



Framgångsfaktorer i implementeringsprocessen

En studie om implementeringen av delen i AFS 2015:4 som rör kränkande särbehandling.

Victoria Linares och Amanda Sevestedt Widmark

Uppsats 15hp

Halmstad 2017-06-13

Sammanfattning

Titel: Framgångsfaktorer i implementeringsprocessen - En studie om implementeringen av delen i AFS 2015:4 som rör kränkande särbehandling.

Uppsatsförfattare: Victoria Linares och Amanda Sevestedt Widmark.

Utbildningsäte, termin och år: Högskolan i Halmstad, vårterminen 2017.

Syftet med studien var att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö¹, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien var även att identifiera vilka framgångsfaktorer som var centrala i implementeringsprocessen.

Studien utfördes i en kommun i södra Sverige och hade fyra frågeställningar. Den första handlade om hur Human Resources (HR) och chefer tolkat och åtföljt riktlinjerna i AFS 2015:4, den andra hur medvetna medarbetarna var om nämnda riktlinjer och den tredje strävade efter att svara på om de olika nivåerna av anställda hade en enhetlig upplevelse av implementeringen av AFS 2015:4. Den fjärde frågeställningen behandlade vilka framgångsfaktorer som varit centrala i implementeringsprocessen. Det empiriska materialet samlades in genom en metodkombination där fyra kvalitativa intervjuer genomfördes på HR- och chefsnivå och en enkätundersökning med 27 respondenter genomfördes på medarbetarnivå. Huvudresultatet visade att HR och chefer hade åtföljt riktlinjerna i AFS 2015:4 och var väl medvetna om vad dessa innebar. Medvetenheten på medarbetarnivå var lägre, men majoriteten visade en medvetenhet om riktlinjerna i AFS 2015:4. De mest framträdande framgångsfaktorerna i kommunen var en tydlig anvisning innehållande rutiner, ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete, väletablerade stödfunktioner, delaktighet vid framställning av rutiner, utbildningsinsatser samt bred förankring på flera nivåer.

Nyckelord: Kränkande särbehandling, implementering, förankring, Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS) 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, Systematiskt arbetsmiljöarbete.

¹ https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf [Hämtad 2017-03-29].

Abstract

Title: Success Factors in the Implementation Process – A study about the implementation of AFS 2015:4 focusing on the part concerning victimization.

Authors: Victoria Linares and Amanda Sevestedt Widmark.

University, semester and year: Halmstad University, spring semester 2017.

The purpose of this study was to examine the implementation process of AFS 2015:4, organisational and social work environment², focusing on the part concerning victimization in the public sector. Another objective was to identify the central success factors in the implementation process.

The study was conducted in a county in southern Sweden. The essay is centred around four questions. The first question concerned how Human Resources (HR) and managers have interpreted and followed the guidelines of AFS 2015:4, the second one how aware the workers were of earlier mentioned guide lines and the third question was about whether the different levels of employees had a uniform experience of the implementation of AFS 2015:4. The fourth question was about the central success factors in the implementation process. A method combination was used to collect the empirical material where four qualitative interviews were conducted on the HR and management levels and a survey with 27 respondents among the workers. The main result showed that HR and the managers had followed the guidelines of AFS 2015:4 and had an awareness of what those guidelines meant. The awareness among the workers was not quite as thorough but the majority of the workers was knowledgeable about the guidelines in AFS 2015:4. The most prominent success factors in the county were clear instructions, a well-functioning ”systematic work environment effort”, well established support functions, participation in the creation of the routines, education and a wide awareness about the implementation process on several levels.

Key words: Victimization, implementation, awareness, The Swedish Work Environment Authority's Statue Book 2015:4 Organisational and social work environment, Systematic work environment effort.

² <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/engelska/organisational-and-social-work-environment-afs2015-4.pdf> [Retrieved 2017-03-29]

Förord

Vi vill tacka XX kommun för möjligheten att utföra studien i samarbete med dem. Vi vill även framföra ett stort tack till vår kontaktperson på kommunen som hjälpt oss med kontaktuppgifter till intervjupersonerna och statistik. Vi vill också passa på att tacka alla deltagare i studien för att de delat med sig av sina tankar, erfarenheter och kunskaper. Utan er hade den här uppsatsen inte varit möjlig. Vi vill slutligen tacka vår handledare Linette Törnqvist för hennes stöd under processen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Arbetsrättslig avgränsning.....	3
1.4 Centrala begrepp.....	4
2. Teori och tidigare forskning.....	6
2.1 Implementeringsprocessen	6
2.2 Framgångsfaktorer i implementeringsprocessen	8
2.3 Arbetsmiljöfaktorer	10
2.4 Etiska perspektiv	12
3. Metod	12
3.1 Urval	12
3.2 Förförståelse	13
3.3 Datainsamling	13
3.4 Analysmetoder.....	15
3.5 Etik	16
3.6 Metoddiskussion.....	16
4. Resultat och analys.....	17
4.1 Slutsatser	27
5. Diskussion.....	30
5.1 Resultatdiskussion.....	30
5.2 Metodval.....	31
5.3 Reflektioner	32
5.4 Arbetsvetenskapligt bidrag	34
5.5 Vidare forskning	35
5.6 Tips och råd till organisationen	35

Referenser

Figur och tabellförteckning

Figur 1 – Implementeringsprocessen

Tabell 1 – Resultat enkät

Bilagor

Bilaga 1. Kontaktmail

Bilaga 2. Intervjuguide för stödpersoner på HR- och planeringsavdelning

Bilaga 3. Intervjuguide för chefer

Bilaga 4. Följebrev och enkät

Bilaga 5. Fullständigt enkätresultat

1. Inledning

I det här kapitlet presenteras studiens bakgrund samt syfte och frågeställningar. I bakgrunden förklaras begreppet kränkande särbehandling och lyfter varför studiens område är viktigt att studera. Därefter förklaras kraven i Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö samt målet med studien. Vidare följer en arbetsrättslig avgränsning som redogör för vilka delar av svensk lagstiftning som är relevanta för den här studien samt vad den lagstiftningen innebär. Avslutningsvis förklaras centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Kränkande särbehandling kan beskrivas som ett förstadium till mobbning. Om kränkande särbehandling blir återkommande, pågår under en längre tid och förvärras kan det utvecklas till mobbning (Arbetsmiljöverket 2016: 58; Blomberg 2016: 39-40; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2011). Kränkande särbehandling definieras i 4 § av Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS) 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö som "handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap". Att inte bli hälsad på, att inte bli inkluderad på möten eller bli personligt uthängd av sina kollegor eller chefer är exempel på kränkande särbehandling (Arbetsmiljöverket 2016).

Mobbning kan i grunden beskrivas som ett tabubelagt socialt fenomen och ett oönskat samhällsproblem (Hallberg & Hallberg 2016: 7:121). Paralleller kan dras mellan mobbning och skolvärlden där fysisk mobbning, elaka ord och utfrysning bland skolbarn och ungdomar är förekommande. Mobbning existerar dessvärre även bland vuxna i arbetslivet och är ett allvarligt arbetsmiljöproblem på arbetsplatser (Eriksson & Östberg 2009).

Kränkande särbehandling och mobbning på arbetsplatsen skapar både konsekvenser för den enskilde individen och för organisationen. Konsekvenser för den utsatta individen kan handla om både fysisk och psykisk ohälsa i form av magbesvär, ångest, sömnstörningar och stressrelaterade besvär, som ofta leder till sjukskrivningar (Blomberg 2016: 26; Hallberg & Hallberg 2016: 24:31:135; Strandmark, Rahm, Rystedt, Wilde-Larsson & Nordström 2014). Konsekvenser för organisationen kan till exempel handla om ett tryckt arbetsplatsklimat och kostnader i form av inkomstbortfall och sjukskrivningar. Detta är också kostnader som i längden drabbar samhället i stort (Hallberg & Hallberg 2016: 24; Strandmark et al. 2014).

Vartannat år gör Arbetsmiljöverket i samarbete med Statistiska centralbyrån en arbetsmiljöundersökning om arbetsorsakade besvär i Sverige. Enligt undersökningen från 2014 rapporterade nio procent av alla som förvärvsarbetar i Sverige (cirka 450 000 personer) att de är, eller har varit, utsatta för kränkande särbehandling eller mobbning av sina arbetskamrater eller chefer på sin arbetsplats under det senaste året (Arbetsmiljöverket 2014; Blomberg 2016: 51). Antalet anmälningar till Försäkringskassan om arbetsrelaterad ohälsa som orsakats av kränkande särbehandling, mobbning, utfrysning och trakasserier på arbetsplatsen har under de senaste fem åren stegvis ökat (Arbetsmiljöverket 2014; Blomberg 2016: 51). Statistiken indikerar att kränkande särbehandling och mobbning i arbetslivet är ett växande problem och att allt fler drabbas av ohälsa som följd av kränkningar på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket 2014). Förekomst av kränkande särbehandling och mobbning har visat sig som mest vanligt inom offentlig sektor, främst i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg (Arbetsmiljöverket 2014; Blomberg 2016: 50-51; Hallberg & Hallberg 2016: 22-23).

Kränkande särbehandling och mobbning i arbetslivet har under de senaste åren uppmärksammats i media. Kulturpersonligheten Morgan Alling har till exempel uppmärksammat problemet genom sin serie ”Morgans mission” som sänts i Sveriges Television under mars och april månad 2017 (Morgans mission 2017). Fallet med en socialsekreterare i Krokoms kommun 2010 som mobbades så svårt av sina chefer att han tog sitt liv har även uppmärksammats i media (KIT 2016; Lag och avtal 2015a; Lag och avtal 2015b; Prevent 2015). Det så kallade Krokoms-fallet är det enda fall angående arbetsrelaterat självmord som tagits upp i hovrätten i Sverige. Eftersom de involverade cheferna blev frikända blev det tydligt att AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet gav ett otillräckligt skydd för arbetstagare i offentlig sektor. Som följd utformade därför Arbetsmiljöverket en ny föreskrift som trädde i kraft 31 mars 2016.

Målet med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö är få den arbetsrelaterade ohälsan i Sverige att minska (Arbetsmiljöverket 2016). Föreskriften behandlar kränkande särbehandling som ett huvudområde och förtydligar hur verksamheter kan arbeta praktiskt med att förebygga kränkande särbehandling. Föreskriften ställer nu högre krav på arbetsgivare i form av mål, rutiner, kunskap, policys, handlingsplaner och andra förebyggande insatser gällande kränkande särbehandling (Arbetsmiljöverket 2016). Denna studie kommer bland annat att undersöka hur dessa förändringar har fungerat i verkligheten och hur organisationer arbetat för att implementera dem. Eftersom föreskriften enbart varit giltig i ett år från studiens påbörjan är kunskapsläget om implementeringen av riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling, fortfarande bristfällig. Guldbbrandsson (2007) menar att forskningen är enig om att det inte finns ett bästa sätt att implementera nya metoder i verksamheter. Därför är det angeläget att förbättra kunskapsläget om implementeringsprocessen och det är även relevant att forska vidare kring hur nya metoder kan införas, spridas samt förverkligas i organisationer.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med studien är att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien är även att identifiera vilka framgångsfaktorer som är centrala i implementeringsprocessen.

Frågeställningar

- Hur har Human Resources och chefer inom offentlig verksamhet tolkat och åtföljt riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?
- Hur medvetna är medarbetare inom offentlig verksamhet om riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?
- Har Human Resources, chefer samt medarbetare inom offentlig verksamhet en enhetlig upplevelse av implementeringsprocessen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

- Vilka framgångsfaktorer inom offentlig verksamhet är centrala i implementeringsprocessen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

1.3 Arbetsrättslig avgränsning

Arbetsmiljölagen och Diskrimineringslagen

I första paragrafen i både Diskrimineringslagen och Arbetsmiljölagen definieras lagarnas ändamål. I Diskrimineringslagen 1 kap 1 § står det följande:

Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (SFS 2014:958).

I 1 kapitlet 1 § i Arbetsmiljölagen står det:

Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö (SFS 1994:579).

Det kan konstateras att vissa rekvisit måste vara uppfyllda i båda lagarna. Diskrimineringslagen gäller endast om personer diskrimineras på de grunder som står enligt första paragrafen, det vill säga att den gäller inte all form av diskriminering eller kränkning. Arbetsmiljölagen gäller i sin tur endast personer i arbetslivet. I AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö står följande:

1 § Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

4 § Kränkande särbehandling: Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.

Arbetsmiljölagen täcker delar Diskrimineringslagen inte täcker, då AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö täcker *all* sorts kränkande särbehandling och inte enbart kränkningar utefter diskrimineringsgrunderna. Dock gäller föreskriften som tidigare nämnts endast i arbetslivet. Det är därför endast Arbetsmiljölagen med tillhörande föreskrifter som ligger som arbetsrättslig grund för kränkande särbehandling i studien. Närliggande begrepp till kränkande särbehandling är diskriminering, trakasserier och sexuella trakasserier. Dessa begrepp har egen lagstiftning och kommer inte att beröras i studien.

Krokomfallet och AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet

En socialsekreterare i Krokoms kommun blev utsatt för kränkande särbehandling av sina chefer. Det trappades upp till mobbning och pågick under en längre tid. Bland annat hotades socialsekreteraren på vaga grunder om uppsägning och senare avsked. En utredning om mobbning genomfördes och socialsekreterarens fackförbund var inkopplat. Dagen då mötet angående avskedet skulle hållas tog socialsekreteraren sitt liv. Socialsekreterarens änka tog sin makes självmord till tingsrätten för att cheferna skulle bli dömda då hon ansåg att det fanns ett tydligt orsakssamband mellan makens självmord och mobbningen han utsatts för. Tingsrätten höll med och dömde de två cheferna med arbetsmiljöansvar till skadestånd och villkorlig dom. Domen överklagades till hovrätten där cheferna blev frikända. Änkan försökte då ta fallet till arbetsrätten, men eftersom hennes make var död ansåg fackförbundet att de inte hade en fysisk person att företräda. Både tingsrätten och hovrätten tryckte på att mobbningsutredningen

genomförts under all kritik. Vad som hindrade en fällande dom var att Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet var för vagt formulerad ur en juridisk synvinkel. Det fanns heller inga riktlinjer för hur en mobbningsutredning skulle genomföras, bara *att* en sådan ska genomföras. Detta har korrigerats i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö som ersatt den tidigare AFS 1993:17 Kränkande särbehandling. I AFS 2015:4 står det tydligt om arbetsgivarens ansvar vid kränkande särbehandling samt hur en mobbningsutredning ska gå till. Samtidigt ger AFS 2015:4 ett bättre skydd mot kränkande särbehandling i arbetslivet och en av anledningarna till att den togs fram var att det bristande skyddet blev uppenbart i det så kallade ”Krokomfallet” (KIT 2016; Lag och avtal 2015a; Lag och avtal 2015b; Prevent 2015).

AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö

AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö består av tre huvudområden som är arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Studien är avgränsad till delen som behandlar kränkande särbehandling. Studien utgår därför enbart från paragraferna 4, 5, 6, 7, 13 och 14 i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. 4 § ger en definition av vad som menas med kränkande särbehandling. 5 § hänvisar till AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete och tydliggör att kränkande särbehandling kontinuerligt ska undersökas, riskbedömas, åtgärdas samt följas upp som en naturlig del av verksamheten. 6 § ställer krav på att arbetsgivare ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling. Chefer och arbetsledare ska även ha rätt förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken. Arbetsgivare ska, enligt 7 §, ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, där kränkande särbehandling ingår. Enligt 13 § ska arbetsgivare klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten och 14 § ställer krav på beredskap i form av rutiner om hur kränkande särbehandling ska hanteras. Rutinerna ska vara kända för alla arbetstagare och ska innefatta vem som tar emot information om kränkande särbehandling, vad som händer med informationen samt var de utsatta ska vända sig för att snabbt kan få hjälp vid förekomst av kränkande särbehandling. Den fullständiga AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö finns att läsa här³.

1.4 Centrala begrepp

Kränkande särbehandling

I 4 § av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö definieras kränkande särbehandling. I studien används därför följande definition: ”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.” Enligt definitionen behöver inte kränkande särbehandling återkomma regelbundet, utan det räcker med en gång. Flera personer kan även bli utsatta för kränkning samtidigt. Enligt definitionen är mobbning alltid kränkande särbehandling, men kränkande särbehandling är inte alltid mobbning. För att täckas in av definitionen räcker det med att utsattheten skapar en risk som kan leda till ohälsa eller att individen ställs utanför arbetsplatsens gemenskap (Blomberg 2016: 40). I Arbetsmiljöverkets vägledning om AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö delas begreppet kränkande särbehandling upp i kränka och särbehandling: ”Att kränka betyder att genom ord eller handling förnedra någon eller några” (Arbetsmiljöverket 2016: 56). ”Särbehandling innebär att bli behandlad annorlunda än andra på ett obegripligt och orättvist sätt och att riskera att hamna utanför arbetsplatsens

³ https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf [Hämtad 2017-03-29].

gemenskap” (Arbetsmiljöverket 2016: 56). Exempel på kränkande särbehandling är att inte bli hälsad på, bli utstött, att inte bli inkluderad på möten, bli obefogat anklagad, bli personligt uthängd eller att bli kallad nedsättande namn eller elaka saker (Arbetsmiljöverket 2016: 56).

Mobbning

Om kränkande särbehandling blir återkommande, pågår under en längre tid samt förvärras kan det utvecklas till mobbning. Mobbning innebär att individen blir utsatt för systematiska kränkningar utan att ha möjlighet att försvara sig. Den väsentligaste skillnaden mellan kränkande särbehandling och mobbning är att när det handlar om mobbning behöver det finnas någon form av maktförhållande mellan den utsatta och den som mobbar (Arbetsmiljöverket 2016: 58; Blomberg 2016: 40; Einarsen et al. 2011).

