. TRAL erbjuder även en Työkyky tjänst där den utsatta får diskutera hur han/hon orkar på arbetet och få råd och argument hur man kan ta upp ärendet på arbetsplatsen. (TRAL, 2015).

Man kan även vända sig till företagshälsovården för att få psykologhjälp. Företagshälsovården kan även hjälpa till med skolning och fungera som medlare när mobbning ägt rum och beskriva hur situationen utspelat sig.

Arbetskyddsmyndigheten ger råd och anvisningar i mobbningsfall. De kan även övervaka att arbetsgivaren agerar för att stoppa mobbningen efter att chefen har fått insyn i fallet. Arbetskyddsmyndigheten medlar inte i konflikter och inte heller i uppgifter som går ut på att stöda kunder. Arbetskyddsmyndigheten reder heller inte ut vem som är skyldig och kräver inte ersättning för mobbning. Om chefen är den som utför mobbning skall man ta upp ärendet med chefens chef. Om det är frågan om en nära chef skall man meddela honom eller henne om att ärendet förs vidare till högre chefer för kännedom och hantering. (Arbetskyddsförvaltningen, 2015).

Efter utredningen skall arbetsgivaren vidta de åtgärder som behövs för att lösa situationen. Om det förekommer olagliga beteenden på arbetsplatsen bör arbetsgivaren stoppa dem med tillgängliga metoder. Om arbetsgivaren inte har tillräckliga metoder att stoppa mobbningen kan chefen anlita experthjälp som t.ex. företagshälsovården eller en utomstående konsult. Om chefen anser att det förekommer mobbning eller osakligt bemötande på arbetsplatsen bör sådant beteende förbjudas. Det är chefens uppgift att fastställa vilka beteenden som inte är acceptabla inom arbetsgemenskapen. (Arbetskyddsförvaltningen, 2015).

Anvisningar och bestämmelser bör dokumenteras för utredningen. Om anvisningar inte hjälper att förbättra negativa beteenden har arbetsgivaren rätt att ge varning till den person som utför mobbningen. Om arbetsgivaren anser att det inte handlar om mobbning eller förbjudna beteenden skall arbetsgivaren, med sakliga argument ge information om detta till parterna. (Arbetskyddsförvaltningen, 2015).

7 Intervjuer med två organisationer

Jag valde att intervjua två organisationer för att ta reda på hur deras konflikthanteringsplaner ser ut. För främjande av säkerheten och hälsan samt bevarande av arbetstagarnas arbetsförmåga skall arbetsgivaren ha ett program gällande utvecklingen av arbetsmiljön och arbetsförhållanden på arbetsplatsen. Detta är ett verksamhetsprogram som arbetsskyddet kräver.

Med intervjuerna ville jag även ta reda på hur organisationer i praktiken förebygger och hanterar konflikter och mobbning på arbetsplatsen. Respondenterna tillfrågades om organisationen ville vara anonyma i undersökningen. Intervjuerna gjordes på svenska

via telefon och respondenternas svar har renskrivits och redigerats genom att ta bort eller lägga in ord för att göra texten grammatiskt rätt.

7.1 Aktia Pankki Oyj

Jag intervjuade en person som arbetar inom HR på Aktia i Helsingfors. Jag kallar honom för Per i mitt examensarbete. Han arbetar som HR-partner vilket betyder att han är kontaktperson för 20 chefer och 200 arbetstagare. Per arbetar även som HR-controller inom Aktia vilket betyder att han arbetar med HR-system och analyser. Per arbetar även som teamledare för löneräkningsavdelningen. Per har arbetat inom Aktia i 16 år. I Tio år har han arbetat som controller och åtta månader som HR-partner. Aktia Pankki Oy har ca 1 000 anställda.

Vad är de tre första sakerna ni kommer att tänka på när ni hör order konflikt?

Det första som jag kommer att tänka på är konflikter i mellanöstern där allting inte står rätt till. Sedan två människor som grälar och är oense förstås. Jag kommer även att tänka på arbetsmarknadskonflikter mellan organisationer och anställda.

Vilken typ av konflikt anser ni vara mest förekommande inom er arbetsplats?

Vi har inte så mycket konflikter, eller de flesta konflikter kommer inte ända till oss. Men missförstånd är nog den vanligaste orsaken till konflikter. När en person har det stressigt hemma eller på jobbet och mår dåligt drar han/hon sig vanligtvis tillbaka och kan verka nedstämd. En person som har det jobbigt kan bli mera nervös och arg. Det kan leda till att arbetskamrater missuppfattar varandras beteenden och intentioner, som därmed leder till konflikter.

Har ni en konflikthanteringsplan för hur ni ska gå tillväga om en konflikt uppstår?

Vi har en handlingsplan för psykiskt våld. Den som upplever sig illa behandlad bör i första hand prata med personen som trakasserar och säga att beteendet är oacceptabelt. Om beteendet inte slutar eller blir värre bör den som blir trakasserad ta upp ärendet med sin chef. Chefen har nyckelpositionen i konflikthanteringen. Chefen bör sedan ta tag i saken och diskutera ärendet med båda parterna. Med diskussionen försöker man komma fram till en gemensam som är bra för båda parterna. Här är det ytterst viktigt att chefen är neutral till båda parterna. Vid behov utförs även diskussion med andra inom teamet.

Varje diskussion protokollförs och sedan skriver de kontrakt på att det som bestämts även uppföljs. Det kan hända att en eller båda parterna upplever att processen är intensiv och behöver hjälp. Då använder vi oss av företagshälsovården. Om inte beteendet förbättras är det en orsak till att ge varningar.

Diskussionerna, eller medlingen sker alltid inomhus och vi strävar till att inte ta med utomstående parter till konfliktlösningen. Om situationen är väldigt svår kan vi ta in förtroendemän och hjälp från vår arbetsskyddsfullmäktige. Omorganiseringar är ett alternativ i t.ex. Helsingfors där vi har många kontor. På områden där vi enbart har ett kontor kan det vara svårare att flytta. Om t.ex. parterna som är inblandade i konflikten har arbetsuppgifter som gör att de arbetar intensivt med varandra kan vi även ändra på arbetsuppgifterna.

Hur ser ni på er roll i en konflikt?

Min roll är att stöda cheferna och ge dem råd så att de känner styrka att ta itu med konflikten med rätt medel. När jag även arbetar som teamledare har jag även chefs roll i konfliktfall.

Har ni en plan ifall arbetsplatsmobbing uppstår?

Vid mobbningsfall följer vi även handlingsplanen för psykiskt våld. Vid mobbningsfall använder vi kanske mera företagshälsovården och i krisiga fall även psykologhjälp.

Hur mycket resurser går till att lösa tvister inom er arbetsplats?

Det är väldigt svårt att säga eftersom det beror helt på fall till fall. Ibland kan konflikter lösas enbart genom att föra en diskussion med båda parterna och en medlare, som kan ta en timme. Vi har ungefär fem fall per år och där ett kan gå vidare till större behandling. Det kan ta en vecka, en månad eller ett år att lösa ett svårare fall. Det beror mycket på hur länge konflikten funnits och ifall det är hela arbetsplatsen som är inflammerad eller bara en konflikt mellan två parter.

Vad gör ni för att upprätthålla en god arbetsmiljö på er arbetsplats?

Vi arbetar för att alla skall trivas och känna att deras arbete är meningsfullt med en passlig arbetsmängd dvs. inte för lite och inte för mycket arbete. Vi understöder även motion genom förmåner som motions och kulturkort så att den fysiska hälsan även främjas.

Vi strävar även till att chefer och arbetstagare skall diskutera med varandra varannan vecka eller en gång i månaden. Vid diskussionerna kan man berätta hur man mår och hur man upplever relevanta saker inom jobbet. Vi har även utvecklingssamtal en gång i året där chefer och arbetstagare diskuterar hur året har varit och även framåt i tiden, hur man vill utvecklas osv. Vi har även en pulsmätning fyra gånger i året. Pulsmätningen består av en till fyra korta frågor om hur vi fungerar i Akta. Mätaren visar hur vi mår och om det finns en indikation på att mätaren har sjunkit tar vi upp vad det kan bero på och vad som bör lyftas upp och behandlas.

Vi satsar mycket på att utbilda chefer och förmän hur de skall ta tag i konflikter och med vilka medel konflikter kan lösas. Vårt jobb inom HR är att stöda cheferna så att de kan hantera konflikterna och upprätthålla en god arbetsmiljö. Förmännen arbetar nära och oftast i samma kontor som arbetstagarna, dvs. cheferna är väldigt fysiskt närvarande. Det är viktigt att chefen är neutral och behandlar alla rättvist. Chefen bör även föra diskussioner med arbetstagarna, fast vid kaffebordet och visa intresse samt att deras välmående är viktigt. På detta sätt skapas en god arbetsgemenskap.

7.2 Organisation X

Jag har intervjuat en person i Västra Nyland. Jag kommer att kalla personen för Maria i mitt examensarbete. Hon arbetar inom en organisation i Finland med ca 2 500 anställda. På den plats hon arbetar finns 18 anställda. Personen jag intervjuade arbetar som arbetsledare och fungerar även som arbetskyddsfullmäktig.

Vad är de tre första sakerna ni kommer att tänka på när ni hör order konflikt?

Mobbning, dålig kommunikation och missförstånd.

Vilken typ av konflikt anser ni vara mest förekommande inom er arbetsplats?

Kommunikationssvårigheter är nog den största orsaken till konflikt inom vår organisation. Problemet ligger främst i att avdelningarna inte informera varandra tillräckligt om saker som är viktiga och beslut som gjorts. Vi har för lite förståelse för varandras arbetsuppgifter. Kommunikationsbrist finns även mellan chefer och arbetstagare.

Har ni en konflikthanteringsplan för hur ni ska gå tillväga om en konflikt uppstår?

Jag vi har en konflikthanteringsplan. Alla på vår arbetsplats vet att de kan vända sig till mig och chefen ifall det uppstår en konflikt. Om en arbetstagare kommer med ett arbetsskyddsärende till mig tar jag upp ärendet med chefen och vår arbetsskyddschef. Sedan utför vi diskussion med alla individer som är inblandade i konflikten individuellt. Vi diskuterar med båda parterna tillsammans ifall de vill. Oftast går konflikter att lösa med hjälp av diskussion och att vi ger en opartisk syn till problemet.