Implementering

Fixsen, Naom, Blase, Friedman & Wallace (2005) har gjort en omfattande översikt av implementeringsforskningen där implementering definieras som: ”Specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions” (Fixsen et al. 2005: 5). Guldbrandsson (2007) har översatt Fixsen et al. (2005) ovanstående definition till svenska, som används som definition i denna studie: ”en sammansättning specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod eller ett nytt program med kända aspekter att bedrivas i ordinarie verksamhet” (Guldbrandsson 2007: 9).

Förankring

Förankring är ett begrepp som har en central roll i implementeringsprocessen (Svensson, Aronsson, Randle & Eklund 2007: kap 2). Svensson et al. (2007: kap 2) beskriver begreppet förankring som ett arbetssätt som fastnar hos individer eller i en organisation så att dessa blir beständiga. Begreppet förankring handlar vanligtvis om att förankra någonting uppåt i en organisation hos politiker eller ledning. Förankring kan dock gå både uppåt och nedåt i en organisation och innebär att flera olika nivåer i verksamheten är införstådda med en ny metod som ska implementeras. Förankring handlar om att skapa en förståelse för varför införandet av en ny metod genomförs samt vad som är syftet med det (Svensson et al. 2007: kap 2). När begreppet förankring nämns i studien är det ovan beskrivningar som menas.

Organisatorisk och social arbetsmiljö

I 4 § av AFS 2015:4 definieras begreppen organisatorisk arbetsmiljö samt social arbetsmiljö. Organisatorisk arbetsmiljö beskrivs som de villkor och förutsättningar i arbetet som innefattar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, arbetsuppgiftsfördelning samt arbetskrav, resurser och ansvar. Social arbetsmiljö beskriver de villkor och förutsättningar i arbetet som innefattar socialt samspel, samarbete samt socialt stöd från både chefer och arbetskollegor. När begreppen organisatorisk och social arbetsmiljö nämns i studien är det beskrivningarna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö som menas.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

När begreppet systematiskt arbetsmiljöarbete nämns i studien avses AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete. 5 § i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö hänvisar till AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete och tydliggör att kränkande särbehandling kontinuerligt ska undersökas, riskbedömas, åtgärdas samt följas upp som en naturlig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vid eventuella brister i arbetsmiljön som inte åtgärdas omgående ska dokumenteras skriftligt i en så kallad handlingsplan.

2. Teori och tidigare forskning

I det här kapitlet specificeras vilka komponenter som ingår i en implementeringsprocess. Sedan presenteras tidigare forskning om framgångsfaktorer i implementeringsprocessen samt om riskfaktorer och friskfaktorer i arbetsmiljön med koppling till kränkande särbehandling. Kapitlet avslutas med en diskussion kring etiska perspektiv med utgångspunkt i genus, etnicitet samt makt och inflytande.

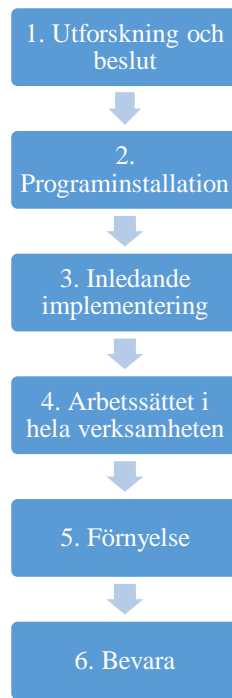
2.1 Implementeringsprocessen

Fixsen et al. (2005 kap. 3) menar att implementering inte är en enskild händelse utan en process. I en implementeringsprocess av ett nytt arbetssätt kan, enligt Fixsen et al. (2005 kap. 3), ett flertal olika steg identifieras (Se figur 1 på s. 7).

I steg ett ”utforskning och beslut” undersöker organisationen vilka behov som finns samt vilket arbetssätt som bäst passar behovet. Organisationen inventerar vilka resurser som finns och ett beslut tas om vilket arbetssätt man ska välja. Utifrån kartläggningen och beslutet tas en plan för implementeringen fram. Steg två är ”programinstallation” där organisationen använder sina befintliga resurser för att nå fram till det nya arbetssättets syfte. Ett strukturellt stöd och strategier när arbetssättet påbörjas är centrala i det här steget i processen. Exempel på strategier är upprättande av en utbildningsplan, hur organiseringen av arbetet ska se ut och beslut om hur arbetet med arbetssättet ska rapporteras, utvärderas samt handledas (Fixsen et al. 2005 kap. 3).

Steg tre benämns som ”inledande implementering”. Eftersom implementering av någonting nytt innebär en större eller mindre förändring krävs det utbildning, praktisk övning samt tid. Det är också i detta steget det finns en risk att det nya sättet att arbeta går trögt och införandet av det kan stöta på rädsla hos de berörda. Steg fyra är ”arbetssättet i hela verksamheten” och innebär att arbetssättet är fullt integrerat samt accepterat i den ordinarie verksamheten. Det vill säga att utövare tror på arbetssättet samt följer både styr- och stöddokument, tillvägagångssättet och de befintliga rutinerna (Fixsen et al. 2005 kap. 3).

Det femte steget är ”förnyelse”, där små förändringar av arbetssättet sker för att utveckla arbetssättet. Det är av stor vikt att inte förnya arbetssättet innan det ursprungliga arbetssättet har satts i drift och skapat en trovärdighet hos användarna fullt ut. Det sjätte och sista steget är ”bevara”. När arbetssättet etablerats krävs det att organisationen löpande försöker bibehålla det som införts. Till exempel måste nyanställda medarbetare ständigt utbildas. Målet i sista steget är att få långsiktiga effekter av implementeringen av arbetssättet (Fixsen et al. 2005: kap. 3). Fixsen, Blase och Van Dyke (2011) uppskattar att det kan ta två till fyra år innan ett nytt arbetssätt har integrerats och blivit en naturlig del av verksamheten.



Figur 1 - Implementeringsprocessen. Figuren visar implementeringsprocessens sex steg med inspiration hämtad av Fixsen (2005 s. 15). De sex processtegen är utforskning och beslut, programinstallation, inledande implementering, arbetssättet i hela verksamheten, förnyelse och bevara.

Guldbrandsson (2007) beskriver liksom Fixsen et al (2005) implementeringsarbetet som en process. Guldbrandsson (2007) skriver att processen påbörjas med att någon får en idé om en ny metod som kan användas för att lösa ett problem eller möta ett behov på organisationen. Idén presenteras, vanligtvis på en högre nivå i organisationen, och ett beslut om dess genomförande fattas. Nästa steg rör praktiska moment som planering, förberedelser och genomförandet av de nödvändiga processerna som krävs för att kunna genomföra förändringen. Exempelvis behöver organisationen se till att nödvändiga resurser som personal, lokaler och utrustning finns tillgängliga och personalen bör få utbildning och praktisk träning vid behov. När den nya metoden, exempelvis förändringar i riktlinjer eller policys, har integrerats praktiskt och organisatoriskt utvärderas den och vid behov genomförs lokala anpassningar. Det sista steget är att den nya metoden är institutionaliserad, det vill säga att den tas för given i organisationen.

Sammanfattningsvis har implementeringsprocesserna som Fixsen et al. (2005) och Guldbrandsson (2007) presenterar många liknande komponenter, men samtidigt går det att utläsa vissa skillnader. Likheterna är att implementeringsprocessen inleds på grund av ett behov som organisationen har och ett beslut tas om en ny metod eller nytt arbetssätt för att möta detta behov. Därefter sker förberedelser inför införandet av den nya metoden eller arbetssättet. Metoden eller arbetssättet verkställs genom exempelvis utbildningsinsatser som kontinuerligt förnyas, för att slutligen ses som fullt implementerad. Båda förespråkar utvärderingar och eventuella lokala förändringar efter att implementeringen integrerats i verksamheten. Skillnaderna mellan implementeringsprocesserna är ordningsföljden av komponenterna och att Fixsen (2005) lyfter fram bevarandet av metoden eller arbetssättet som ett sista stadiet.

2.2 Framgångsfaktorer i implementeringsprocessen

För att förstå och motverka kränkande särbehandling och mobbning i arbetslivet behöver man röra sig på flera nivåer i organisationen samt analysera olika områden i arbetsmiljön (Blomberg 2016). Detta får medhåll av Saam (2010) som i sin studie kom fram till att olika implementeringsstrategier krävdes på individ-, arbetsgrupps- och organisationsnivå. Fixsen et al. (2005) föreslår också att det bör finnas ett tillvägagångssätt på flera olika nivåer i organisationen för att kunna uppnå goda och långsiktiga resultat. Blomberg (2016) menar att för att implementeringen av en policy och en handlingsplan ska bli lyckade och nå fram behöver de bli väl förankrade såväl uppåt som nedåt i organisationen. Det är viktigt att alla medarbetare förstår innehållet, vad som förväntas av dem och hur arbetsgivaren kommer att agera om kränkande särbehandling och mobbning uppstår eller misstänks. För att få reda på om en policy blivit väl förankrad kan arbetsgivaren exempelvis analysera resultatet av medarbetarundersökningar. En handlingsplan som tas fram i samverkan med medarbetarna blir i regel mer framgångsrik än om handlingsplanen enbart beslutas uppifrån i organisationen. Genom att medarbetare känner till och har förståelse för policyn eller handlingsplanen har den goda förutsättningar att uppnå en god effekt (Blomberg 2016: kap 4).

Under upprättandet av en policy om kränkande särbehandling bör företagshälsovården, arbetsgivarorganisationer och arbetstagarorganisationer medverka. HR, chefer samt skyddsombud har en nyckelroll i implementeringsarbetet: att klargöra vad kränkande särbehandling är och hur det ska motverkas. Det är därför viktigt att policyn blir väl förankrad och godkänd även uppåt i organisationen hos ledning, styrelse och HR. Dessa nyckelpersoner behöver även särskild utbildning (Blomberg 2016). Om det inte arbetas aktivt med implementeringen av policyn kan medarbetarna i organisationen uppleva policyn som icke trovärdig samt ifrågasätta den, vilket kan resultera i att policyn enbart existerar i ett dokument och inte omsätts i praktiken (Strandmark & Rahm 2014). Under Arbetsmiljöverkets informationsträff om AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö den 25 november 2015 poängterar även Stoetzer (2015) att det enligt föreskriftens krav inte längre räcker med att skriva i organisationens policy att ”vi tolererar inte kränkande särbehandling”. Stoetzer (2015) säger under informationsträffen att chefer behöver ta upp diskussionen på respektive arbetsplats om vad kränkande särbehandling är och hur man känner igen dess olika tecken.

Svensson et al. (2007: kap 2) understryker vikten av hög delaktighet och bred förankring under implementeringsprocessen för att åstadkomma hållbara resultat och bestående effekter. Delaktighet innebär att berörda i införandet av en ny metod är involverade och har möjlighet att påverka implementeringen. Vanligtvis handlar begreppet delaktighet om nedåt i organisationen, det vill säga berörda medarbetare. Vid implementeringens påbörjan ställs höga krav på förankring och delaktighet hos både chefer och högre beslutsfattare uppåt i organisationen samt av medarbetare längre ner i organisationen. Delaktighet måste återskapas löpande annars riskerar förändringarna att rinna ut i sanden. Chefer bör kontinuerligt informera de berörda genom att föra en dialog med dem samt återkommande skapa förutsättningar för införandet av den nya metoden. Chefer bör även få utbildning i den nya metoden, ha möjlighet att använda den praktiskt och sedan göra uppföljningar av den kontinuerligt. Uppföljningen möjliggör lärande och reflektion av den nya metoden i den ordinarie verksamheten. Vid brist i uppföljningen kan organisationen tappa vad som varit bra och dåligt med metoden. Dessa förutsättningar bör även kompletteras med stöd från ledning (Svensson et al. 2007: kap 2).

Vid uppstarten av implementeringsprocessen bör chefer få tid till lärande för att kunna utveckla en förståelse för innebörden av exempelvis de begrepp som ska implementeras. Förankring

kräver även ekonomiskt stöd i form av tid och resurser (Svensson et al. 2007: kap 2). För att en metod ska bli bestående spelar typ av organisation roll samt vilken kontext metoden ska integreras i: det vill säga att organisationskulturen påverkar huruvida implementeringsprocessen blir framgångsrik eller inte (Svensson et al. 2007: kap 3).

Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) skriver att det idag endast finns ett fåtal studier av interventioner för att förebygga psykisk ohälsa. Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) har tagit fram generella riktlinjer för utredning och åtgärder vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen. I riktlinjerna finns bland annat implementeringsstöd samt förslag på hur organisationer generellt kan arbeta förebyggande mot psykisk ohälsa. Inom ramen för psykisk ohälsa ingår mobbning och kränkande särbehandling som ett område. Enligt Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) är en generell framgångsfaktor att förändringsarbetet integrerats på olika nivåer i organisationen. Visst forskningsstöd finns även för att arbete med flera organisatoriska dimensioner samtidigt ger bättre effekt jämfört med att endast försöka förändra en dimension.

När en organisation vill implementera någonting nytt är det första som bör genomföras en kartläggning för att få reda på hur nuläget ser ut på organisationen och vad som behöver förändras. Vid kartläggningen och de efterföljande insatserna är det viktigt att organisationen har ett brett perspektiv, det vill säga att de använder sig av både ett arbetsmiljö-, individ- och organisationsperspektiv (Företagshälsans riktlinjegrupp 2015). Genom att få reda på startpunkten för implementeringen kan en realistisk handlingsplan läggas upp, där organisationen specificerar vad den vill ha ut av förändringen och hur den ska genomföras. Målet är att arbeta förebyggande genom att skapa tydliga policys eller riktlinjer, som utan problem kan implementeras i det dagliga arbetet. Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) poängterar vikten av att chefer är införstådd med policys eller riktlinjer och även att chefer har de organisatoriska förutsättningarna för att implementera dem. Ofta är det chefer som har huvudansvaret för att implementeringen fungerar och efterföljs. Om chefer inte är helt medvetna vad de nya arbetssätten innebär kan det resultera i en bristfällig implementering.

Genom att ge starka argument och peka på att det som ska implementeras fungerat bra på andra organisationer kan sannolikheten öka för att implementeringen ska lyckas. När förändringen presenteras är det viktigt att kunna visa upp en tidsplan och klargöra vilka förändringen berör samt tydliggöra eventuella nya roller. Det vill säga vem som gör vad och vem har ansvar för vilken del (Företagshälsans riktlinjegrupp 2015). Valfungerande planerings- och uppföljningsverktyg är också viktigt, då det hjälper organisationen att kunna identifiera hinder och möjligheter på ett tidigt stadium. En ytterligare förutsättning är att organisationer ger sina medarbetare rätt resurser, exempelvis tid och utbildning. De viktigaste delarna i en implementeringsprocess är tydlighet, förankring, struktur och resurser (Företagshälsans riktlinjegrupp 2015).

Fixsen et al. (2005) och Guldbbrandsson (2007) skriver att en kombination av flera olika insatser för implementering leder till ett bättre resultat men att forskningen inte är entydigt. Följande insatser kan förslagsvis kombineras: sprida nya rutiner, utbildning, praktisk träning, coaching, återkoppling och möjlighet till rådfrågning. Det finns även tecken på att kvalitet är viktigare än kvantitet när det gäller stöd i implementeringsprocessen. Fixsen et al. (2005) och Guldbbrandsson är också överens om att organisationer som exempelvis använder sig av utbildning som enda insats när ett nytt arbetssätt ska introduceras har en lägre chans att lyckas. Guldbbrandsson (2007) skriver att genom att låta de ansvariga finnas kvar i organisationen för att stötta och inspirera, ökar också chansen för lyckat resultat på lång sikt. Beroende på vilket organisatoriskt och ekonomiskt stöd det nya arbetssättet får ökar chanserna för att den

accepteras och implementeras. Ett annat exempel är att utan politiskt stöd och utan ett formellt beslut av ledning på hög nivå kan det vara svårt att förverkliga implementeringen, eftersom inga resurser kommer att avsättas för åtgärder, genomförande eller fullföljning. Genom att ge ordentligt med information, samla in och sammanställa information om hur implementeringsprocessen framskrider, kan det öka sannolikheten till lyckad implementering. Det är alltså viktigt med ett gediget material, stor spridning av materialet, utbildad och engagerad personal, starkt stöd och bra utvärderingar skapar möjligheter till en framgångsrik implementering (ibid).

Fixsen et al. (2011) menar att tre faktorer som skapar bättre förutsättningar för att lyckas är kompetens hos utövarna, organisatoriskt stöd samt ett effektivt ledarskap. Kompetens hos utövarna kan till exempel vara utbildningsinsatser och tillhandahållande av information. Organisatoriskt stöd kan exempelvis handla om en stödjande organisation som är positivt inställd till arbetssättet och som tillhandahåller resurser i form av tid, ekonomi och personal. Ett effektivt ledarskap kan till exempel handla om chefer är lyhörda, hanterar eventuella motstånd och motiverar sina medarbetare inför arbetssättet (ibid).

Sammanfattningsvis har implementeringsforskningen visat på flera gemensamma framgångsfaktorer som verkar spela en central roll för att införandet av en ny metod eller arbetssätt ska lyckas på lång sikt. Det krävs både praktiska, organisatoriska samt ekonomiska insatser för att lyckas med implementering. Hög delaktighet, bred förankring, stöd från ledning och politiker, tid, tillgång till resurser samt någon form av utbildning är viktiga framgångsfaktorer. Att kombinera flera olika insatser, till exempel utbildning, praktisk tillämpning, återkoppling och att ständigt erbjuda stöd och vägledning är också centralt. Kompetens hos utövare och effektivt ledarskap är också centrala faktorer för att implementeringen ska bli framgångsrik samt att förändringsarbetet integrerats på olika nivåer i organisationen. Trots att samtliga framgångsfaktorer använts i en implementeringsprocess betyder det inte att implementeringen kommer att lyckas då organisationskulturen och den kontext metoden ska integreras i också är betydande faktorer som påverkar om implementeringsprocessen blir framgångsrik eller inte (Blomberg 2016; Fixsen et al. 2011; Företagshälsans riktlinjegrupp 2015; Guldbbrandsson 2007; Svensson et al. 2007).

2.3 Arbetsmiljöfaktorer

Leymann (1996) kom med stöd av en grupp tyska forskare fram till den så kallade arbetsmiljöhypotesen. Arbetsmiljöhypotesen menar att dåliga arbetsmiljöer leder till ökad risk för mobbning och att de sämsta arbetsmiljöerna också har de värsta mobbningsfallen. Leymann (1993) har identifierat fyra nyckelområden som tillsammans spelar en viktig roll för uppkomsten av mobbning och kränkande särbehandling i organisationer. Dessa nyckelområden är deficiencies in work design, deficiencies in leadership behaviours, the victims socially exposed position and low departmental morale. Blomberg (2016: 69) har tolkat dessa fyra nyckelområden och översatt dem till svenska som: Ordning och reda i organisationen, ledarskap, social miljö samt värdegrund och kultur. Med ordning och reda i organisationen menas arbetsroller, förändringsprocesser och arbetsbelastning. Riskfyllda arbetsmiljöer, ansträngda sociala relationer, bristande ledarskap och kaos och oordning är således faktorer som kan leda till mobbning och olika slags kränkningar. Blomberg (2016: 69) beskriver att andra forskare har undersökt samma frågor och har i stor utsträckning kunnat bekräfta samt stärka Leymanns arbetsmiljöhypotes om att bristande arbetsmiljö leder till ökad risk för mobbning. Men Blomberg (2016: 69) menar samtidigt att det är svårt att dra säkra slutsatser

om orsaksförhållandena mellan olika arbetsmiljöfaktorer och mobbning, för att det är svårt att säga hur mycket de olika faktorerna påverkar varandra.

Ovanstående fyra nyckelområden stämmer överens med nedan forskning om frisk- och riskfaktorer i arbetsmiljön. Det finns faktorer i arbetsmiljön som kan agera skyddande mot eller främjande för kränkande särbehandling och mobbning på arbetsplatsen. Dessa faktorer kallas frisk- och riskfaktorer (Företagshälsans riktlinjegrupp 2015). En friskfaktor är en faktor som gör att problem med kränkande särbehandling kan åtgärdas innan de eskalerar eller en faktor som kan förebygga kränkande särbehandling helt. En riskfaktor skapar utrymme för att kränkande särbehandling alstras och utvecklas till mobbning samt att problemen med kränkningar inte hejdas efter att de uppdagats (Företagshälsans riktlinjegrupp 2015).

Individperspektivet har i många år dominerat i forskning om mobbning. Exempelvis har tidigare forskning pekat på personlighetsdrag hos mobbare och offer som anledning till varför mobbning har uppstått. I nyare forskning förklaras mobbning däremot som resultatet av ett komplext samspel mellan olika arbetsmiljöfaktorer (Oxenstierna, Elofsson, Gjerde, Magnusson Hansson och Theorell 2012). Det finns många olika riskfaktorer där forskningen går isär, men forskningen visar också flera gemensamma nämnare. En bristfällig arbetsmiljö är en gemensam nämnare då bristande ledarskap, olösta konflikter, dåligt organisationsklimat och osund arbetsbelastning är riskfaktorer som benämns i flera studier (Arbetsmiljöverket 2017; Björklund, Vaez & Stoetzer 2014; Oxenstierna et al. 2012). En hög sjukfrånvaro på arbetsplatsen kan indikera att personer utsätts för kränkande särbehandling eller mobbning (Arbetsmiljöverket 2017; Björklund et al. 2014). Arbetsmiljöverket (2017) och Björk Bovin & Skoglund (2008) presenterar flera riskfaktorer som kan skapa förutsättningar för att kränkande särbehandling uppstår. Av de riskfaktorer som presenteras går det att se ett samband mellan osäkerhet och kränkande särbehandling, till exempel otydlighet vad gäller arbetsfördelning, arbetssätt och förväntningar på prestationer. Även omorganisation och omstrukturering är riskfaktorer, vilka samtliga är knutna till osäkerhet på olika sätt: antingen individens osäkerhet över sin plats i organisationen eller osäkerhet över sitt egna arbete. Andra riskfaktorer är hög arbetsbelastning och konflikter (Arbetsmiljöverket 2017). Blomberg (2016: kap 3) beskriver att en lösning vid existerande signaler med koppling till kränkande särbehandling i verksamheter skulle kunna vara att utse en ombudsman för mobbning på arbetsplatsen.

Precis som med riskfaktorer går forskningen om friskfaktorer isär samtidigt som det finns flera gemensamma nämnare. Att arbeta förebyggande genom systematiskt arbetsmiljöarbete och öka kunskapen om mobbning och konflikthantering är viktiga friskfaktorer. Till exempel kan organisationer arbeta med handlingsplaner och framställa dokument med nolltolerans mot kränkande särbehandling (Blomberg 2016; Björklund et al. 2014; Hallberg & Hallberg 2016; Oxenstierna et al. 2012; Strandmark et al. 2014). För att ha en möjlighet att förebygga mobbning och kränkande särbehandling på arbetsplatsen bör arbetsgivare se över sina organisatoriska och sociala arbetsmiljöförhållanden. Det vill säga hur arbetsgivaren leder och organiserar arbetet, hur man samarbetar samt kommunicerar i organisationen. Kommunikation samt ledarskap på organisationen anses vara viktigt eftersom chefer ofta är nyckelpersoner som hanterar kränkande särbehandling när problemet uppkommer. Det är också viktigt att tydliggöra roller eftersom det underlättar både kommunikation och samarbete (Arbetsmiljöverket 2017; Blomberg 2016; Björklund et al. 2014; Oxenstierna et al. 2012; Strandmark et al. 2014). Strandmark et al. (2014) lyfter även fram ett ständigt pågående värdegrundsarbete som en viktig friskfaktor som kan motverka en kultur som accepterar kränkande särbehandling på arbetsplatsen.

2.4 Etiska perspektiv

När studiens teorier och tidigare forskning valdes ut togs det hänsyn till etiska perspektiv i form av genus, etnicitet samt makt och inflytande. Både kvinnliga och manliga forskares studier valdes ut och studier från både svenska och internationella forskare från Norge, USA och Tyskland användes. Blomberg (2016) och Guldbrandsson (2007) menar att forskare i dessa länder är ledande inom forskning om mobbning och implementering. Att ha forskare från olika länder ger även ett större perspektiv på studien, inte bara i relation till den svenska arbetsmarknaden. I implementeringssammanhang kan begreppet förankring kopplas samman med makt och inflytande, eftersom förankring och inflytande ofta går hand i hand. Därför valdes teorier och tidigare forskning ut som tog hänsyn till både HR, chef- och medarbetarperspektiv, för att inte få ett snedvridet resultat genom att enbart utgå från ett av perspektiven och för att få en balans i maktförhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

3. Metod

Metodkapitlet inleds med studiens urval och en beskrivning av uppsatsförfattarnas förförståelse. Vidare presenteras studiens ansats samt vilka metoder som använts för att samla in det empiriska materialet och hur studiens reliabilitet och validitet kan fastslås. Den använda analysmetoden beskrivs samt hur uppsatsförfattarna tagit ett etiskt ställningstagande i relation till studiens deltagare. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där för- och nackdelar med metoden resoneras kring.

3.1 Urval

I studien gjordes ett tvåstegsurval enligt Eriksson-Zetterqvist & Ahrne (2015). Valet av organisation gjordes först och därefter valdes studiens deltagare ut. En del av syftet med studien är att undersöka de centrala framgångsfaktorerna i implementeringsprocessen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen om kränkande särbehandling. Som tidigare nämnts pekar Arbetsmiljöverkets statistik på att risken att bli utsatt för kränkande särbehandling är större i offentlig sektor, främst i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg (Arbetsmiljöverket 2014; Blomberg 2016: 50; Hallberg & Hallberg 2016: 22–23). På grund av detta valdes en offentlig verksamhet ut och eftersom det som skulle undersökas var implementeringsprocessen bestämdes det att studien skulle genomföras på flera nivåer i organisationen. En medelstor kommun i södra Sverige valdes ut och genom en kontaktperson på Barn- och ungdomsförvaltningens HR-avdelning fördes frågan fram om det fanns intresse bland de som arbetade med AFS 2015:4 att delta i studien. Kontaktpersonen förmedlade kontaktuppgifter till intresserade medarbetare som sedan kontaktades individuellt via mail (Se kontaktmail 1 och 2 i bilaga 1). Därefter kontaktades två rektorer på en skola via liknande kontaktmail för att få ett chefsperspektiv på implementeringsprocessen. För att få ett medarbetarperspektiv på studien valdes rektorernas medarbetare ut som respondenter i den kvantitativa delen av studien. För att få ett stadigt empiriskt material var kriterierna för arbetsplatsen som valdes ut att den skulle ha minst trettio anställda totalt. Urvalen resulterade i att implementeringsprocessen och framgångsfaktorerna undersöktes på tre nivåer i kommunen.

Intervjupersonerna valdes ut efter yrkeskategori och titel för att kunna få en så bred bild av implementeringsprocessen som möjligt. Tre av intervjupersonerna arbetade på kommunens HR-avdelning, Barn- och ungdomsförvaltningens HR-avdelning och Barn- och ungdomsförvaltningens planeringsavdelning. Två av intervjupersonerna arbetade, som tidigare

nämnts, som rektorer på en av kommunens skolor. Cheferna i studien är första nivåns chefer, vilket innebär att de är direkt överställda sina medarbetare, det vill säga studiens medarbetarnivå.

Vid val av källor till teori och tidigare forskning har endast vetenskapliga artiklar, avhandlingar skrivna av forskare och andra typer av kunskapssammanfattningar inom studieområdet använts. Vetenskapliga artiklar söktes genom Högskolan i Halmstads databaser och endast de som var peer reviewed valdes ut.

3.2 Förförståelse

Eftersom båda uppsatsförfattarna har haft kontakt med HR-avdelningar inom offentlig verksamhet under sin studietid fanns en viss förförståelse om hur offentliga förvaltningar generellt fungerar och arbetar. För att undvika antaganden och fördomar användes en hermeneutisk ansats. När man undersöker och tolkar något kan förkunskaper och ena sidan betraktas som positivt samt kunskapsgenererande och andra sidan betraktas som en fördom, då förförståelsen är subjektivt färgad och inte nödvändigtvis är korrekt (Watt Boolsen 2007: 31-32). Genom att ha använt den hermeneutiska spiralen kom antaganden, förförståelse och fördomar fram i ljuset och kunde antingen överbevisas eller bekräftas med den framtagna empirin. Enligt Alvesson & Sköldberg (2008) används hermeneutik även för att tolka delar av en helhet, det vill säga att en boks hela budskap inte bara kan tolkas genom ett kapitel utan kapitlet måste ses som en del av en helhet. Att ha möjligheten att se helheten har varit viktigt när studien genomförts på flera nivåer inom den studerade kommunen som är i beroendeställning till varandra. Det har även varit centralt att se delen om kränkande särbehandling i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö som en del av en helhet som i sin tur är en del av arbetsmiljölågstiftningen.

3.3 Datainsamling

Den genomförda studien har en abduktiv ansats. Abduktion innebär att undersökningen har en växelverkan mellan induktiv och deduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg 2008: 55). Studien är grundad i tidigare forskning och teorier inom forskningsfältet. Den tidigare forskningen har sedan kompletterats med ny empiri som analyserats tillsammans med tidigare forskning för att kunna förfinas den befintliga teorin. Den abduktiva ansatsen ger möjlighet att justera undersökningsområdet successivt utefter att förståelsen ökar, vilket är fördelaktigt för studiens kvalitet (Alvesson & Sköldberg 2008: 56).

Det empiriska materialet samlades in genom en metodkombination. En metodkombination är en forskningsstrategi som kombinerar både kvalitativa och kvantitativa tillvägagångssätt vid insamlandet av empiri (Denscombe 2016: kap. 10). Valet av att använda sig av en metodkombination gjordes för att genom den kvalitativa delen av studien kunna få en djupare förståelse för hur den studerade organisationen arbetat med AFS 2015:4 samtidigt som den kvantitativa delen av studien gjorde urvalet av respondenter på medarbetarnivå större. I den kvalitativa delen av studien användes formatet semistrukturerad intervju för att inte komma alltför långt ifrån ämnet samtidigt som respondenten får utrymme att tala fritt. Denscombe (2016: kap 12) menar att ha möjlighet att styra intervjun och ställa följdfrågor kan ge mer relevant och utvecklande svar. Samtliga intervjupersoner valde att genomföra intervjuerna på arbetstid på sin egen arbetsplats. Alla intervjuer genomfördes på intervjupersonernas kontor eller i ett avskilt rum, där endast intervjupersonerna och uppsatsförfattarna befann sig. Under intervjutillfällena gjordes ljudinspelningar som kompletterades med fältanteckningar för att

fånga upp relevant information som inte en ljudinspelning fångar upp. Intervjuerna tog 30-60 minuter att genomföra och fyra intervjuer genomfördes totalt: tre individuella intervjuer med intervjupersoner från HR-avdelningarna och planeringsavdelningen samt en gruppintervju med de två rektorerna. Tre intervjupersoner var kvinnor och två var män. Intervjuguide för stödpersoner på HR- och planeringsavdelning finns att läsa i bilaga 2 och intervjuguide för rektorer i bilaga 3.

Den kvantitativa delen av studien genomfördes en vecka efter den kvalitativa delen. Enkäterna delades ut till 29 av rektorernas medarbetare vid två interna möten vid två olika tillfällen under samma dag. Följebrev och enkätlayout finns att läsa i bilaga 4. För att minska bortfallet delades enkäten endast ut till de medarbetare som medverkade på de två mötena. Vid det första utdelningstillfället gav uppsatsförfattarna en kort, muntlig presentation av studiens syfte och att informationen som gavs även fanns att finna i enkätens följebrev. Uppsatsförfattarnas närvaro gjorde det även möjligt att svara på de få frågor som dök upp om enkäten. Vid andra utdelningstillfället presenterade en av rektorerna innehållet i följebrevet muntligt och delade ut enkäterna, hen samlade även in dem. Rektorn var införstådd med studiens syfte och kunde därför svara på eventuella frågor som inte besvarades av följebrevet. De ifyllda enkäterna hämtades in av uppsatsförfattarna några dagar senare för att ge respondenterna tid att genomföra den i lugn och ro. När enkäten genomfördes arbetade 48 medarbetare på skolan. I den kvantitativa delen av studien lämnades 29 enkäter ut och 27 enkäter samlades in. Bortfallet blev 2 respondenter på grund av ofullständigt ifyllda enkäter. Detta innebär att totalt 56 procent av skolans medarbetare medverkade. 20 av de medverkande respondenterna var kvinnor och 7 var män, vilket innebär att cirka 74% av respondenterna var kvinnor. Enligt Statistiska centralbyrån (2015) var 76% av alla grundskolelärare kvinnor 2014. Detta gör att urvalet respondenter på skolan var representativt för Sverige ur ett genusperspektiv. Se förteckning av svarsfrekvens och bortfall i bilaga 5.

Både enkät och intervjuguide har varit förankrade i studiens syfte och frågeställningar för att säkerställa en hög validitet. Enligt Denscombe (2016: kap 15) och Ejlertsson (2014: 107) beskrivs en studies validitet som att studien mätt det den avsett att mäta. Intervjuerna genomfördes först, vilket gjorde att enkäten kunde kompletteras med empirin som framkom under intervjuerna. Metodernas ordningsföljd stärkte på så sätt enkätens validitet (Denscombe 2016: kap 15; Ejlertsson 2014: 107-110). Studien hade haft en högre validitet om en redan beprövad enkät använts. Eftersom det inte existerade någon beprövad enkät som korrelerade med studiens syfte, var detta inte möjligt. För att öka validiteten användes istället en checklista om kränkande särbehandling⁴ som grund, både till intervjuguiderna och enkätfrågorna. Checklistan utgår bland annat från paragraferna 4, 5, 6, 7, 13 och 14 i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Intervjuguiden och enkätfrågorna har även baserats på teori och tidigare forskning om framgångsfaktorer vid implementering av nya arbetssätt. Vid skapandet av enkäten användes även stegen i boken *Enkäten i praktiken* (Ejlertsson 2014: 155-157) för att skapa en så begriplig och lättförstådd enkät som möjligt. Till exempel hade de flesta frågor enbart ”ja” och ”nej” som svarsalternativ. När enkäten var färdigställd fick fem utomstående individer med olika bakgrund, yrken och ålder besvara den och peka ut eventuella brister; detta är enligt Ejlertsson (2014: 107-110) ett sätt att förenkla enkätens layout samt stärka enkätfrågornas validitet.

⁴ https://arbetsmiljoutbildning.suntarbetsliv.se/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SA_Modul2_Skyddsron_d_OSA_Krankande-sarbehandling.pdf [Hämtad 2017-04-03]

Reliabilitet innebär troligheten att upprepade mätningar ger samma resultat varje gång (Denscombe 2016: kap 15). En hög reliabilitet betyder att slumpen utgör en väldigt liten del av resultatet och att det inte spelar någon roll när undersökningen genomförs eller vem som genomför den (Ejlertsson 2014: 107-111). Studiens tillvägagångssätt beskrivs ingående i detta kapitel, vilket gör att reliabiliteten är lätt att kontrollera. För att säkerställa reliabiliteten fick både intervjupersoner och respondenter gedigen information om studiens syfte och mål. Intervjupersonerna fick informationen vid två tillfällen, det första tillfället via mail och det andra verbalt i samband med intervjun. Respondenterna i enkäten fick informationen verbalt vid utlämnandet av enkäterna samt i ett följebrev. Enligt Ejlertsson (2014: 107-111) ger ett större antal respondenter studien en högre reliabilitet. Eftersom syftet med studien var att undersöka om implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö varit framgångsrik var det relevant att få med så många respondenter som möjligt för att göra studien mer trovärdig.