När mötet inleds med den som känner sig utsatt berättar vi först varför vi kallat till möte. Sedan får den utsatta berätta hur han/hon upplevt situationen på arbetsplatsen och hur länge konflikten pågått. Vi ber även den utsatta att beskriva vad som är speciellt svårt med situationen och hur konflikten har påverkat arbetet och välmående. Vi rekommenderar alltid att man skriver ner anteckningar när händelserna skett och hur man upplevt det eftersom det kan vara svårt att komma ihåg på efterhand. Det hjälper alltid undersökningsprocessen.

När vi diskuterar med den som anklagas för dåligt beteende berättar vi även varför vi kallat till möte och sedan diskuterar vi angående hur den andra parten upplevt situationen. Efter att vi utfört båda diskussionerna försöker vi att parterna skall gå med på en gemensam diskussion. Under den gemensamma diskussionen är målet att vi skall hitta ett beslut som är rättvist och bra för konfliktparterna. Med båda parternas tillåtelse skriver vi protokoll över mötet och sedan skriver vi ett kontrakt på att de skall följa det som bestämts. Om beteendet inte förändras har vi rätt att ge tre varningar och sedan är det en orsak till att säga upp personen som beter sig negativt.

Dock kan vi inte tvinga någon att diskutera tillsammans. Om fallet är så att konfliktparterna inte vill diskutera tillsammans fungerar vår arbetsskyddschef som förmedlare. Detta händer mycket sällan och enbart i svåra fall som har varit mycket långvariga. I dessa fall tar vi även in företagshälsovården. Om konflikter blir så svår att parterna inte kan fungera tillsammans omorganiserar vi t.ex. deras arbetsturer så att de inte behöver arbeta med varandra under processen eller så flyttar vi dem till olika avdelningar. Om det är chefen som utför mobbningen kan arbetstagaren komma till mig eller diskutera saken direkt med chefen. Om diskussion inte hjälper meddelar jag chefen att ärendet förs vidare till hans/hennes chef och de har en egen konflikthanteringsplan som jag inte är inblandad i.

Vi erbjuder även arbetshandledning vilket betyder att personerna som är involverade i en konflikt under arbetstiden får tala med en arbetshandledare inom vår organisation

som kan ge råd hur man skall hantera och lösa situationer. Vi ersätter resekostnader och lönen påverkas inte av besöket.

Hur ser ni på er roll i en konflikt?

Mitt jobb är att försöka lösa konflikter på ett förnuftigt och konkret sätt som är bra för alla. I mitt arbete är det viktigt att vara opartisk. Mitt arbete är att hjälpa arbetstagarna att utföra sitt arbete säkert utan större problem.

Har ni en plan ifall arbetsplatsmobbing uppstår?

Vid mobbningsfall använder vi samma plan som för konflikthantering. Vi tar mycket snabbare tag i mobbningsfall och startar utredningen så tidigt som möjligt. Vid mobbningsfall inkluderar vi alltid företagshälsovården så att de inblandade får hjälp att prata ut osv.

Hur mycket resurser går till att lösa tvister inom er arbetsplats?

Mera tid än planerat. Normalt skall jag arbeta med uppgifter som hör till min roll som arbetskyddsfullmäktig 4-10 timmar i månaden. Nu arbetar jag 15-20 timmar i månaden. Mottagningen tar mest tid, när någon kommer på möte kan det ta 1-2 timmar. Kostnader för överrid, frånvaro och ersättning blir naturligt större när det finns konflikter på arbetsplatsen.

Vi har för tillfället en långvarig konflikt mellan arbetstagare. Jag är också med några timmar i veckan och följer med hur parterna arbetar för att försöka hitta en lösning. Konflikthanteringsprocessen kan ta flera månader, det är från fall till fall och mycket svårt att säga. Det är svårt att säga en summa rakt ut vad allt blir att kosta men vi använder mycket resurser till konflikthantering. Vi har använt oss av konsulthjälp som höll obligatorisk skolning i hur man kommunicerar med varandra. Det var mycket kostsamt.

Vad gör ni för att upprätthålla en god arbetsmiljö inom er arbetsplats?

Vi håller ett arbetskyddsmöte en gång i månaden. Minst en från varje avdelning behöver delta, men alla är välkomna. Där diskuterar vi hur månaden varit och vad som är på kommande. Målet är att kommunikationen skall bli bättre mellan avdelningarna. Efter varje möte skickar jag ut information till alla vad som har diskuterats.

Vi har tidigare planerat att vi skulle byta arbetsuppgifter med varandra för att öka samarbetet och för att medarbetarna skulle få bättre förståelse för varandras arbetsuppgifter. Denna plan för tillfället inte möjlig att utföra på grund av tidsbrist. Att lära varandras arbetsuppgifter är en långvarig och tidskrävande process. I framtiden kanske. Vi försöker uppnå noll-tolerans. Men det med små steg i taget.

7.3 Sammanfattning av intervjuerna

På den första frågan ”*vad är de tre första sakerna ni kommer att tänka på när ni hör order konflikt?*” varierade svaren ganska mycket. Per kom först att tänka på konflikter i Mellanöstern och två människor som grälar och är oense. Han kom även att tänka på arbetsmarknadskonflikter mellan organisationer och anställda. Maria svarade mobbning, dålig kommunikation och missförstånd. Per svar verkade inte direkt beröra Aktia medan Maria gav exempel på fall i deras organisation. Detta kan bero på att arbetskonflikter enligt intervjuerna verkar vara ett vanligare fenomen i Organisation X än i Aktia.

Per menade att Aktia inte har så mycket konflikter, eller att de flesta konflikter inte kommer ända till HR-avdelningen. Missförstånd är den vanligaste orsaken till konflikter inom Aktia som ofta orsakas av att någon mår dåligt som påverkar personens beteenden.

Maria svarade att kommunikationssvårigheter är den största orsaken till konflikter inom Organisation X. Problemet orsakas av att avdelningarna inte informerar varandra tillräckligt om saker som är viktiga, om beslut som gjorts och att man inte har förståelse för varandras arbetsuppgifter. Maria berättade även att kommunikationsbrist finns mellan chefer och arbetstagare.

Missförstånd orsakas oftast av kommunikationsbrist, vilket de båda intervjuade verkade uppleva att det finns av på deras arbetsplats. Organisation X:s nuvarande rutiner verkar inte främja samarbete på ett effektivt sätt och därför bör de prioritera tid så att kommunikation mellan andelningarna kan äga rum. Det mesta verkar falla på att alla har tidsbrist.

Aktia har en handlingsplan för psykiskt våld. Den som upplever sig illa behandlad bör i första hand prata med personen som trakasserar och säga att beteendet är oacceptabelt. Om det negativa beteendet inte slutar eller blir värre bör den utsatta ta upp ärendet med sin chef.

Maria svarade att de har en konflikthanteringsplan. Det kom fram i ett senare skede av intervjuen att de inte har en skriftlig plan, utan mera ett systematiskt sätt att agera i konfliktsituationer. Arbetstagarna kan bestämma en tid med Maria eller chefen för att diskutera konflikter eller mobbning som utspelar sig på arbetsplatsen eller om någon betar sig oacceptabelt. Sedan tar Maria eller chefen saken vidare till behandling. Efter att ärendet tagits upp att den utsatta godkännt att saken får föras till vidare behandling, håller Maria, chefen och arbetsskyddschefen möte med den som är utsatt. På mötet får den utsatta berätta hur den upplevt situationen och hur det påverkat måendet samt arbetet. Sedan håller Maria, chefen och arbetsskyddschefen ett möte med den som betar sig dåligt.

Aktias plan för konflikter följer arbetarskyddsförvaltningens direktiv, dvs. att det utsatta först bör diskutera ärendet med den som betar sig dåligt innan han/hon tar upp saken med chefen. I Organisation X bör arbetstagarna boka ett möte med Maria eller chefen för att diskutera om någon betar sig dåligt. Organisation X har dock ett bra stödsystem för den arbetstagare som inte har mod att ta upp saken på egen hand. Detta kan vara en orsak till varför Organisation X upplever mera konflikter än Aktia, eftersom arbetstagaren får hjälp med att påpeka och besvara sig till den arbetstagare som betett sig oacceptabelt och dåligt.

I Aktia har chefen nyckelpositionen i konflikthanteringen och bör ta tag i saken inom rimlig tidsram och diskutera ärendet med båda parterna. I Aktia tas ärendet upp för diskussion med alla parter ifall beteendet inte förbättras efter det första tillrättavisningen. Med diskussion försöker man komma fram till gemensamma lösningar som är bra för båda parterna. Vid behov diskuterar man också med andra inom arbetsplatsen hur de upplevts situationen. I Aktia protokollförs alltid mötena och man skriver kontrakt på vad som bestämts. På detta sätt finns det dokument på besluten som man senare kan komma tillbaka till vid behov. Vid behov kan Aktia använda sig av företagshälsovården eftersom konflikthanteringsprocessen kan vara tungrodd. Om det dåliga beteendet inte upphör är det en orsak till att ge varning och i värsta att ge sparken. Aktia försöker lösa konflikter inom huset. Om situationen är riktigt svår kan de kalla in förtroendemän och arbetsskyddsfullmäktige till konflikthanteringen.

I Organisation X har Maria, chefen och arbetsskyddschefen nyckelrollen i konflikthanteringen. Efter att de utfört enskild diskussion med de personer som konflikten berör, strävar de till att parterna skall gå med på ett gemensamt möte.

Organisation X kan inte tvinga någon till ett gemensamt möte. Om konfliktparterna inte vill diskutera tillsammans fungerar arbetsskyddschefen som förmedlare. Detta händer mycket sällan och enbart i svåra fall som har varit mycket långvariga. I dessa fall kallar Organisation X även in företagshälsovården. Under den gemensamma diskussionen är målet att hitta en lösning som är rättvis och bra för båda konfliktparterna. Med båda parternas tillåtelse skriver de protokoll över mötet och även kontrakt på att de skall följa vad som man kommit överens om. Om beteendet inte förbättras har Organisation X rätt att ge tre varningar och sedan är det en orsak till att säga upp personen som betar sig dåligt.

I Aktia finns det möjligheter till omorganiseringar och förflyttningar inom olika kontor på större orter, som t.ex. Helsingfors. På orter där de enbart har ett kontor kan det vara svårare att flytta om personal. Om konfliktparterna har arbetsuppgifter som gör att de arbetar intensivt med varandra kan även arbetsuppgifterna ändras. Organisation X kan omorganisera arbetstagarnas arbetsturer så att de inte behöver arbeta med varandra eller så kan de flytta dem till olika avdelningar. Aktia och Organisation X svarade dock att omorganiseringar inte är ett vanligt fenomen.