3.4 Analysmetoder

Rennstam och Wästerfors (2015) delar in analys av kvalitativt material i tre grundläggande arbetssätt: att sortera, att reducera och att argumentera. Dessa tre steg användes vid analysen av denna studies kvalitativa material. Det första steget är att skapa ordning inför analysen. Det gjordes genom att sortera in det transkriberade materialet i olika teman. Temana utgick ifrån de relevanta paragraferna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Då både intervjuerna och enkäten byggdes upp kring paragraferna föll sig dessa teman naturligt. Andra teman som användes var vissa nyckelord som exempelvis ”intranät”, ”anvisning” och ”utvecklingspotential”. Orden i fråga var viktiga för analysen då de var direkt relaterade till implementeringsprocessen. Då nyckelorden även fanns med i enkäten underlättade detta jämförelsen mellan studiens kvalitativa och kvantitativa delar. Steg två enligt Rennstam och Wästerfors (2015) är att reducera empirin. Efter att det insamlade materialet sorterades in under olika teman togs allt överflödigt material bort. Endast relevant data som besvarade studiens syfte och frågeställningar behölls. Steg tre enligt Rennstam och Wästerfors (2015) är att argumentera för utförda val. Argumenten som lades fram var att om empirin inte kunde sorteras in under något tema var den irrelevant, eftersom temana, syftet och frågeställningarna var sammanlänkade.

I den kvantitativa delen av studien har SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) använts som statistiskt verktyg för att kartlägga enkätsvaren. Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen (2010: kap. 2) menar att genom en analys av variablernas fördelning i både antal och procentenheter kan en tydlig bild framställas av enkätresultat. Efter att framställt frekvenstabeller med hjälp av SPSS redovisades resultatet med hjälp av deskriptiv statistik i form av egna frekvenstabeller eller med hänvisning till en sammanställning av det fullständiga enkätresultatet i bilaga 5. På så sätt kunde en tydlig bild skapas över medarbetarnas medvetenhet av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö med fokus på delen om kränkande särbehandling. Endast relevanta frekvenstabeller som besvarade studiens syfte och frågeställningar presenterades i studiens resultat- och analysdel. Resterande enkätresultat presenterades enbart i procentenheter i löpande text. För läsare som vill ta del av samtliga variabler, se bilaga 4.

3.5 Etik

Vetenskapsrådet (1990) har tagit fram etiska principer att ta hänsyn till inom samhällsvetenskaplig forskning. Respondenter ska inte under några omständigheter komma till skada varken fysiskt eller psykiskt i undersökningar. Kraven som ska uppfyllas är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet är uppfyllt då medverkande informerats före intervjuerna och vid genomförandet av enkätundersökningen om studiens syfte. Vid samma tillfälle fick de även en försäkran om att deras medverkan är konfidentiell. Informationen gavs muntligen vid intervjutillfällena och muntligen samt via ett följebrev i enkätundersökningen. Samtyckeskravet är uppfyllt eftersom deltagarna själva bestämt om de vill medverka eller inte. Både när enkäterna delades ut och vid början av intervjun upplystes respondenterna om att deras medverkan var frivillig och att de när som helst kan välja att dra sig ur. Detta står även i följebrevet i enkäten och presenterades även muntligt vid utlämningen av den. Gällande konfidentialitetskravet har inga personliga uppgifter som kan härledas till de medverkande individerna presenterats i studien. I studiens resultat och analys benämns intervjupersonerna med sin titel eller ett fingerat namn. I enkätundersökningen ställdes inga frågor där respondenterna kunde identifieras. Även namnen på den medverkande kommunen och skolan har tagits bort. Beträffande nyttjandekravet har de uppgifter som samlas in om deltagarna endast använts till studiens syfte samt frågeställningar och ingenting annat (Vetenskapsrådet 1990).

3.6 Metoddiskussion

En fördel med att använda sig av en metodkombination är att det ger en ökad träffsäkerhet eftersom olika metoder används för att undersöka samma ämne. Metodernas resultat kommer dock inte nödvändigtvis att bekräfta varandra. En annan fördel är att en kombination av metoder förbättrar studiens validitet och gör det möjligt att få en mer fullständig förklaring på studiens frågeställningar. Några nackdelar med att använda sig av en metodkombination är att genomförandet av studien kan ta längre tid samt att det ställer högre krav på kunskap och färdighet om båda metoderna (Denscombe 2016: kap. 10).

Fördelarna med att ha intervjuer som metod är att det ger en djupare förståelse för det studerade ämnet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015). Intervjuer ger även möjlighet till flexibilitet, exempelvis ger intervjuer utrymme att ställa följdfrågor och justera frågorna under intervjuernas gång. Nackdelar med intervjuer kan vara att de kan vara tidskrävande och ge mycket varierande svar (Denscombe 2016: kap. 12).

Enligt Ejlertsson (2014) finns det flera fördelar med att använda enkät som metod. Den största fördelen är möjligheten att nå ut till många respondenter på kort tid. En annan fördel är att enkäten tar bort den eventuella intervjuareffekten vilket enligt Ejlertsson (2014) innebär att intervjupersonen påverkas av intervjuarens sätt att ställa frågor och följdfrågor. Vidare skriver Ejlertsson (2014) att konfidentiella enkäter är bra om studien tar upp känsliga eller komplexa frågor. Vikten av att ha ett bra följebrev och enkätlayout understryks av Ejlertsson (2014) som menar att en otydlig enkät gör att bortfallet ökar. Dessutom har svaren inte lika hög validitet då respondenterna inte har möjlighet att ställa följdfrågor vid eventuella oklarheter. För att minimera bortfall och missförstånd är ett följebrev med kontaktuppgifter, muntlig information och en lättförståelig enkät viktigt.

4. Resultat och analys

I det här kapitlet presenteras studiens resultat och analys i en integrerad text. Kapitlet inleds med en kort sammanfattning av den studerade kommunens tidigare arbete med kränkande särbehandling i arbetslivet. Därefter presenteras resultat och analys indelat efter paragraferna 4, 5, 6, 7, 13 och 14 i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Det dras paralleller mellan empirin och paragraferna för att påvisa hur och om de olika delarna av AFS:en har implementerats. Analysen utgår från teori och tidigare forskning om risk och friskfaktorer i arbetsmiljön kopplat till kränkande särbehandling och även implementeringsprocessens delkomponenter samt framgångsfaktorer vid implementering. Slutligen presenteras studiens slutsatser genom att besvara studiens frågeställningar.

Syftet med studien är att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien är även att identifiera vilka framgångsfaktorer som är centrala i implementeringsprocessen. Den offentliga verksamheten i studien är en medelstor kommun i södra Sverige och kommer att benämnas som XX kommun. Studiens resultat baseras på fyra kvalitativa intervjuer och en enkätundersökning med 27 respondenter. Intervjupersonerna är tre stödpersoner från kommunens HR-avdelningar eller planeringsavdelning, som nedan benämns som Stöd 1, Stöd 2 och Stöd 3, samt två rektorer på en kommunal skola, som benämns som Rektor 1 och Rektor 2. Respondenterna i enkäten är 27 av rektorernas medarbetare på skolan. 20 av respondenterna är kvinnor och 7 är män. De flesta har arbetat 10 år eller längre på arbetsplatsen. För fullständigt enkätresultat på medarbetarnivå, se bilaga 5.

Revideringen av AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet

Egentligen kan jag ju känna att vi har ju arbetat med förebyggande och hantering av kränkande särbehandling tidigare. Det fanns ju en föreskrift tidigare 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet. Egentligen har ju den nya AFS:en bara tydliggjort arbetsgivarens ansvar. Så när vi gjorde den här anvisningen så hade vi ju redan grunden i form av dokument och anvisningar om kränkande särbehandling. Så arbetet bakom var ganska simpelt då vi utgick från materialet vi redan hade [...] och kompletterade enligt kraven i AFS 2015:4. (Stöd 3)

Stöd 3 redogör för att XX kommun tidigare har haft en policy om kränkande särbehandling enligt AFS:1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet. Ett beslut togs i kommunfullmäktige våren 2016 och den dåvarande policyn reviderades till en anvisning för att passa in på de nya kraven AFS 2015:4 ställer. Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) skriver att när en organisation vill implementera någonting nytt är det första som bör genomföras en kartläggning för att få reda på hur nuläget ser ut på organisationen och vad som behöver förändras. Stöd 2 beskriver att man utgått från det material kommunen använt sig av tidigare i sitt arbete med kränkande särbehandling och förändrat det befintliga dokumentet. Förändringen i det här fallet innebär en justering när det gäller AFS:ens krav på mål, kunskapskrav, rutiner och handlingsplaner. Arbetet med kränkande särbehandling ska också integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Enligt Arbetsmiljöverket (2016) är syftet med införandet av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö att minska den arbetsrelaterade ohälsan i Sverige. Den arbetsrelaterade ohälsan kan ses som ett problem organisationer behöver lösa. Kommunen i studien behövde möta behovet av att tillgodose kraven i AFS 2015:4. Kommun XX befann sig inledningsvis i Guldbrandssons (2007) steg ”möta ett lokalt behov eller lösa ett problem” och steget ”beslut” samt steg ett ”utforskning och beslut” enligt Fixsen et al. (2005).

13 § och 14 § Kränkande särbehandling

I 13 § står det att arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten och i 14 § står det att det ska finnas skriftliga rutiner angående hur kränkande särbehandling ska hanteras. Stöd 3 beskriver att XX kommun har ett dokument, en så kallad anvisning, som behandlar kränkande särbehandling i arbetslivet. Anvisningen trädde i kraft i början av sommaren 2016 och finns tillgänglig på kommunens intranät för alla chefer och anställda. I anvisningen gör arbetsgivaren klart att kränkande särbehandling inte är accepterat. De övergripande rutinerna för hur kränkande särbehandling ska hanteras och förebyggas finns också med i anvisningen liksom vad kränkande särbehandling innebär, hur det förebyggs och hur chefer och medarbetare ska agera när någon blivit kränkt. Stöd 3 redogör för att anvisningen är framtagen av förtroendevalda politiker i samverkan med HR-avdelningar, företagshälsovården och fackliga representanter från både arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer. Detta visar på delaktighet och samverkan i skapandet av anvisningen och hög delaktighet är en god förutsättning för att ett dokument ska uppnå god effekt, enligt Blomberg (2016). Nya rutiner som tas fram i samverkan med olika parter blir i regel mer framgångsrika än om policyn enbart beslutas uppifrån i organisationen (ibid). Guldbbrandsson (2007) menar att utan politiskt stöd eller utan ett formellt beslut av ledning på hög nivå kan det vara svårt att förverkliga implementeringen då det är ledningen som avsätter resurser för åtgärder, genomförande eller fullföljning. Guldbbrandsson (2007) skriver vidare att beroende på vilket organisatoriskt och ekonomiskt stöd den nya metoden får ökar chanserna för att den accepteras och implementeras.

Stöd 3 berättar att anvisningen om kränkande särbehandling även går samman med en befintlig riktlinje om kultur och värderingar på XX kommun. Riktlinjen beskriver vilken organisationskultur kommunen vill ha och hur de vill framställas utåt och inom organisationen. Till exempel hur man som anställd får uttrycka sig samt hur man får bete sig på arbetstid. Ett nyckelområde som Leymann (1993) beskriver, handlar om att värdegrund och kultur på organisationer spelar en central roll för uppkomsten av mobbning och kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Strandmark et al. (2014) menar att ett ständigt pågående värdegrundsarbete är en friskfaktor som kan motverka en kultur som accepterar kränkande särbehandling. Att kommunens anvisning går samman med riktlinjerna om kultur och värderingar är därför bra, då det integrerar kommunens värderingar med arbetet mot kränkande särbehandling.

Vid misstanke om att kränkande särbehandling förekommer eller för att arbeta förebyggande med problemet finns det olika åtgärder som kan vidtas. Blomberg (2016: kap 3) föreslår att en åtgärd vid existerande signaler på att kränkande särbehandling pågår skulle kunna vara att utse en ombudsman för mobbning på arbetsplatsen, som ett komplement till skyddsombud. Det är av stor betydelse att alla medarbetare förstår innehållet i rutinerna, vad som förväntas av dem och hur medarbetare ska agera om kränkande särbehandling och mobbning uppstår eller misstänks på sin arbetsplats (Blomberg 2016: kap 4). Majoriteten av respondenterna svarade att deras chef gjort klart att kränkande särbehandling inte accepteras på arbetsplatsen. Majoriteten var också medvetna om att det finns rutiner för kränkande särbehandling men endast 36 procent visste vad rutinerna innebar. Ungefär två tredjedelar av respondenterna visste var de kunde hitta råd och information om kränkande särbehandling och tre fjärdedelar visste om att rutinerna och anvisningen finns på intranätet. Tre fjärdedelar av respondenterna var medvetna om vem på arbetsplatsen som ska ta emot information om att kränkande särbehandling förekommer. 37 procent visste inte vem de ska vända sig till om de blir utsatta för kränkande särbehandling av sin chef. En svag majoritet är nöjda med den information om kränkande särbehandling de fått. Även om majoriteten vet var informationen finns är det en tredjedel som varken vet var de kan hitta information eller vem de ska vända sig till om någon

utsätts för kränkande särbehandling. Detta visar på att implementeringen inte fungerat hela vägen ner till medarbetarnivå. För exakta siffror se tabell 1 på nästa sida.

Tabell 1 - Resultat enkät. Tabellen visar enkätresultatet som handlar om medvetenhet bland medarbetarna på skolan i procent. För fullständigt enkätresultat med både procentenheter och antal, se bilaga 5.

Fråga	Ja	Nej
5. Har din chef gjort klart att kränkande särbehandling inte är accepterat på din arbetsplats? § 13	85,2 %	14,8 %
7. Är du medveten om att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats? § 14	73,1 %	26,9 %
8. Är du medveten om vilka rutiner som finns för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats? § 14	36,0 %	64,0 %
9. Vet du vem på din arbetsplats som ska ta emot information om att kränkande särbehandling förekommer? §14	74,1 %	25,9 %
10. Vet du var du kan hitta råd och information om vad man som medarbetare kan göra om man lagt märke till eller misstänker kränkande särbehandling? §14	66,7 %	33,3%
11. Är du medveten om att information om rutiner och anvisningar angående kränkande särbehandling finns tillgängligt på XX kommuns intranät?	74,1 %	25,9 %
12. Vet du vem du kan kontakta om du själv blir utsatt för kränkande särbehandling av din chef? §14	63,0 %	37,0 %
19. Är du nöjd med den information du fått om kränkande särbehandling på din arbetsplats?	66,7 %	33,3 %

§ 4 Definition av kränkande särbehandling

Vid det inledande implementeringsarbetet ställs det höga krav på förankring både hos chefer uppåt i organisationen samt av berörda anställda nedåt i organisationen (Blomberg 2016: kap 4; Strandmark & Rahm 2014). Svensson et al. (2007: kap 2) menar att tid för lärande och utveckling av förståelse för innebörden av de begrepp som ska användas vid implementeringen är centralt. Resultatet visar att samtliga deltagare i studien, både intervjupersoner och respondenter, kände till definitionen samt innebörden av begreppet kränkande särbehandling sedan tidigare. Rektorererna klargjorde att de på deras arbetsplats inte har gått igenom delen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö som rör kränkande särbehandling. Att medarbetarna känner till innebörden av kränkande särbehandling är inte förvånande, eftersom medarbetare inom skolan arbetar mycket med diskriminering och kränkande särbehandling gällande elever.

Vi har en egen plan mot diskriminering och kränkande särbehandling och i den så ingår ju vad vi har i policy kring sådana saker och hur vi utreder dem. Barn och om personal upplever sig särbehandlade och så vidare. Däremot står det ingenting i den om personal mot personal utan det är mer kring arbetet kring barnen eller om man som personal blir utsatt av någon, från barn eller förälder så står det i den. (Rektor 1)

Stöd 2 nämner att rektorer har arbetsmiljöansvar för både elever och personal, vilket skiljer sig från andra chefer i andra typer av verksamheter som enbart är arbetsmiljöansvariga för sin personal.

[...] Det ibland stökar till det litegranna, för det glömmar rektorer bort. Utan när de [rektorer] har kränkingsärenden gällande elever så är det ju egentligen skollagen som går in, det är alltså skollagens regelverk som styr hur kränkingsärendet ska hanteras och det skiljer sig från när jag som medarbetare blir kränkt. (Stöd 2)

Eftersom chefer på Barn- och ungdomsförvaltningen har två olika sorters kränkningar att hantera, både i elevärenden och personalärenden, arbetade förvaltningen fram ett eget material för hur chefer inom förvaltningen ska arbeta med kränkningar, enligt Stöd 2. Att kränkingsärenden som handlar om personalen kommer i andra hand bekräftades av rektorerna, då Rektor 1 ansåg att det var lätt hänt att det läggs störst fokus på eleverna. Rektor 2 hade egna tankar om att det går att överföra arbetssättet vid kränkingsärenden i elevfall till rena personalfall.