Pers roll i konflikthantering är att stöda cheferna och ge dem råd så att de känner styrka att ta itu med konflikten med rätt medel. Per har även rollen som chef när han arbetar som teamledare för löneavdelningen. Maria beskrev sin roll som arbetskyddsfullmäktig, att hon försöker lösa konflikter på ett förnuftigt, opartisk och ge stöd till arbetstagaren på bästa möjliga sätt.

Vid mobbningsfall följer Aktia även handlingsplanen för psykiskt våld. Vid mobbningsfall använder sig Aktia mera av företagshälsovården och i kriser även psykologhjälp. Organisation X använder samma handlingsätt för mobbningsfall som i konflikthantering, men de handlar snabbare i mobbningsfall och startar utredningen så fort som möjligt. Organisation X inkluderar alltid företagshälsovården i svåra mobbningsfall.

Per svarade att det är svårt att veta hur mycket resurser som går till att lösa konflikter eftersom det beror helt på fall till fall. Ibland kan konflikter lösas enbart genom att föra en diskussion med båda parterna och en medlare, som kan ta upp till en timme. Konfliktlösningen kan även ta en vecka, en månad eller ett år att lösa i svårare fall. Det beror mycket på hur länge konflikten funnits där, gäller det hela arbetsplatsen eller gäller det en konflikt mellan två parter.

Maria ansåg att kostnader för övertid, frånvaro och sjukvikaer blir större när det finns konflikter på arbetsplatsen. Konflikthanteringen tar mycket av Marias tid, det kan bli ca. 10 timmar mera i veckan än vad som är planerat. Maria nämnde även att hennes arbetsroll i framtiden kanske kommer att ändras, eftersom konflikthanteringen tar så mycket av hennes arbetstid. Just nu arbetar Maria mycket på övertid för att klara av yrkesrollen som arbetsledare och arbetskyddsfullmäktig. Maria är också med några timmar i veckan och följer med hur arbetstagarna arbetar för att försöka hitta en lösning. Konflikthanteringsprocessen kan ta flera månader, det är från fall till fall och mycket svårt att säga en summa rakt ut men de använder mycket resurser till konflikthantering. Organisation X har använt utomstående konsult hjälp som obligatorisk skolning för personalen, vilket var mycket kostsamt. Organisation X erbjuder även arbetshandledning, vilket betyder att de personer som är involverade i en konflikt får under arbetstiden tala med en arbetshandledare. Varken Per eller Maria kunde svara exakt på hur mycket resurser som går till konflikthantering och mobbningsärenden.

Aktia erbjuder motions- och kulturförmånkort för att uppmuntra arbetstagarna att ta hand om sig själva. Diskussioner hålls mellan chefer och arbetstagare månatligen för att cheferna skall kunna hålla koll på arbetstagarnas välmående och även för att visa att en god arbetsmiljö är viktigt. Utvecklingssamtal hålls en gång i året, i vilka det diskuteras hur året har varit och hur man bör utveckla vidare i framtiden. Aktia försöker även reglera arbetsuppgifterna på sådant sätt att medarbetarna har en passlig mängd arbete. Aktia håller en pulsmätning fyra gånger i året och innehållande fyra korta frågor, för att försöka hitta missnöjen inom organisationen. Organisation X håller möte en gång i månaden där minst en person från varje avdelning måste delta. På mötet diskuterar man hur månaden varit och vad som är på kommande. Målet är att kommunikationen skall bli bättre mellan avdelningarna och att arbetstagarna ska bli uppdaterade om varandras arbetsuppgifter och händelser. Efter varje möte skickas det även ut information till alla vad som diskuterats på mötet.

Enligt mig har Aktia och Organisation X många positiva lösningar i sin konflikthanteringsplan som t.ex. att man försöker lösa konflikten inom den egna organisationen först, lyssnar på de inblandade i konflikten, att det finns möjlighet till skolning av personalen gällande konflikthantering och att de erbjuder arbetshandledning för de inblandade parterna, mm. Jag tycker att Aktia har en bra konflikthanteringsplan eftersom de satsar på att utbilda cheferna så att de skall kunna lösa konflikter och hålla en bra arbetsmiljö. Jag tycker också att Organisation X har en bra idé om att byta

arbetstagarnas arbetsuppgifter sinsemellan och att börja rotera personalen inom arbetsplatsen, för att öka förståelsen mellan de olika avdelningarna och dess arbetsuppgifter. Att ordna tillfällena och satsa på att göra det möjligt för hela arbetsgruppen att kunna träffas mera och göra saker som är trevliga tillsammans, tycker jag att skulle kunna vara till hjälp att lära känna varandra bättre, för att minska på förutfattade meningar om varandra och för att goda relationer bli till.

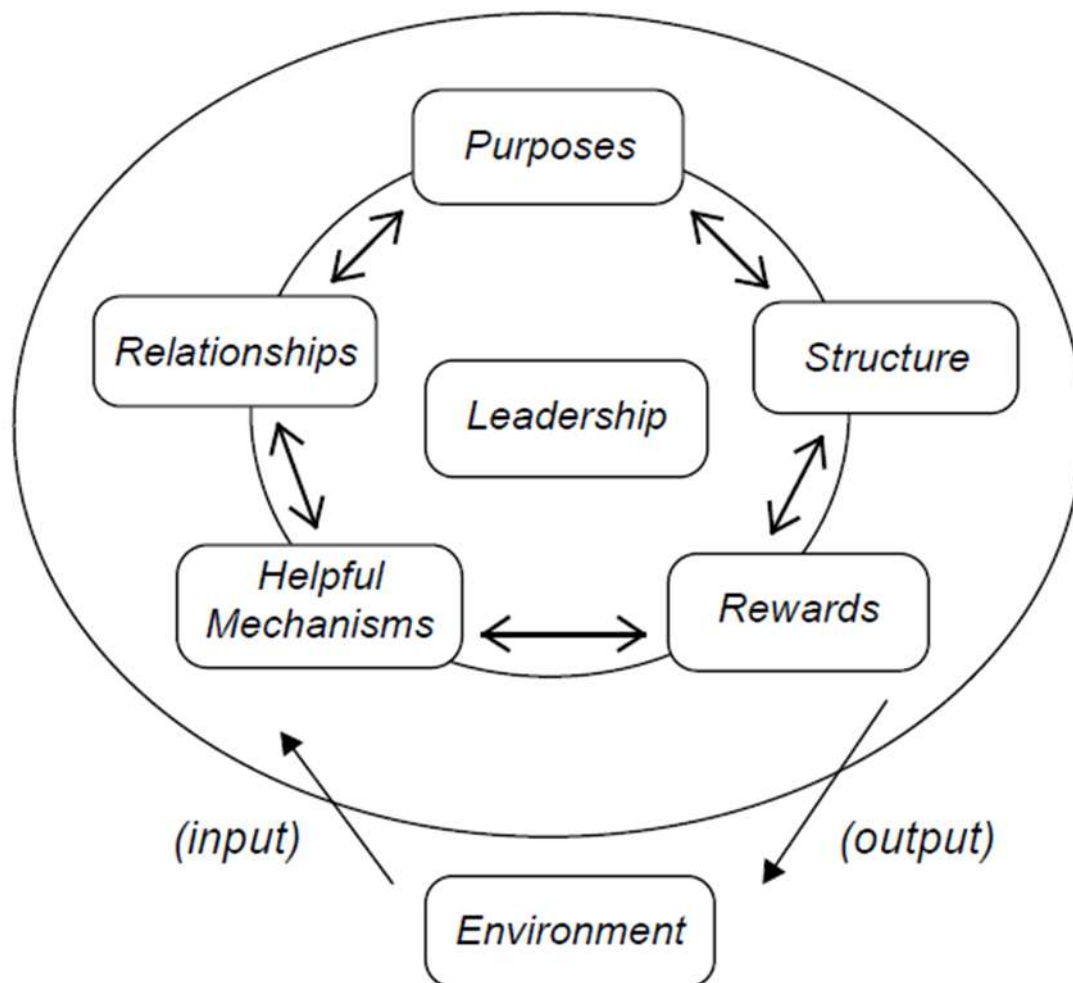
Andra viktiga saker som jag tycker kom upp under intervjuerna var de gemensamma diskussioner där alla inblandade parter finns med för att lösa konflikten och att möten alltid protokollförs, för att veta vad som diskuteras och vad som man kommit överens om.

Personligen tycker jag att omorganiseringar av personalen kan vara dysfunktionella eftersom de orsakar uppehåll inom arbetet som leder till minskad produktion. Man kan heller inte garantera att samarbetet kommer att fungera inom de nya arbetsgrupperna. Omorganiseringar löser nödvändigtvis inte alla konflikter, utan det är kanske mera ett handlingsätt för att försöka minska på dessa.

Personerna, som jag intervjuade, visste inte exakt hur mycket resurser i frågan om kostnader och annat som dessa konflikter och mobbningsfall förorsakade organisation, vilket jag tycker att i framtiden skulle vara intressant att undersöka närmare och följa upp.

8 Slutdiskussion

Som svar på examensarbetes problemformulering - *På vilket sätt kan organisationer förebygga och förhindra en dålig arbetsplatskultur, så att kostnader orsakade av konflikter och mobbning hålls på en låg nivå?*, har jag kommit fram till följande punkter:



Figur 5 Marvin Weisbord "Six box model"

Leadership: Ledningen och chefer bör visa att en god arbetsmiljö är viktig, och ständigt vårda arbetsmiljön för att den skall hållas god. Ledningen bör uppmuntra och belöna positivt beteende och samarbete, samt fastställa klara riktlinjer och standarder för acceptabelt beteende. Lika viktigt är det att organisationens chefer får utbildning i hur de kan upptäcka, reda ut och stoppa konflikter och mobbning i ett tidigt skede. Detta kan göras med tydliga rutiner för ingripande, rapportering och hantering av fall. Chefer bör observera hur väl arbetsgemenskapen fungerar tillsammans och utifrån bedömningen vidta åtgärder för att förbättra gemenskapen och förhindra att konflikter och mobbning uppstår. Åtgärder som förebygger mobbning är att ledningen och cheferna har en klar ställning till att mobbning inte accepteras dvs. nolltolerans

Relationships: Organisationer bör utbilda personalen för att öka medvetandet om hur deras beteende påverkar arbetsplatsen, vilket främjar en mera civil arbetsmiljö. Det

ligger även i arbetstagarnas ansvar att kunna bete sig positivt på arbetsplatsen och med stöd av chefer ta tag i problem som uppstår. Det är viktigt att alla i arbetsgruppen känner sig uppskattade, att de får stöd av varandra och ledningen samt att deras arbetsuppgifter är givande och meningsfulla.