Sen tänker jag att den manual vi har för barn är väldigt användbar även för vuxna. Det tillvägagångssättet. Det är ju liksom inte så att jag tror att jag skulle göra särskilt annorlunda utan själva tillvägagångssättet gentemot kränkningar i vår egen diskrimineringsplan den är användbar även för personal. (Rektor 2)

6 § Kunskaper

I AFS 2015:4 står det att chefer och arbetsledare ska ha kunskap om hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling och de ska även ha möjlighet att omsätta kunskapen i praktiken. Fixsen et al. (2011) menar att två faktorer som skapar bättre förutsättningar för att lyckas med implementering är kompetens hos utövarna och ett organisatoriskt stöd. Kompetens hos utövarna kan till exempel vara utbildningsinsatser och tillhandahållande av information. Organisatoriskt stöd kan exempelvis handla om en stödjande organisation som är positivt inställd till arbetssättet och som tillhandahåller resurser i form av tid, ekonomi och personal (ibid). Stöd 3 beskriver att nyanställda chefer och arbetsledare på XX kommun deltar i en kommungemensam arbetsmiljöutbildning som ingår i deras introduktionsutbildning. Information om huvudområdena i AFS 2015:4 ingår i utbildningen. Även skyddsombud erbjuds att gå arbetsmiljöutbildningen. Att skyddsombuden ska utbildas om AFS 2015:4 är en del av de allmänna råden i 6 §. Rektor 2 anser att kommunens introduktionsutbildningar är bra och ser stödfunktionerna som värdefulla.

Jag tänker att jag har fått väldigt många bra introduktionsutbildningar men jag tror, när jag pratar med rektorer som har jobbat ganska länge att man är duktig på att introducera men kanske inte följer upp lika bra på sikt. Det kan jag nog tänka mig liksom att ha den här uppföljningen samtidigt som jag tänker att det är ju mitt eget ansvar att se till att jag utvecklas också. (Rektor 2)

Stöd 3 nämner att som en hjälp i implementeringsarbetet med AFS 2015:4 skapade den strategiska HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen en utbildningsfilm. Filmen, som togs fram på våren 2016, kan användas för att informera om innehållet i AFS 2015:4 och ge HR, chefer och arbetsledare kunskap om hur de praktiskt kan integrera kraven i AFS 2015:4 i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kränkande särbehandling utgör, precis som i AFS:en, ett av tre huvudområden i filmen tillsammans med arbetsbelastning och arbetstid. Filmen är cirka en kvart lång och till varje avsnitt i filmen finns tillhörande diskussionsfrågor knutna till respektive huvudområde. Utbildningsfilmen visas för chefsgrupper, arbetsgrupper,

samverkansgrupper och på arbetsplatsträffar. Cheferna kan även använda sig av filmen för att informera sina medarbetare.

HR, chefer samt skyddsombud är nyckelpersoner i implementeringsarbetet och dessa nyckelpersoner behöver särskild utbildning (Blomberg 2016: kap 4; Strandmark & Rahm 2014). Stöd 3 nämner att under sommaren 2016 skapades en utbildningsplan inför utbildningen av HR-medarbetare och under hösten 2016 utbildade de HR-medarbetare som medverkat i implementeringsarbetet med AFS 2015:4 de resterande HR-medarbetarna inom XX kommun. Under utbildningen visades utbildningsfilmen och en diskussion fördes om vilka implementeringsstrategier som var lämpligast. Stöd 3 berättar att samtliga HR-medarbetare i sin tur har utbildat sina chefer på respektive förvaltning. Guldbrandsson (2007) skriver att en framgångsfaktor är att genom att låta de ansvariga för implementeringen finnas kvar i organisationen för att stötta och inspirera, ökar chansen för lyckat resultat på lång sikt.

Stöd 2 framför att Barn- och ungdomsförvaltningens chefer under hösten 2016 har haft ett utbildningstillfälle om innehållet i AFS:en med hjälp av filmen. Detta steg i kommunens implementeringsprocess kan dras till Guldbrandsson (2007) steg ”planering och förberedelser” och Fixsen et al. (2005) steg två ”programinstallation” samt steg tre ”inledande implementering”. Stöd 3 berättar även att cheferna därefter fått i uppgift att visa filmen på sin arbetsplats och rekommenderats att arbeta med diskussionsfrågorna i sina arbetsgrupper i samband med arbetsplatsträffar. För chefer som väljer att inte visa filmen finns en powerpointpresentation med samma information att utgå från istället.

Enligt Stöd 3 har andra närliggande kommuner inspirerats av och visat intresse för XX kommuns utbildningsfilm och att det diskuterats att de vill sprida AFS:ens innehåll på liknande sätt. Kommunens mål är att AFS 2015:4 ska vara känd för alla medarbetare i XX kommun och att filmen ska vara visad för alla hösten 2016 eller våren 2017. Stöd 3 anmärker att arbetet med att sprida kunskap om AFS:en är löpande. Detta steg i XX kommuns implementeringsprocess kan kopplas ihop med Fixsen et al. (2005) steg fyra ”arbetssättet i hela verksamheten”. Stöd 2 antyder att implementeringen av AFS:en är en långsam process eftersom XX kommun har flera tusen anställda. Fixsen et al. (2011) uppskattar att det kan ta två till fyra år innan ett nytt arbetssätt har integrerats och blivit en naturlig del av verksamheten. Kommunen verkar ha avsatt både tid och resurser för att implementeringen ska lyckas, vilket är två faktorer som Svensson et al. (2007: kap 2) menar är centrala.

Stöd 2 beskriver att kränkande särbehandling tyvärr inte är en högprioriterad fråga att arbeta med för många chefer under sina arbetsplatsträffar eller utvecklingsdagar. Stöd 2 påpekar att arbetet med arbetsmiljöfrågor ofta handlar om behov eller personligt intresse från chefens sida. En del chefer har ett stort intresse och mycket kunskap om arbetsmiljöns alla aspekter, medan någon annan endast fokuserar på de delar de känner att verksamheten har direkt behov av.

Jag tror att alla chefer idag vet om att AFS:en finns, att den är ny och att den har ett lite annorlunda innehåll än den gamla. Så långt är jag säker på att den implementeringen nog är klar, det kan man nog fråga vilken chef som helst. Sedan är jag inte säker på att alla chefer använder den i vardagen, utan det är först den dagen de känner att nu händer det någonting på arbetsplatsen som jag måste ta tag i. Och då kommer chefer ofta till HR-avdelningen och så påpekar vi att det finns en arbetsmiljöföreskrift som reglerar det här. [...] Så jag kan ju säga att det går bakvägen ibland, då vi inte lägger det ovanifrån på dem, utan det är när chefer har behovet (Stöd 2).

Typen av verksamhet och vilken organisationskultur metoden ska integreras i beskriver Svensson et al. (2007: kap 3) som en betydelsefull komponent för att en metod ska bli framgångsrik. Båda rektorerna beskriver arbetsmiljön på skolan som lugn då stämningen

medarbetarna emellan är bra och att det inte existerar en hård jargong. Rektorerna berättar att de valt att dela upp sitt arbete med AFS:en i delar och just nu arbetar de med den organisatoriska delen som handlar om arbetsbelastning. Att arbeta med hela AFS:en på samtidigt upplevdes av rektorerna som ett alltför stort projekt att genomföra på en gång.

Vi har ju använt den, alltså implementeringen av den, i ett syfte på den här skolan och så. Det passade bra med vissa, skulle vi varit i andra processer så kanske vi skulle ha börjat någon annanstans i den här men vi valde att börja där i den organisatoriska för det passade oss just. Och vi, vi är mitt uppe i implementeringen i den så att jag kan inte säga heller något färdigt kring det här (Rektor 1).

Dock anser rektorerna att den organisatoriska delen av AFS:en går hand i hand med den sociala delen. Rektor 2 tar ett exempel när organiseringen brast i verksamheten, vilket skapade dålig stämning och mindre konflikter bland medarbetarna. Hen tycker att en välfungerande organisation är en del av det förebyggande arbetet av både diskriminering och kränkande särbehandling. Detta antagande får medhåll av Arbetsmiljöverket (2017) som beskriver att arbetsgivaren bör se över sina organisatoriska och sociala arbetsmiljöförhållanden för att på så vis förebygga kränkande särbehandling i arbetslivet. Social miljö och ordning och reda i organisationen ingår även som två av de fyra nyckelområdena som spelar in en central roll vid uppkomst av mobbning och kränkande särbehandling, enligt Leymann (1993).

Sen tänker jag att vi har ju förebyggande insatser kopplat till detta alltså där vi jobbar med den sociala arbetsmiljön, som vi som chefer tänker kring att skapa aktiviteter som gör att man dels umgås över arbetslagsgränser och där dels vi försöker göra sociala saker, tillsammans. (Rektor 1)

Stöd 3 menar att ju mer chefer tar upp ämnet kränkande särbehandling på sina arbetsplatsträffar, desto mer kan medarbetare känna sig bekväma och trygga att prata om hur arbetsplatsklimatet upplevs på arbetsplatsen. Ett sätt att göra detta skulle kunna vara att visa filmen och börja med att diskutera den. Rektor 1 tycker filmen var tydlig och har visat den första delen av filmen, det vill säga delen som berör den organisatoriska arbetsmiljön, för de anställda. Rektor 2 tycker också att det finns ett gott material att utgå från som chef och känner att hen inte behöver mer för att arbeta med att implementera AFS:en. Stöd 1 håller däremot inte med.

Nej, det har de inte [tillräckligt med kunskap]. Det behövs mer. Man behöver mer kött på benen för att jobba med frågorna. Sen är det ju jätteskillnad, alltså vissa tycker ju den här frågan är jätteintressant och viktig att jobba med och kanske har ett arbetslag som har lite interna strider så de känner att vi måste jobba med detta. (Stöd 1)

Stöd 1 har ett önskemål om att informationskanalerna ska vara tydligare. Hen menar att det kan vara svårt att hitta på kommunens intranät och att många kanske inte vet vem eller var de ska vända sig till och hur de ska dokumentera om de blivit utsatta för kränkningar, särskilt om det är chefen som kränker. Att inte alla deltagare på medarbetarnivå vet var informationen finns eller vem de ska vända sig till bekräftas av enkätundersökningen (Se tabell 1).

Vilka blanketter ska du ha? Bara en sån sak. Ska jag skriva ner det här på en blankett? Och det är jätteviktigt att dokumentera sådana här grejer i framtiden också. Om du då hamnar i tingsrätten framöver så gäller det, då måste du ha dokumenterat och därför är det viktigt att du som medarbetare och chef vet att den här blanketten ska du fylla i om du blir kränkt (Stöd 1).

Det verkar som att XX kommun är medvetna om problemet att information kan vara svårt att hitta på intranätet. Både Stöd 1 och Stöd 2 tar upp att intranätet just nu håller på att utvecklas för att bli mer användarvänligt, med en tydligare struktur och systematik. Var man hittar information om kränkande särbehandling på intranätet skulle på så sätt tydliggöras. Båda

rektorerna medger att de inte kan all information om AFS 2015:4, delen som rör kränkande särbehandling, på rak arm men de vet var de kan hitta den eller vem de ska kontakta för mer information när de behöver den. Rektorerna verkar också medvetna om vilket stöd och vilka verktyg de kan få från kommunen, exempelvis kan en HR-medarbetare eller en arbetsmiljökonsult komma ut till verksamheten för att hjälpa till med arbetsmiljöarbetet. Rektor 1 menar att de då får mer tid att kunna fokusera på sitt ledarskap. Leymann (1993) beskriver ledarskap som ett av de fyra nyckelområdena som spelar en viktig roll för uppkomsten av mobbning och kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Vikten av ett effektivt ledarskap under implementeringsarbeten understryks även av Fixsen et al. (2014) som till exempel kan handla om att chefer är lyhörda, hur de hanterar eventuellt motstånd och hur chefer motiverar sina medarbetare inför implementeringen av de nya rutinerna. Dock poängterar rektorerna att de känner sig trygga i sitt eget arbetsmiljöarbete och just nu inte behöver det erbjudna stödet. Stöd 2 anser att cheferna på Barn- och ungdomsförvaltningen generellt är duktiga på att använda de stödfunktioner som finns. En generell framgångsfaktor för att implementering på organisationsnivå ska uppnå effekt är att förändringsarbetet integreras på olika nivåer i organisationen (Blomberg 2016: kap. 3; Fixsen et al. 2005; Företagshälsans riktlinjegrupp 2015; Svensson et al. 2007). Genom att förenkla intranätet blir informationen mer lättillgänglig för alla nivåer i XX kommun vilket i sin tur kan hjälpa till med implementeringsprocessen.

Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) menar att när förändringen som ska implementeras presenteras är det viktigt att tydliggöra eventuella nya roller. Det vill säga vem som gör vad och vem har ansvar för vilken del. Samtliga intervjupersoner verkar vara på det klara med vad som var deras ansvar och vem de kunde vända sig till utanför sitt ansvarsområde för att få stöd och information. Enligt Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) är det ofta chefer som har huvudansvaret för att implementeringen fungerar och efterföljs. Det betyder även att chefer behöver tillgång till organisatoriska förutsättningar för att implementera dem. I 6 § av AFS 2015:4 står det att kunskapen chefer och arbetsledare får om kränkande särbehandling ska kunna omsättas i praktiken. Rektor 1 tycker att hen fått tillräckligt med information och stödmaterial om kränkande särbehandling och har goda förutsättningar för att omsätta sina kunskaper i praktiken. Hen anser också att implementeringen på arbetsplatsnivå handlar om vilka prioriteringar man har och hur man väljer att lägga upp sin tid. Rektor 1 menar att man får tänka klokt tillsammans med sin arbetsplats för att kunna implementera AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, beroende på efterfrågan från sin arbetsgrupp.

Under en implementeringsprocess är kvalitet viktigare än kvantitet när det gäller stöd i processen (Guldbrandsson 2007). Chefer och arbetsledare i XX kommun får stöd i sitt implementeringsarbete i form av tid och resurser. De har tillgång till både utbildningstillfällen och utbildningsverktyg och har resurser för att föra informationen vidare samt stödfunktioner. Detta tyder på att kommunen satsar på kvalitet och kombinerade insatser exempelvis genom att kombinera utbildning och väletablerade stödfunktioner. Fixsen et al. (2005) och Guldbrandsson (2007) är överens om att insatskombination är bra. Genom att kombinera flera insatser som till exempel att sprida nya rutiner, att ge utbildning, praktisk träning, coachning, återkoppling och möjlighet till rådfrågning ökar chansen för lyckat resultat på lång sikt (ibid). Stöd 2 förklarar att alla HR-medarbetare alltid är nåbara via telefon. Cheferna har dessutom en dag i veckan de befinner sig på Barn- och ungdomsförvaltningen, då ser HR-medarbetarna alltid till att vara på plats. Stöd 2 anser att det är viktigt att cheferna kan vända sig till dem vid behov. Rektor 1 eftersökte parallellprocesser i sin ledningsgrupp på Barn- och ungdomsförvaltningen.

Jag saknar en grej bara, jag tror ganska mycket på parallellprocesser för skulle vi ha gjort någonting motsvarande i vår ledningsgrupp innan då, med rektorerna, så skulle man kunnat få konkreta tips om man själv gör det först och sen går man ut och gör det på sin egen. (Rektor 1)

Parallellprocessen kan ses som en utvecklingsmöjlighet när det gäller förankring av nya rutiner i framtiden. Svensson et al. (2007: kap 2) skriver att chefer bör få utbildning i den nya metoden, ha möjlighet att använda metoden praktiskt och sedan göra uppföljningar av metoden kontinuerligt. Dessa förutsättningar bör även kompletteras med stöd från ledning. För att se om det fanns brister i implementeringsarbetet med AFS:en från medarbetarnas perspektiv var sista frågan på enkäten: ”Om ja, vilken utvecklingspotential finns? Vad tycker du bör förändras?” Respondenterna fick sedan skriva fritt vad de ansåg att utvecklingspotential fanns. Totalt svarade tio personer på frågan. Sex personer ville ha mer information. Två personer ville ha mer bestämt styrande från chefen om behovet fanns. En person ville ha mer samtalstid och en annan skrev: ”Det kan förenklas. [XX] kommun är för omständlig. Cheferna högre upp är osynliga”.

7 § Mål

I AFS 2015:4 står det att arbetsgivaren ska ha skriftliga mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön där kränkande särbehandling ingår. XX kommun har en kommunövergripande arbetsmiljöpolicy med generella mål för den organisatoriska, sociala och fysiska arbetsmiljön. Respektive förvaltning har sedan anpassat och brutit ner dessa mål för att passa den egna verksamhetens behov. Barn- och ungdomsförvaltningen har därför en egen arbetsmiljöpolicy. När rektorerna tillfrågades om vilka mål de satt upp för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön berättade de att de inte skapat några direkta mål för den egna verksamheten. Däremot håller rektorerna för tillfället på att arbeta fram ett syfte kring sitt arbete med den organisatoriska arbetsmiljön.

Där är ju inte kränkande särbehandling, men vi har valt att sätta ljus på vilka krav som personalen känner på sig och vilka resurser som de upplever att de har. Och där vill ju XX kommun också vara, vi vill vara en attraktiv arbetsplats. Och att vi vill ha ett förebyggande arbete i de här frågorna (Rektor 1).

Enkätresultatet pekar på att respondenterna har delade meningar om de tillsammans med sina kollegor och chef satt upp mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. 59,3 procent skrev att de varit med och tagit fram mål för hur den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska se ut på arbetsplatsen och samtliga som svarat ja, svarade även att målen var skriftliga.

En av stödpersonerna beskriver att hen och hens HR-kollega varit involverad i skapandet av ett kompendium i samverkan med en av kommunens förskolor. Förskolecheferna och medarbetarna på förskolan använde sig av kompendiet för att starta en diskussion på en arbetsplatsträff om vilka punkter i arbetsmiljön medarbetarna ansåg viktigast att tillsammans arbeta vidare med.

Man förbereder medarbetarna för att svara på frågor, ”vilka punkter tycker ni vi ska jobba med?” och sen träffas man på en arbetsplatsträff och sen får man ta fram de här tre punkterna vi vill lyfta upp. Man kan inte jobba med alla punkter samtidigt. De här tre punkterna vill vi jobba med och prioritera och sen får de ta fram handlingsplanen för och lämna fram förslagen (Stöd 1).

En av stödpersonerna menar att kompendiet kan innehålla regler kring till exempel bemötande, trivsel och kränkningar, och sen får både chefer och anställda skriva under att de ska följa reglerna. Målen som satts upp följs upp under nästa arbetsplatsträff eller enligt tidsplan. En av stödpersonerna uppger att upplägget med kompendiet på skolan har varit uppskattat och framgångsrikt. Blomberg (2016) trycker på att delaktighet vid skapandet av en ny handlingsplan är viktigt för att engagera de medarbetare riktlinjerna gäller, bland annat är delaktighet ett sätt att säkerställa att medarbetarna känner till och förstår vad handlingsplanen innebär. Även under

7 § i AFS 2015:4 understryks det att medarbetarna ska vara delaktiga när mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön tas fram.

5 § Systematiskt arbetsmiljöarbete

Att arbeta förebyggande mot kränkande särbehandling och mobbning genom systematiskt arbetsmiljöarbete är en friskfaktor i organisationer (Blomberg 2016; Björklund et al. 2014; Oxenstierna et al. 2012; Strandmark et al. 2014). Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) skriver att ha välfungerande planerings- och uppföljningsverktyg också är viktigt, då det hjälper organisationen att tidigt kunna identifiera hinder och möjligheter i sitt arbete mot kränkande särbehandling. Stöd 3 förklarar att det görs en årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet i hela XX kommun vars syfte är att säkerställa att det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) fungerar. Uppföljningen görs med hjälp av SAM-enkäter som skickas via mail till samtliga medarbetare på XX kommun.

Ja och sedan har vi ju även årliga, vad heter det... personalredovisning! Och det gör vi årligen. [...] På hösten har går man igenom en blankett, en SAM-utredning, en årlig uppföljning av SAM. I vilken vi har skrivit in frågor om organisatorisk och social arbetsmiljö. [...] Sedan efter det så skriver respektive förvaltning ihop en slags analys, som ingår i deras verksamhetsberättelse, om hur arbetet har gått, hur ser det ut... Och den skickar de in centralt och då gör [kollega] en sammanställning för hela XX kommun. Så det sker ju en årlig uppföljning också (Stöd 3).

Stöd 3 menar att frågor om huvudområdena i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö har integrerats i SAM-enkäten. Nästa SAM-enkät kommer att genomföras hösten 2017. SAM-enkäterna utvärderas och används bland annat för att hitta verksamheter som har problem med exempelvis höga stressnivåer eller kränkande särbehandling. Riskfaktorer för kränkande särbehandling är bland annat bristande ledarskap, olösta konflikter, dåligt organisationsklimat och osund arbetsbelastning. Tecken på att kränkande särbehandling försiggår är, på organisationsnivå, högt antal sjukskrivningar och ett tryckt arbetsklimat (Arbetsmiljöverket 2017; Björklund et al. 2014; Hallberg & Hallberg 2016: 24; Oxenstierna et al. 2012). Dessa riskfaktorer verkar XX kommun väl medvetna om.

Får man som chef väldigt dåliga resultat i sin SAM-enkät kopplat till vissa områden så får man ju titta närmare på det. [...] Det utvärderas ju också av, ja, chefens chef ser ju också det här och ser de att det är väldigt dåliga, väldigt mycket hög sjukfrånvaro på en förskola och så så är de ju skyldiga att reagera om det är någon som sticker ut. Och där finns ju också anledning till varför de är sjukfrånvarande, det finns ju också. Så det är ju viktigt att sammanställa och följa upp (Stöd 1).

Stöd 2 beskriver att åtgärder som har vidtagits för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling varierar från arbetsplats till arbetsplats inom XX kommun. Hen tror att chefer indirekt arbetar med delen i AFS:en som rör kränkande särbehandling som en naturligt integrerad del i det dagliga arbetsmiljöarbetet, utan att förstå att de faktiskt gör det. Stöd 2 förklarar att en del chefer jobbar exempelvis med att ta bort konfliktgrunder, utan att dra kopplingen mellan det arbetet och arbetet mot kränkande särbehandling.

Stöd 1 berättar att det är svårt att få in en systematik i arbetet med AFS 2015:4 eftersom Barn- och ungdomsförvaltningen, där studien genomförts, har en hög personalomsättning.

[...] när jag stämmer av det här med HR så säger de att de har mer att göra. De har ett arbete framför sig. Det som gör det komplicerat är att det är en väldigt stor organisation, det är väldigt mycket chefer, rektorer och förskolechefer och det är väldigt många som kommer och går, det är väldigt stor personalomsättning. Det kommer och går nya hela tiden och man byter arbetsplatser och sådär. Vilket tar ganska mycket tid från detta arbetet. Det är väl det som har gjort att det är svårt att få in systematiken i det. (Stöd 1)

Stöd 3 menar att alla arbetsplatser i XX kommun har ett årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM-hjul) som innebär att de skapar en handlingsplan i arbetsmiljöarbetet. Rektor¹ efterlyste ett liknande hjul för att arbeta med kränkande särbehandling.

[...] de här rutinerna som finns från personalkontoret att man skulle behöva lyfta dem vid flera återgripande tillfällen för [...] det som rör oss själva kan lätt hamna i skymundan för det som vi jobbar med barnen, det är en standardgrej på en skola egentligen [...] Så att de, de är sådana saker som lyfts med jämna mellanrum på APT men det är, det är väl någonting som borde utvecklas här tänker jag. Ett lite mera, en lite mera årssnurra när man alltid lyfter de här sakerna. Fördelat över året va, för det är rätt så många sådana här riktlinjer som kommer. Det är kring hot och våld, alltså det finns väldigt många och då är vi bara inom, pratar HR och sen kan vi prata runt fysiska arbetsmiljön och vi kan prata, ja det finns ju hur många sådana saker som helst (Rektor 1).

Stöd 3 menar att målen som satts upp för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är viktiga delar i uppföljningen av SAM då XX kommun undersöker om de uppnåts. En annan sak som undersöks är om handlingsplanen är förankrad hos alla medarbetare inklusive ledningsgrupperna på alla XX kommuns arbetsplatser. Blomberg (2016) menar att genom att medarbetare på alla nivåer känner till och har förståelse för handlingsplanen har den goda förutsättningar att uppnå en god effekt. (Blomberg 2016: kap 4). Strandmark och Rahm (2014) beskriver att om det inte arbetas aktivt med implementeringen av handlingsplan eller policy kan medarbetarna i organisationen uppleva dem som icke trovärdig samt ifrågasätta dem, vilket kan resultera i att policyn eller handlingsplanen enbart existerar i ett dokument men som inte omsätts i praktiken.

För att förstå och motverka kränkande särbehandling och mobbning anser Blomberg (2016: kap 4) att arbetsgivaren behöver röra sig på många nivåer i organisationen samt analysera olika områden i arbetsmiljön. Ett bra sätt för arbetsgivare att undersöka hur en ny metod upplevs är genom att analysera resultatet i medarbetarundersökningar. Stöd 3 berättar att utöver SAM-enkäten genomförs även en medarbetarenkät vartannat år som också skickas ut till samtliga av kommunens medarbetare via mail. Nästa medarbetarenkät kommer att genomföras våren 2018 och innehåller generella arbetsmiljöfrågor. Enkäten ställer bland annat frågor om organisatorisk och social arbetsmiljö, där frågor om kränkande särbehandling ingår. Enkäten används därefter för att göra en nulägesanalys och jämförs sedan med tidigare års mätningar.

Enligt 5 § i AFS 2015:4 ska kränkande särbehandling integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet, där kränkande särbehandling ska undersökas, riskbedömas, åtgärdas och följas upp. Stöd 1 menar att en viktig del i det förebyggande arbetet enligt SAM-hjulet är diskussion om arbetsmiljön i arbetsgruppen. Stoetzer (2015) menar att chefer bör ta upp diskussionen på respektive arbetsplats om vad kränkande särbehandling är och hur man känner igen dess olika tecken. 66,7 procent av respondenterna svarade att det fanns forum där de och deras kollegor kunde prata om vad kränkande särbehandling innebär i praktiken. 74,1 procent av respondenterna, det vill säga ungefär tre fjärdedelar, var nöjda med hur arbetsplatsen arbetar för att förebygga kränkande särbehandling. 43,5 procent svarade att det fanns brister i arbetet med kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Dock är det värt att notera att på den sistnämnda frågan har fyra personer själva skrivit till svarsalternativet ”vet inte”, det är alltså endast 23 av 27 respondenter som svarat på frågan.

Enligt resultatet kan XX-kommun sägas befinna sig under Guldbbrandssons (2007) steg ”integrering” och steget ”institutionaliserad” samt Fixsen et al. (2005) steg fem ”förnyelse” och steg sex ”bevara”. Studien genomfördes tidigt på våren 2017, cirka ett år efter AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö trätt i kraft. Eftersom kommunen då hunnit arbeta med AFS:en i ett år kan anvisningen ses som delvis integrerad och accepterad i den ordinarie

verksamheten i XX kommun. Detta understryks av att kunskapen om vad AFS:en innebär var väl förankrad i delar av kommunen, men inte i hela. Kommunen befinner sig alltså i detta läge i Guldbrandssons (2007) steg ”integrering”. Implementeringsarbetet har kommit en bra bit på väg men är ännu inte en självklar del av organisationen.

När den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet görs hösten 2017 och när medarbetarenkäten lämnats ut våren 2018 kommer XX kommun kunna se huruvida kunskapen om kränkande särbehandling spridits som det var tänkt. Utifrån feedback från uppföljningarna kan eventuella förändringar i implementeringsarbetet göras om behovet finns. Kommunen kommer då vara i steg fem ”förnyelse” enligt Fixsen et al (2005). Effekten av implementeringen av AFS:en kan då analyseras med hjälp av för- och eftermätningar, exempelvis genom att jämföra resultatet av SAM-enkäten och medarbetarenkäten eftersom båda har med frågor om kränkande särbehandling. Efter eventuella anpassningar utifrån medarbetarnas synpunkter och önskemål genomförts kan, enligt Fixsen et al. (2005), de nya rutinerna tas för givna i organisationen. Guldbrandsson (2007) menar att genom att samla in samt sammanställa information om hur implementeringsprocessen framskrider, kan det öka sannolikheten att implementeringen lyckas. Svensson et al. (2007: kap 2) menar att uppföljning också möjliggör lärande och reflektion kring den nya rutinerna. Vid brist i uppföljningen kan organisationen dessvärre tappa vad som varit bra och mindre bra i valet av implementeringsmetod. Det är med andra ord viktigt att kommunen genomför sina uppföljningar som planerat och använder sig av den feedback som framkommer.

Att bevara implementeringen av AFS 2015:4 är en ständigt pågående process. Som att en blomma behöver vatten och näring för att inte vissna behöver en implementeringsprocess sina olika komponenter för att inte försvinna, bara för att någonting implementerats betyder inte att det direkt är beständigt. Genom att löpande utbilda nyanställda medarbetare kan rutinerna för kränkande särbehandling som implementerats bevaras och bli långsiktiga. Detta är delkomponenter i implementeringsprocessen som XX kommun kontinuerligt arbetar mot. Dessa kan motsvaras av Guldbrandsson (2007) steg ”institutionaliserad” och Fixsen et al. (2005) steg sex ”bevara”, som handlar om att hålla de nya rutinerna levande i organisationen.

4.1 Slutsatser

Syftet med studien är att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien är även att identifiera vilka framgångsfaktorer som är centrala i implementeringsprocessen. Studiens syfte har uppfyllts genom att besvara studiens fyra frågeställningar nedan. De tre första frågeställningarna besvaras utifrån empirin från den här studien och i den sista frågeställningen knyts empirin ihop med teori.

Hur har Human Resources och chefer inom offentlig verksamhet tolkat och åtföljt riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

XX kommun har tidigare arbetat med kränkande särbehandling enligt AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet. På HR-nivå har man uppdaterat kommunens tidigare dokument om kränkande särbehandling för att inkludera kraven i AFS 2015:4. Det uppdaterade dokumentet finns bland annat på kommunens intranät samt som pamfletter och innehåller exempelvis kommunens mål och rutiner gällande kränkande särbehandling i arbetslivet. Rutinerna rör allt ifrån roll- och ansvarsfördelning till uppföljning. Eftersom skolan som undersöktes inte

påbörjat sitt arbete med delen av AFS 2015:4 som rör kränkande särbehandling, fanns det inga tydliga rutiner på arbetsplatsnivå.

Kommunen har mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som rör kränkande särbehandling. Målen förespråkar en hälsofrämjande arbetsmiljö och tar ställning mot kränkande särbehandling i arbetslivet. De intervjuade rektorerna i studien hade inga egna mål för sin verksamhet, men arbetade ändå med att främja den sociala arbetsmiljön.

Kommunen har klargjort att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten genom sin anvisning och arbetsmiljöutbildningar. Stödfunktionerna, chefer och de skyddsombud som önskat det har utbildats om AFS 2015:4 för att kunna arbeta med den. Rektorerna höll även på att arbeta med arbetsbelastning vilket är ett steg i att förebygga kränkande särbehandling. Rektorerna tryckte också på vikten av en välorganiserad organisation för att undvika konflikter vilket är ett annat steg för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling. Rektorerna valde att jobba med dessa delarna då de kände att verksamheten hade behov av just den organisatoriska delen i AFS:en på sin arbetsplats. AFS 2015:4 har integrerats i kommunens övergripande systematiska arbetsmiljöarbete, dock hade inte kränkande särbehandling integrerats i skolans SAM-arbete.

Hur medvetna är medarbetare inom offentlig verksamhet om riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

Enkätundersökningen visar att majoriteten av medarbetarna har kunskap om delarna av AFS:en som rör kränkande särbehandling. Det finns en medvetenhet om vad kränkande särbehandling innebär på medarbetarnivå. Enkätresultatet visade tendenser på att man på medarbetarnivån är medveten om att det finns rutiner, men inte vilka dessa rutiner är (tabell 1 s. 19). Då skolan som medverkade i studien endast arbetat med den organisatoriska delen av AFS 2015:4 är det inte förvånande att implementeringsarbetet på medarbetarnivå brustit. Hade denna studie fokuserat på den organisatoriska delen av AFS 2015:4 hade kunskapsnivån troligen varit en annan.

Har Human Resources, chefer samt medarbetare inom offentlig verksamhet en enhetlig upplevelse av implementeringsprocessen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

Samtliga intervjupersoner nämner utbildningsinsatser, information på intranätet samt pamfletter med information om AFS 2015:4. De pratar även om stödfunktionerna som finns i form av HR- och planeringsavdelning. Samtliga intervjupersoner i studien anser sig veta vem de ska kontakta om de behöver hjälp eller har frågor om AFS:en. Kunskapsnivån skiljer sig mellan nivåerna, då samtliga stödpersoner och rektorer i studien har mer kunskap och information om AFS:en än medarbetarnivån. Detta indikerar att implementeringsarbetet inte nått lika långt på medarbetarnivå som på de två andra nivåerna.

Stödpersonerna och cheferna verkar ha en enhetlig upplevelse av implementeringsprocessen och en positiv inställning till hur XX kommun arbetat med implementeringen av AFS 2015:4. Medarbetarna får sin information om AFS:en genom sin chef som själv väljer hur hen ska lägga upp arbetet med AFS 2015:4, detta gör att det kan skilja sig mellan kommunens olika verksamheter. Medarbetarna har möjlighet att leta upp informationen själva på intranätet, men enligt enkäten vet inte alla om att informationen finns där. Då rektorerna på den studerade skolan valt att dela upp AFS:en har implementeringsarbetet inte nått lika långt bland medarbetarna som på HR- och chefsnivå.

Vilka framgångsfaktorer inom offentlig verksamhet är centrala i implementeringsprocessen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling?

Praktiska, organisatoriska samt ekonomiska insatser är enligt Guldbrandsson (2007) och Fixsen et al. (2005) viktiga komponenter för att lyckas med implementering. Organisationen bör avsätta tid och resurser för implementeringsarbetet. Ett sätt att lyckas med implementeringen är att kombinera flera olika insatser, exempelvis utbildning med praktisk tillämpning eller återkoppling med att ständigt erbjuda stöd och vägledning (ibid). Enligt Svensson et al. (2007) och Blomberg (2016) är hög delaktighet, bred förankring, stöd från ledning och politiker samt någon form av lärande viktigt för att implementeringen ska få bestående effekter. Enligt Fixsen et al. (2011) är kompetens hos utövarna, organisatoriskt stöd och effektivt ledarskap framgångsfaktorer för en lyckad implementering. Företagshälsans riktlinjegrupp (2015) lyfter även fram att förändringsarbetet bör integrerats på olika nivåer i organisationen.

Studien pekar på att flera av ovannämnda framgångsfaktorer har varit en del av XX kommuns implementeringsarbete. De tre mest utmärkande framgångsfaktorerna är en tydlig anvisning med rutiner, en tydlig struktur för vem som har ansvar för vad samt starka och väletablerade stödfunktioner. En annan viktig framgångsfaktor är kommunens utbildningsinsatser, som bland annat genomförts med hjälp av en utbildningsfilm med tillhörande diskussionsfrågor för samtliga av kommunens chefer och de skyddsombud som önskat det. Hur stor framgångsfaktor filmen har varit är svårt att säga men andra kommuner har visat intresse för konceptet vilket tyder på att det är ett bra sätt att sprida informationen. Rektorerens tillvägagångssätt vid implementeringen av den organisatoriska delen av AFS:en pekar på att flera av framgångsfaktorerna använts även längre ner i organisationen, exempelvis använde rektorerna sig av utbildningsfilmen.