Helpful mechanisms: Konflikter och mobbning kan förebyggas genom att ledningen ser till att det inte finns organisatoriska missförhållanden som kan utsätta arbetstagare eller chefer för mobbning. Alla dessa faktorer bör undersökas och bearbetas inom organisationen för att kunna skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö.

Rewards: Det är viktigt att organisationer har rättvisa belöningsystem och att arbetsgemenskapen vet att de som aktivt bidrar till verksamheten kommer få sin insats belönad. Hur dessa belöningsystem kan se ut har inte tagits upp i mitt arbete.

Structure: Konflikter och mobbning förebyggs genom välutarbetade spelregler och strategier inom arbetsplatsen samt rutiner för ingripande. Organisationer bör alltså ha en effektiv konflikthanteringsplan för hur de skall agera om konflikter eller mobbning uppstår. Konflikthanteringsplanen bör inkluderas i inskolningen till arbetet för arbetstagare och chefer, och informationen bör vara tillgänglig för alla inom organisationen.

Purpose: Det är viktigt att medarbetarna delar och förstår organisationens vision, syfte och mål. Detta för att oenigheter och missförstånd inte skall uppstå. Arbetstagarna behöver alltså ha ett tydligt syfte till sitt arbete.

Det kostar att satsa på utbildning, trivsel och goda arbetsförhållanden. Problemet är att dessa siffror finns klart på papper. Kostnader som uppstår från dåliga arbetsmiljöer smyger in från alla hörn och kanter, vilket gör dem svåra att koppla ihop. Kostnader för en dålig arbetskultur blir snabbt mycket större än vi kan ana oss till och dessutom för de med sig en lång rad av negativa konsekvenser som förhindrar en positiv utveckling. Nyckeln till god arbetskultur och goda arbetsförhållanden, är att utbilda ledningen, förmän och arbetstagare till en god arbetskultur. Att medvetandegöra och öka förståelsen för dem vad en dålig arbetskultur med konflikter och arbetsplatsmobbning innebär på deras arbetsplats och vilka konsekvenser det leder till för inom organisationen, är ett måste för att förhindra oangelägenheter i framtiden. Organisationer och dess ledning bör även erkänna mobbning på arbetsplatser ifall där det förekommer och medvetet göra något åt saken innan snöbollseffekten blir för stor.

Tröskeln till att våga föra fram missförhållanden bör vara låg, även om vi lever i dåliga ekonomiska tider.

Jag önskar också att det skulle i framtiden forskas mera i de reella kostnader för dålig arbetskultur i organisationer och speciellt för de organisationer som förbättrat sin arbetskultur samt jämföra med vilka omkostnader som fanns då och vilka som gäller i det bättre arbetsförhållandet bland arbetstagarna.

Min generation kommer att ha en stor betydelse hur Finlands arbetsplatser och dess arbetskultur kommer att se ut i framtiden. Jag hoppas att min generation på i en ålder av 20+ som närmast kommer ut i arbetslivet, kan använda sin kunskap och yrkeskompetens för att förbättra arbetsförhållandena i Finland.

9 Källförteckning

- Arbetskyddslag 738/2002/ 23.8.2002/750 www.finlex.fi [hämtad: 29.12.2015].
- Arbetsavtalslag 2001/55 www.finlex.fi [hämtad 30.12.2015].
- Arbetskyddstillsynens anvisningar 1/2011. *Tillsynen av trakasserier och annat osakligt bemötande*, Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy [Online]
http://www.tyosuojelu.fi/documents/95094/353401/Valvontaohje_1_2011_ruotsi.pdf/0edd28ab-01a5-43f6-a393-6a80bafc96eb [hämtad 3.1.2016].
- Bach Gaye & Namie., 1999. Bullyproof yourself at work- *Personal Strategies to Recognize and Stop the Hurt from Harassment*.
- Björk, G. 1999. *Mobbning. En fråga om makt?* Lund: studentlitteratur
- Brun, J., & Lamarche, C. 2006. Assessing the costs of work stress. Université Laval, Quebec, Canada [Online] <http://www.cgsst.com/stock/eng/doc272-806.pdf> [Hämtad 11.12.2015]
- Böhm & Kaplan., 2009. *Hämnd eller upprättelse*. Natur & Kultur Akademisk
- Cooper, C. L., Liukkonen, P. & Cartwright, S. 1996. *Stress prevention in the workplace: Assessing the costs and benefits for organisations*: Dublin: European foundation for the improvement of living and working conditions
- Dalton, D.R.,1997. Employee transfer and employee turnover. A theoretical and practical disconnect? *Journal of Organisational behavior*, 18, s., 411-413
- Einarsen & Hoel., 2011. *Bullying and harrasment in the workplace – developments in theory, reacearch and practice*. Taylor and Francis gruoup, LCC
- Einarsen m.fl., 1998. *Mobbning och svåra personkonflikter*. Stockholm: Kommentus
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Working Conditions Survey, 2010 [Online]. Colchester, Essex: UK Data Archive [distributor], February 2012. SN: 6971 <http://dx.doi.org/10.5255/UKDA-SN-6971-1> [Hämtad 3.2.2016]

Finlands officiella statistik (FOS): Statistik över arbetskonflikter [e-publikation].