Delaktighet och förankring är två andra framgångsfaktorer som studien indikerar. När anvisningen togs fram var medarbetare från HR, fackliga representanter från arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer, förtroendevalda politiker och ledning involverade. Arbetet med AFS 2015:4 har blivit förankrat på flera nivåer i kommunen samt integrerats i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunen verkar ha ett välfungerande kommunövergripande systematiskt arbetsmiljöarbete. Ovanstående kombination av praktiska, organisatoriska samt ekonomiska insatser visar att organisationen har goda chanser att lyckas med implementering av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö.

Kommunens pågående arbete med att utbilda både ny och befintlig personal är framgångsfaktorer för en långsiktig implementering. Om kommunen genomför de planerade uppföljningarna och tar hänsyn till informationen som framkommer där samt fortsätter med uppföljningsarbetet kontinuerligt kan det vara en stor framgångsfaktor för att de nya riktlinjerna ska bli hållbara. Viktigt att notera är att Fixsen et al. (2011) uppskattar att det tar flera år innan nya riktlinjer är helt implementerade i en organisation, vilket innebär att andra framgångsfaktorer kan framkomma och utpekade framgångsfaktorer kan visa sig inte fungera i slutändan.

5. Diskussion

Detta kapitel inleds med en diskussion om studiens resultat och metodval. Reflektioner kring studiens arbetsvetenskapliga bidrag och förslag på fortsatt forskning inom ämnet diskuteras. Utvecklingsmöjligheter till den studerade organisationen presenteras avslutningsvis.

5.1 Resultatdiskussion

Arbetsplatsen som studerades var en skola, vilket gör att man bör ha i åtanke att skolan redan arbetar med kränkningar och mobbning i elevärenden. Skolan där studien genomfördes hade mest fokus på elever och denna prioritering tas upp av både Stöd 2 och rektorerna. Utarbetade rutiner finns vid kränkingsärenden som involverar elever, föräldrar och lärare, men rutinerna gäller inte kränkningar mellan medarbetare. Trots att det under både intervjuer och i enkäter understrukits att det gällde kränkande särbehandling i arbetslivet finns det ingenting som garanterar att riktlinjerna i AFS 2015:4 inte blandats ihop med skolans plan mot diskriminering och kränkande särbehandling som gäller elevärenden. En av rektorerna pekade på att de antagligen, om kränkande särbehandling i arbetslivet skulle förekomma, skulle använda sig av sin diskrimineringsplan som gäller elever, då hen ansåg att den var relevant även i personalärenden.

På skolan där studien genomfördes hade man inte arbetat med den delen i AFS 2015:4 som rör kränkande särbehandling, utan istället valt att endast fokusera på delen om organisatorisk arbetsmiljö som handlar om arbetsbelastning och arbetstid. Resultatet av enkäten visade att majoriteten av respondenterna var medvetna om att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras på arbetsplatsen, dock är de inte medvetna om vilka rutinerna är och vad de innebär. Det kan finnas många olika anledningar till detta. Exempelvis kan medarbetarna ha blivit informerade om att rutinerna finns, blivit hänvisade till att själva kolla upp dem på intranätet och sedan valt att inte göra detta.

Studiens analys- och resultatdel är grundad i teorier om framgångsfaktorer som presenterats inom implementeringsforskningen. Trots att det har forskats kring implementering i många år finns det fortfarande ingen enhetlig och väl fungerande teoretisk modell som kan fånga in alla aspekter av ett implementeringsarbete. Olika teoretiska modeller kan förklara olika komponenter i processen men inte helheten. En implementeringsprocess med vissa framgångsfaktorer som fungerat perfekt på en organisation kanske inte fungerar alls på en annan. Det är många kontextuella aspekter som spelar in, exempelvis organisationskultur och ledningsstruktur. Dock kan organisationer minimera implementeringsproblem och undvika misstag genom att studera vilka generella framgångsfaktorer som varit behjälpliga för andra organisationer.

En annan del i teorin handlade om risk- och friskfaktorer. Denna del var med för att läsaren skulle kunna sätta fingret på vad kränkande särbehandling innebär och vilka uttryck kränkande särbehandling kan ta. Tidigare forskning om risk- och riskfaktorer hjälpte även till att belysa hur komplext problemet kränkande särbehandling i arbetslivet är och hur många olika aspekter i arbetsmiljön som samspelar för att motverka det. Tidigare forskning gjorde även att paralleller till kränkande särbehandling kunde dras genom att belysa riskfaktorer, vilka i sin tur kunde spegla om implementeringen lyckats eller inte. Om verksamheter får dåligt resultat på sin SAM-enkät kan detta indikera att implementeringen varit mindre lyckad då exempelvis höga sjukskrivningstal eller stressnivåer kan indikera att kränkande särbehandling pågår. Risk- och friskfaktorer gjorde det tydligt att kränkande särbehandling inte kan ses som en separat del, utan

är ett fenomen som innefattar flera arbetsmiljöområden. Genom att analysera intervjuerna kunde det konstateras att alla fyra nyckelområden – ledarskap, social miljö, kultur och värdegrund samt ordning och reda i organisationen, som enligt Leymann (1993) spelar en central roll för uppkomsten av kränkande särbehandling – beaktats på antingen organisationsnivå eller arbetsplatsnivå.

Då samtliga frågeställningar har kunnat besvaras har syftet att undersöka implementeringen av AFS 2015:4 samt framgångsfaktorerna i implementeringsprocessen lyckats. Studiens resultat är dock för begränsande för att kunna vara helt generaliserbara. Watt Boolsen (2007: 49) menar att om flera arbetsplatser i samma eller olika yrkeskategorier undersöks blir studier lättare att generalisera. Detta gäller även denna studie, där resultatet är för smalt för att kunna generaliseras i större omfattning. Fler arbetsplatser inom olika kategorier i kommunen hade behövts undersökas för att få en mer rättvis bild av implementeringsarbetet i hela XX kommun. Man kan inte heller generalisera skolan som undersökts i studien med andra skolor inom kommunen. Detta på grund av att det är upp till cheferna själva hur de lägger upp arbetet med arbetsmiljön och detta styrs bland annat av intresse och behov, som påpekats av flera av intervjupersonerna. Svensson et al. (2007: kap 3) understryker dessutom att organisationskulturen spelar en central roll i upplevelsen av implementeringen av nya metoder och kan vara avgörande för om implementeringen lyckas. Hade studien genomförts på en annan offentlig organisation hade studien troligtvis fått ett något annorlunda resultat. Den studerade kommunens implementeringsarbete kan därför inte direkt generaliseras med andra offentliga verksamheter, men delen av studien som rör framgångsfaktorer kan däremot användas som stöd för andra offentliga organisationer.

Studien hade kunnat göras på flera olika sätt. Följande tre punkter hade varit intressanta att göra annorlunda eller ha som komplement till studien:

- Genomföra studien bland arbetare istället för tjänstemän.
- Genomföra studien bland tjänstemän som inte arbetar inom skolan.
- Komplettera den kvantitativa studien med intervjuer på medarbetarnivå.

För att göra studien mer generaliserbar hade det varit intressant att undersöka vilka skillnader och likheter som finns mellan arbetare och tjänstemän samt tjänstemän som inte arbetar inom skolan. Om den kvantitativa delen av studien hade kompletterats med intervjuer på medarbetarnivå hade exempelvis skolans skyddsombud och fackliga representanter kunnat intervjuas för att se vad de ansåg om utbildningsinsatserna samt skolans arbete med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, delen som rör kränkande särbehandling. Att komplettera med intervjuer hade också gjort det möjligt att få en ökad förståelse för enkätsvaren, exempelvis varför ett fåtal respondenter valde att lägga till alternativet ”vet inte” på vissa frågor.

5.2 Metodval

Användandet av en metodkombination gav möjligheten att få ett högre antal respondenter på medarbetarnivå än vad endast en kvalitativ metod hade gett. Problemet med den kvantitativa delen av studien var att enkäten inte möjliggjorde följdfrågor. På flera av enkäterna hade respondenterna lagt till svarsalternativet ”vet inte” på vissa frågor vilket kan tyda på att de egentligen borde svarat nej då de var osäkra på om de hade kunskapen som efterfrågades. Det hade varit intressant att kunna undersöka svaren och få reda på bakgrunden.

Genom att jämföra resultatet från den kvalitativa metoden med resultatet från den kvantitativa metoden kunde en djupare förståelse för resultatet fås. Då empirin från de båda metoderna analyserades utifrån samma teman var de lätta att jämföra. Eftersom en av studiens frågeställningar var att undersöka de olika nivåernas upplevelse av implementeringsprocessen var det en viktig del i analysen att kunna jämföra metodernas resultat med varandra. Detta för att kunna se skillnaderna och likheterna mellan nivåernas upplevelser och medvetenhet om AFS 2015:4. Att använda sig av en kvalitativ metod gav möjligheten att ställa följdfrågor samt att justera frågorna under intervjuernas gång. Som avslutning på samtliga intervjuer ställdes till exempel frågan ”är det någonting du vill tillägga?”, vilket gav intervjupersonen utrymme för reflektion och gjorde att relevant information för studiens syfte kunde uppmärksammas.

Intervjuer i form av fokusgrupper för att besvara studiens frågeställning om medvetenhet på medarbetarnivå övervägdes. Respondenterna hade då haft möjlighet att ställa följdfrågor vid behov samtidigt som fler respondenter än vid enskilda intervjuer hade kunnat medverka. Kränkande särbehandling är för många ett känsligt ämne och därför ansågs enkät vara ett bättre alternativ än fokusgrupper. Enligt Ejlertsson (2014) besvaras känsliga frågor lättare i enkäter, då respondenten inte behöver svara på frågorna under en intervju inför en främmande människa. Dock tar en enkät bort möjligheten att förklara eller utveckla frågor vid eventuella missförstånd. För att minska risken för bortfall och missförstånd föreslår Ejlertsson (2014) ett tydligt följebrev och en god layout. Dessa två aspekter togs i beaktning då enkäten skapades. Följebrevet som användes i den här studien innehöll utförlig information om vad enkäten innebar och varför den genomfördes. Det innehöll även en försäkran om konfidentialitet och kontaktuppgifter till uppsatsförfattare och handledare vid eventuella frågor.

Det fanns en del omständigheter som påverkade studiens trovärdighet. Studien har låg reliabilitet om man ser till att det är flera tusen anställda inom XX kommun och endast 27 av dessa har deltagit i den kvantitativa studien. På skolan som studerades arbetade 48 personer på medarbetarnivå, 27 av dessa (56%) deltog i studien. Dessa 27 respondenter gav delvis en bra bild av hur det såg ut på den utvalda arbetsplatsen då vissa enkätsvar var relativt homogena (bilaga 5). Enkäten skapades för denna studie och har därför en lägre validitet än en beprövad enkät som använts många gånger förut.

5.3 Reflektioner

Studiens resultat indikerar att kommunen förberett sig på att implementera AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö när den trädde i kraft 31 mars 2016, då implementeringsarbetet snabbt kom igång. Det kan även tyda på att kommunen sedan innan har väletablerade rutiner för implementeringsarbete som de använde sig av. En annan möjlighet är att kommunen är vana vid att kontinuerligt integrera nya riktlinjer i verksamheten, eftersom det är en politiskt styrd organisation. En kombination av de tre nämnda möjligheterna är också troligt. Det känns för tidigt att uttala sig om direkta framgångsfaktorer i införandet av AFS 2015:4 eftersom den trädde i kraft för drygt ett år sedan. Implementeringsprocesser tar tid och tidsperspektivet kan variera från organisation till organisation. Vid tillfället när studien genomfördes hade uppföljningsarbetet med AFS:en på XX kommun inte ännu gjorts. Det är dessutom svårt att mäta vilken påverkan och effekt en viss framgångsfaktor har haft på kommunen utan en mer omfattande studie med för- och eftermätningar. Dock verkar kombinationen av information och utbildningar, implementeringsverktyg (till exempel utbildningsfilmen med tillhörande diskussionsfrågor) och goda stödfunktioner ha fungerat bra.

Det är viktigt att komma ihåg att AFS 2015:4 endast funnits drygt ett år och Fixsen et al. (2014) uppskattar att implementeringsarbete tar mellan två till fyra år. Det hade varit intressant att göra om studien om ett par år för att se om AFS:en implementerats helt i organisationen och om medarbetarnas medvetenhet om den har ökat. Möjligheten finns med att resultatet blir det motsatta om det brustit i uppföljningsarbetet. Hur som helst kan det konstateras att tidsaspekten har en stor betydelse för implementeringen. Implementeringsprocesser tar lång tid och är konstant pågående. Det stora antalet medarbetare på hela XX kommun gör att förändringar och implementeringsprocessen tar lång tid och att processen aldrig kommer att ta slut då nya medarbetare ständigt tillkommer.

Studiens resultat pekar på att det finns en relativt hög medvetenhet om innebörden av AFS 2015:4 på HR- och chefsnivå och en lägre medvetenhet på medarbetarnivå. Detta kan bland annat bero på att det är chefer som får genomgå utbildningar för att sedan föra informationen vidare till sina medarbetare. Vad som är viktigt att ha i åtanke är att studien inte gjorde skillnad på om medarbetarna var visstidsanställda eller tillsvidareanställda, utan endast noterade hur länge de arbetat på samma arbetsplats. Det är troligt att en visstidsanställd har mindre koll än en tillsvidareanställd på vilka rutiner som finns och var information finns att hämta. Detta är dock endast spekulationer eftersom anställningsform som sagt inte framkommer i studien.

Det som återkom mest under samtliga intervjuer var hänvisningar till intranätet. Samtliga intervjupersoner var medvetna om att informationen de behövde fanns där. Dock fanns inte samma medvetenhet hos medarbetarna i enkäten, där endast en fjärdedel kände till att information om kommunens rutiner för kränkande särbehandling finns på intranätet. Då rektorerna uttryckte att de visste var de kunde hitta mer information vid behov och att de inte ansåg att det var ett problem att inte kunna allting på rak arm, finns det möjlighet att medarbetarna känner på samma sätt. Om man inte har behov av informationen söker man inte heller upp den. Men om samtliga medarbetare inte vet att informationen finns på intranätet, har inte heller alla medarbetare möjlighet att ta del av informationen. Det innebär att implementeringsarbetet delvis misslyckats och 14 § AFS 2015:4 ”Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare”, inte har uppfyllts till fullo. Dock är det inte förvånande att medarbetarna inte hade all information då skolan inte påbörjat sitt arbete med den delen av AFS:en som rör kränkande särbehandling än. Kommunen i denna studie är på god väg med sitt arbete med implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Chefsstödet och informationen finns tillgängligt, vad som saknas är att informationen når ut till samtliga medarbetare.

Stödfunktionerna hänvisar till att arbetsmiljöarbetet är chefernas ansvar vilket cheferna höll med om. Rektorerna trodde inte att deras medarbetare skulle ha särskilt mycket kunskap om AFS 2015:4, delen som rör kränkande särbehandling, då de inte börjat arbeta med den än men enkätresultaten visar att majoriteten har kunskaper om ämnet. Den kunskapen kan givetvis ha att göra med att den studerade kommunen arbetat med kränkande särbehandling i arbetslivet tidigare, men det är ändå positivt att respondenternas kunskap var så pass hög. Stoetzer (2015) rekommenderar att för att öka medvetenheten på medarbetarnivå kan chefer ta upp diskussionen om kränkande särbehandling samt informera medarbetarna om vad kränkande särbehandling är och hur man känner igen dess olika tecken. Skolan som medverkade i studien arbetar redan med delen i AFS 2015:4 som behandlar arbetsbelastning på det här sättet, genom att ge information och diskutera den. Skolan har därför en bra grund att stå på för vidare implementeringsarbete med resterande delar av AFS:en.

Vi tycker det är viktigt att påpeka att kränkande särbehandling bara är en del av AFS 2015:4 och bara en del av arbetsmiljöarbetet. De flesta delar av arbetsmiljöarbetet hänger samman. Har en organisation en hälsofrämjande organisationskultur finns det inte en stark grogrund för kränkande särbehandling. Är det en organisation med hög stressnivå och svagt ledarskap är det mer troligt att kränkande särbehandling förekommer. Skolan vi undersökte hade inte till sin kännedom haft problem med kränkande särbehandling och därför var den delen av AFS:en inte en prioriteringsfråga. Däremot visade rektorerna en stor medvetenhet om vikten av en fungerande organisation och en god social arbetsmiljö i relation till kränkande särbehandling.

Under rubriken bakgrund i studien skrev vi om det så kallade Krokofallet vilket ledde till att AFS 2015:4 skapades, då det blev uppenbart att det lagstadda skyddet och rutinerna var för svaga. Även om lagstiftningen skärpts genom att omfattningen, innehållet och fokus i den nya AFS:en breddats ställer vi oss frågan om det verkligen är tillräckligt för att förebygga kränkande särbehandling i arbetslivet. Arbetsmiljöverkets statistik visar att kränkande särbehandling fortfarande ökar men detta behöver inte nödvändigtvis vara ett tecken på att AFS 2015:4 inte ger tillräckligt stöd. Exempelvis kan det tyda på att fler är medvetna om problemet och sina rättigheter och därför anmäler i större utsträckning än tidigare. AFS:ens effektivitet kan endast tid och rättsliga prövningar visa. Om AFS 2015:4 organisatorisk och social arbetsmiljö implementeras i samtliga organisationer i Sverige borde den psykiska ohälsan i arbetslivet på lång sikt minska förutsatt att AFS:en ger ett tillräckligt bra skydd och att arbetsgivarna tar implementeringen av riktlinjerna på allvar.