ISSN=1799-0831. 2014. Helsinki: Statistikcentralen [hänvisat: 3.2.2016]

Åtkomstsätt: http://www.stat.fi/til/tta/2014/tta_2014_2015-04-28_tie_001_sv.html

Finlands officiella statistik (FOS): Undersökning om arbetsförhållanden [e-publikation].

ISSN=2342-2882. 2013. Helsinki: Statistikcentralen [hänvisat: 16.3.2016].

Åtkomstsätt:

[https://www.google.fi/search?q=Työolotutkimus+\(Tilastokeskus\)++Sutela+%26+Lehto,+Tilastokeskus:+Työolojen+muutokset+1977+--+2013.++&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=nFv1VrHBBIWE6AS6w6hQ](https://www.google.fi/search?q=Työolotutkimus+(Tilastokeskus)++Sutela+%26+Lehto,+Tilastokeskus:+Työolojen+muutokset+1977+--+2013.++&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=nFv1VrHBBIWE6AS6w6hQ)

Graves., 2002. *Fighting Back: Overcoming Bullying in the Workplace*. McGraw-Hill Professional

Hoel, H., Einarsen, S., Cooper, C.L., 2003. Organizational effects of bullying. Einarsen, i H. Hoel, D Zapf och C. L Cooper. *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, s., 145-161. London: Taylor and Francis Group, LCC

Jordan, T, 2015. *Konflikthantering i arbetslivet – förstå, hantera, förebygg*. Gleerups Utbildning Ab

Kivimäki, K., Elovainio, M., Vahtera, J., 2000. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupation and environmental medicine*, 57 s., 656-660.

Leymann, H., 1992. *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser. Delrapport 1 om frekvenser*. Stockholm: Arbetarskyddstyrelsen.

Ljungström & Sagerberg., 2012. *Konflikter på jobbet? – Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Liber Ab

Meschkatat, B., Stackelbeck, M & Lagenhoff, G., 2002. *Der mobbing-report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. [The mobbing report: Representative study for the Federal Republic of Germany] Bremerhaven: Wirtschaftsverlag

Marvin R, Weisbord 1976. Organizational Diagnosis: *Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*, Group & Organization Studies 1, 4, s., 430-447

Olipa kerran yrittäjä, 2015. *Sairauslomien kustannukset* [Online]

<http://olipakerranyrittaja.vuodatus.net/> [Hämtad 3.2.2016]

O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., and Smith, M. 1998. Bullying at work: Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupation Health and Safety- Australia and New Zealand*, 14, s., 159-574

Rayner, C., 1997. The incident of workplace bullying. *Journal of community and applied social psychology*, 7, 249-255

Strafflag 39/1889 www.finlex.fi [Hämtad 29.12.2015]

Taloussanomat, 2006. *Lakko kävi kalliiksi Finnairille* [Online]

<http://www.talouselama.fi/uutiset/lakko-kavi-kalliiksi-finnairille-3388258> [Hämtad 1.1.2016]

Vartia, M., 2001. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(1), s., 63-69

Yle uutiset, 2015 [Online]

http://yle.fi/uutiset/hovioikeus_tuomitsi_timo_radyn_sakkoihin_hilkka_ahteen_kiusaamisesta/7787270 [Hämtad 12.2.2016]

Östberg & Eriksson., 2010. *Mobbning på arbetsplatsen- Handbok i konsten att slå tillbaka med hedern i behåll*. Liber Ab

<i>Figur 1 Metodbeskrivning</i>	4
<i>Figur 2 Frekvens och varaktighet av negativa handlingar, måltavlor för mobbning</i>	7
<i>Figur 3 Kostnader för fall till organisationen</i>	14
<i>Figur 4 Marvin Weisbord "Six box model"</i>	17
<i>Figur 5 Marvin Weisbord "Six box model"</i>	48

Tabell 1 Domstolsavgifter.....	11
Tabell 2 Uppskattning av tidsåtgång.....	20
Tabell 3 Bach & Namie checklist	31

1 Bilaga 1, Intervjufrågor

Förfrågor:

Vad är er arbetsbeskrivning?

Hur länge har ni arbetet inom denna position?

Hur många anställda är ni inom organisationen?

Intervjufrågor:

1. Vad är de tre första sakerna ni kommer att tänka på när ni hör order konflikt?
2. Vilken typ av konflikt anser ni vara mest förekommande inom er arbetsplats?
3. Vad anser ni att är de vanligaste orsakerna till att konflikter uppstår?
4. Har ni en konflikthanteringsplan för hur ni ska gå tillväga om en konflikt uppstår?
5. Hur ser ni på er roll i en konflikt?
6. Har ni en plan ifall arbetsplatsmobbing uppstår?
7. Hur mycket resurser går till att lösa tvister inom er arbetsplats?
8. Vad gör ni för att upprätthålla en god arbetsmiljö inom er arbetsplats?