5.4 Arbetsvetenskapligt bidrag

Studien bekräftar tidigare studier om implementering, bland annat pekar denna studie på att kombinerade insatser är en framgångsfaktor och den understryker även vikten av att det som ska implementeras är förankrat på flera nivåer i organisationen. Denna studien bekräftar även att utbildningsinsatser är viktiga. För att implementeringen ska lyckas behöver de berörda kunskap om vad det är som ska implementeras och hur implementeringen ska gå till. XX kommun har tydliga instruktioner och starka stödfunktioner där exempelvis cheferna kan söka stöd och råd, att de som är ansvariga för implementeringsarbetet stannar kvar i organisationen är en framgångsfaktor enligt tidigare forskning. Även kontinuerliga uppföljningar leder till en hållbar implementering enligt tidigare studier, XX kommun har integrerat utvärderingarna av arbetet med kränkande särbehandling i existerande utvärderingsenkäter. Det största arbetsvetenskapliga bidraget med studien är att den handlar om AFS 2015:4 som är ny sedan ett år tillbaka i skrivande stund, vilket gör att det inte finns så mycket forskning på området. Det finns relativt lite forskning om implementering av något nytt som integreras i en organisation, mycket av forskningen om implementering handlar om större förändringsarbeten. Det arbetsvetenskapliga bidraget blir då en studie som hanterar en mer subtil förändringsprocess som ändå påverkar hela verksamheten. Vi hoppas att vår studie har utvecklat kunskapen om vilka faktorer som kan leda till framgång för att i framtiden kunna minska risken för att kränkande särbehandling uppstår i organisationer. Studien vänder sig till arbetsgivare, arbetstagare samt organisationsforskare som är intresserade av framgångsfaktorer organisationer kan arbeta med för att implementera AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, gällande kränkande särbehandling.

5.5 Vidare forskning

Mobbning och kränkande särbehandling i arbetslivet är ett komplext problem i organisationer och mer forskning om ämnet är nödvändig, särskilt eftersom förekomsten av fall med kränkande särbehandling på arbetsplatser i Sverige fortsätter att öka (Arbetsmiljöverket 2014). Guldbrandsson (2007) beskriver också att forskningen är enig om att det inte finns ett bästa sätt att implementera nya rutiner i organisationer. Därför är det ständigt angeläget att förbättra kunskapen om implementeringsprocessen. Det är även angeläget att forska vidare kring implementeringen av riktlinjerna i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, eftersom den är ny sedan ett år tillbaka.

Karolinska institutet (2017) håller just nu på med en studie vars syfte är ”att utveckla och utvärdera metoder för att stödja skolor i att implementera och vidmakthålla tillämpningen av *Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen* inom deras verksamhet. Ytterst syftar projektet till att bidra till att förebygga den psykiska ohälsan bland medarbetare inom skolan”. Studiens förväntade resultat är att ”[...] ge ny kunskap kring hur arbetsgivare kan arbeta effektivt med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)” (Karolinska institutet 2017). Studien kommer att publiceras 2019 och kommer genomföras i samarbete med skolor i Sverige. Karolinska institutets studie liknar studien som utförts i denna uppsats då den behandlar områden relaterade till AFS 2015:4 och kränkande särbehandling och dessutom har skolvärlden som forskningsområde. Att kunna jämföra denna studie med Karolinska institutets studie skulle kunna vara mycket lärorikt eftersom båda studierna rör liknande ämnen. Att kunna jämföra denna studiens resultat med en mycket större studie skulle kunna göra att denna studien sätts i ett större sammanhang. Exempelvis skulle man kunna få reda på om processen i den studerade kommunen liknar processen i andra kommuner. Vidare skulle man också kunna få reda på om andra verksamheter har problem med att implementeringen inte når ut till samtliga medarbetare.

5.6 Tips och råd till organisationen

I studien har några utvecklingsmöjligheter identifierats. Det är många delar av implementeringsarbetet som XX kommun gjort bra, exempelvis har de tydliga stödfunktioner och de har varit noggranna med att ge ut information om kränkande särbehandling. En av rektorerna efterfrågade möjligheten att arbeta med parallellprocesser, det vill säga att man först implementerar AFS:en i ledningsgruppen för att sedan kunna ha med sig erfarenheten av implementeringsarbetet då man som chef implementerar förändringen i sin egen verksamhet. Detta är någonting kommunen kan ta med sig vid framtida implementeringsarbeten. En av rektorerna påpekade även att kommunen var mycket bra på att ge utbildning och ge ut information till nyanställda men mindre bra på att följa upp.

En av stödpersonerna berättade om ett kompendium hen och hens HR-kollega tagit fram som hjälp för att arbeta med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö. Enligt intervjuerna kunde förskolechefen på förskolan använda sig av kompendiet för att starta en diskussion om vad i arbetsmiljön medarbetarna ansåg viktigast att arbeta vidare med och utifrån den diskussionen gjorde man tillsammans tre punkter och en handlingsplan. Enligt intervjuerna hade upplägget varit mycket uppskattat på förskolan där det provats. Att vidareutveckla denna satsning kan vara en god idé om den, som enligt en av stödpersonerna, gett ett bra resultat.

Samtliga stödpersoner tog upp att det kunde vara krångligt att hitta information på intranätet. Kommunen verkar vara på rätt väg då de i nuläget håller på med att förenkla intranätet. Förhoppningsvis kommer uppdateringen av intranätet leda till att informationen blir mer lättillgänglig för alla kommunanställda. Stöd 3 uttryckte en medvetenhet om att information kunde vara svår att hitta för de som inte dagligen är inne på intranätet. Stöd 1 pekade på att det skrivs mycket onödig text på intranätet som hade kunnat förkortas och förenklas. Det kan finnas en poäng i detta då det endast var den stödpersonen som varit engagerad i arbetet med AFS 2015:4 som kunde peka ut exakt var målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön finns. Övriga refererade till intranätet. Implementeringsarbetet hade en väldigt bred förankring, exempelvis vid framtagandet av rutinerna, men uppvisade relativt låg delaktighet bland medarbetarna. Detta framträdde då medvetenheten om AFS 2015:4 gällande kränkande särbehandling, var lägre på medarbetarnivå än HR- och chefsnivån. En del av förklaringen för detta ligger i att arbetet med delen om kränkande särbehandling i arbetslivet inte hade påbörjats än, men det är ändå någonting som är viktigt att ta i beaktande.

Ett problem i implementeringsprocessen som uppdagades var att informationen inte nått ut till alla medarbetare och att många inte visste vem de skulle vända sig till om kränkningar förekommer på arbetsplatsen. Blomberg (2016) föreslår att en ombudsman för mobbning skulle kunna vara en lösning för mobbning på arbetsplatsen. Precis som ett skyddsombud hjälper till med arbetsmiljöarbetet skulle en mobbningsombudsman kunna hjälpa till att hitta faktorer som leder till kränkande särbehandling i förebyggande syfte eller agera stöd om kränkande särbehandling förekommer. Att ha en mobbningsombudsman skulle dessutom visa att organisationen tar problemet med kränkande särbehandling på allvar. Att ha en mobbningsombudsman skulle även kunna agera som en katalysator för diskussioner om kränkande särbehandling och mobbning. Att informera om olika tecken på kränkande särbehandling och att ha högt i tak om ämnet är viktigt för att kunna förebygga kränkande särbehandling. Eftersom kränkande särbehandling kan vara ett känsligt ämne kan det vara bra för medarbetarna att ha flera olika personer att vända sig till, både chef, skyddsombud och mobbningsombudsman.

Referenser

- AFS 1993:17. *Kränkande särbehandling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/krankande-sarbehandling-i-arbetslivet-foreskrifter-afs1993-17.pdf> [Hämtad 2017-03-29]
- AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf> [Hämtad 2017-03-29]
- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf [Hämtad 2017-03-29]
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Arbetsmiljöverket. (2014). *Korta arbetsskadefakta Nr 6/2014*. Stockholm.
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-krankande-sarbehandling-faktablad-2014-06.pdf> [Hämtad 2017-03-29]
- Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4*. Stockholm: Lenanders grafiska AB.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf> [Hämtad 2017-03-29]
- Arbetsmiljöverket. (2017). *Kränkande särbehandling och mobbning*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/mobbning/> [Hämtad 2017-04-04]
- Björk Bovin, I. & Skoglund, K. (2008). *Undvik mobbning på jobbet*. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt näringsliv, LO & PTK. Stockholm: Kristianstads tryckeri AB.
- Björklund, C., Vaez, M., & Stoetzer, U. (2014). *Tidiga indikationer för mobbning inom akademisk och finansiell miljö - En studie om samband mellan arbetsrelaterade faktorer och uppkomst av mobbning*. Stockholm: Karolinska institutet.
- Blomberg, S. (2016). *Mobbning på jobbet - Uttryck och åtgärder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda 1. (Andra uppl)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Einarsen, S., Hoel, H., & Zapf, D., & Cooper, C-L. (2011). *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition*. I Einarsen, S. Hoel, H., & Zapf, D., & Cooper, C-L. *Bullying and harassment in the workplace – Development in theory, research and practice* (andra uppl.). Boca Raton: CRC Press. ss. 3-40.

Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, L. & Östberg, K. (2009). *Mobbning på arbetsplatsen - handbok i konsten att slå tillbaka med hedern i behåll*. Uppsala: Uppsala publishing house.

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa studier*. Stockholm: Liber AB. ss. 34-54.

Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst*. Östersund: Statens folkhälsoinstitut.

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R., M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, e National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Fixsen, D.L., Blaise, K.A., & Van Dyke, M.K. (2011). Mobilizing communities for implementation evidence-based youth violence prevention programming: A commentary. *Am. J. Community Psychology*, 48, ss. 133-137.

Företagshälsans riktlinjegrupp. (2015). *Riktlinjer för psykisk ohälsa på arbetsplatsen. En sammanställning från Företagshälsans riktlinjegrupp 2/2015*. Enheten för interventions- och implementeringsforskning, Institutet för miljömedicin (IMM). Stockholm: Karolinska Institutet. http://www.fhvforskning.se/images/riktlinjer_psykisk_ohalsa_utg_1_1_0.pdf [Hämtad 2017-04-06]

KIT. (2016). *Det var fallet som skulle bevisa att självmord kunde vara arbetets fel. Det blev raka motsatsen*. Publicerad 2016-04-14. <https://kit.se/2016/04/14/40039/det-var-fallet-som-skulle-bevisa-att-sjalvmord-kunde-vara-arbetets-fel-det-blev-raka-motsatsen/> [Hämtad 2017-03-29]

Hallberg, R-M. & Hallberg, U. (2016). *Mobbning och trakasserier i arbetslivet - en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.

Karolinska institutet. (2017). *Att förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen - En implementeringsstudie inom skolor*. Enheten för interventions- och implementeringsforskning inom arbetshälsa. Stockholm: Karolinska institutet. <http://ki.se/imm/att-forebygga-psykisk-ohalsa-pa-arbetsplatsen-en-implementeringsstudie-inom-skolor> [Hämtad 2017-04-06]

Lag och avtal. (2015a). *Bakgrund i Krokomfallet: Lars Persson tog sitt liv*. Publicerad 2015-03-30. <http://www.lag-avtal.se/arbetsratt/bakgrund-i-krokomfallet-lars-persson-tog-sitt-liv-2010-6551921> [Hämtad 2017-03-29]

Lag och avtal. (2015b). *Varför frias socialchefen i Krokomb?*. Publicerad 2015-03-06. <http://www.lag-avtal.se/arbetsratt/varfor-frias-socialchefen-i-krokom-6551976> [Hämtad 2017-03-29]

Leymann, H. (1993). *Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann* [Mobbing - Psychoterror in the workplace and how one can defend one-self]. E-book. Reinbeck: Rowohlt.

Leymann, H. (1996). The content and development of Mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), ss. 165-184.

Morgans mission. (2017). *Realityserie mot mobbning av Morgan Alling*. Sveriges Television (SVT). <https://www.svt.se/morgans-mission/> [Hämtad 2017-04-28]

Oxenstierna, G., Elofsson, S., Gjerde, M., & Magnusson Hanson, L., & Theorell, T. (2012). Workplace bullying, Working environment and health. *Industrial Health*. Vol. 50 no. 3. ss. 180-188.

Prevent. (2015). *Chefer i Krokomb friade*. Publicerad i tidningen Arbetsliv 2015-03-15. <http://www.prevent.se/arbetsliv/lagar-och-regler/2015/krokom/> [Hämtad 2017-03-29]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Att analysera kvalitativt material*. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa studier*. Stockholm: Liber AB. ss. 221-236.

Saam, N-J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:1, ss. 51-75, DOI: 10.1080/13594320802651403

SFS 1994:579. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

SFS 2014:958. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Kulturdepartementet.

Strandmark, M., Rahm, G-B., Rystedt, I., Wilde-Larsson, B. & Nordström, G. (2014). *Mobilisering mot mobbning - Att utveckla, genomföra och utvärdera ett handlingsprogram*. Karlstads universitet.

Statistiska centralbyrån. (2015). *Större andel kvinnliga lärare i grundskolan*. <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Artiklar/Storre-andel-kvinnliga-larare-i-grundskolan/#> [Hämtad 2017-05-22]

Strandmark, M. & Rahm, G. (2014). Development, implementation and evaluation of a process to prevent and combat workplace bullying. *Scandinavian journal of public health*, 42, ss. 66-73.

Suntarbetsliv. (2017). *Kränkande särbehandling*. https://arbetsmiljoutbildning.suntarbetsliv.se/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/SA_Modul2_Skyddsron_OSA_Krankande-sarbehandling.pdf [Hämtad 2017-04-03]

Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., & Eklund, J. (2007). *Hållbart Arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

Stoetzer, U. (2015). *Kunskaper och mål - nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket.

<https://www.youtube.com/watch?v=8am5tQ6Ipu4&index=6&list=PLEIRHW0U5qeoXXJhB7KFQaSdvBHRgBvqX#t=0.733746> [Hämtad 2017-03-29]

Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad 2017-04-03]

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Bilaga 1

Kontaktmail

Kontaktmail 1

Hej! Vi är två studenter från Högskolan i Halmstad som för närvarande står i startgroparna för vår C-uppsats. Uppsatsen kommer behandla implementeringsarbetet med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som behandlar kränkande särbehandling i arbetslivet. Vi vill göra en jämförelse mellan olika nivåer i XX kommun i hur man arbetar med AFS:en, exempelvis hur man informerat om de nya riktlinjerna och hur instruktionerna åtföljs praktiskt. Vi vill genomföra intervjuer med medarbetare på HR-avdelningen samt chefer på en av kommunens arbetsplatser. Vi vill även genomföra en enkätundersökning bland medarbetarna chefen är ansvarig för.

Har du möjlighet att ställa upp på en intervju? Samtliga intervjuer kommer att genomföras i slutet av mars och början av april då uppsatsarbetet drar igång på allvar. Under samma tidspann vill vi även genomföra enkäterna.

Med vänlig hälsning

Victoria Linares och Amanda Sevestedt Widmark

Organisering och ledning av arbete och välfärd – Arbetsvetenskap.
Högskolan i Halmstad

Kontaktmail 2

Hej! Vi hoppas du fortfarande är intresserad av att medverka i vår C-uppsats om implementeringsarbetet med AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling i arbetslivet. Vi hade tänkt hålla intervjuerna 5-7 april, vecka 14. Har du ingen möjlighet att medverka dessa datum kan vi istället genomföra intervjun 10-11 april, vecka 15. Intervjun är beräknad att ta ungefär 30-60 minuter.

Finns det möjlighet att genomföra intervjun på din arbetsplats? Annars har vi möjlighet att boka en lokal på Högskolan i Halmstad. Maila tillbaka de dagar och tider som passar dig så återkopplar vi snarast.

Med vänlig hälsning

Victoria Linares och Amanda Sevestedt Widmark

Organisering och ledning av arbete och välfärd – Arbetsvetenskap.
Högskolan i Halmstad

Bilaga 2

Intervjuguide för stödpersoner på HR- och planeringsavdelning.

Inledning:

Syftet med den här intervjun är att, genom att tala med dig som arbetar som Stöd 1, Stöd 2 eller Stöd 3 på HR-och planeringsavdelning på XX kommun, få en ökad förståelse för XX kommun arbetar med att implementera delen i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, som rör kränkande särbehandling. Bland annat hur ni spridit information om AFS:en och hur ni säkerställt att den efterföljs.

Du får när som helst få dra dig ur, ångra dig eller ta tillbaka dina svar. I studien kommer du att benämnas med din titel eller ett fingerat namn. Din medverkan är helt konfidentiell.

Syftet med studien är att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien är även att identifiera vilka framgångsfaktorer som är centrala i implementeringsprocessen.

Inledande frågor:

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat inom HR?
- Hur länge har du arbetat på XX kommun?
- Hur länge har du arbetat inom HR inom XX kommun?
- Vilka är dina övergripande arbetsuppgifter?

Intervjufrågor:

- Kränkande särbehandling definieras i AFS 2015:4 som:
”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”. (§ 4)
 - o Kände du till denna definitionen sedan innan?
- Hur har XX kommun som arbetsgivare gjort klart att kränkande särbehandling inte är accepterat på kommunens arbetsplatser? (§ 13)
 - o Påminner XX kommun löpande (minst en gång per år) om att kränkande särbehandling inte är accepterat på kommunens arbetsplatser?
- Har XX kommun en policy/riktlinje/instruktion som behandlar kränkande särbehandling i arbetslivet? (§ 14)
 - o Hur är den framtagen?
 - o Hur länge har policy/riktlinje/instruktion varit giltig?
- Hur arbetar XX kommun med att implementera sin policy/riktlinje/instruktion om kränkande särbehandling på kommunens arbetsplatser?
 - o Vem har huvudansvaret för att policy/riktlinje/instruktion efterföljs?

- Vilka åtgärder har XX kommun vidtagit för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling? (§ 5)
- Vilka rutiner finns för hur kränkande särbehandling ska hanteras på XX kommuns arbetsplatser? (§ 14)
 - o Hur har rutinerna fastställts?
 - o Hur gör XX kommun rutinerna kända för alla arbetstagare?
- Hur har XX kommun sett till att chefer och arbetsledare har kunskap om hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling? (§ 6)
- Hur skapas förutsättningar för att chefers/arbetsledares kunskaper skall kunna omsättas i praktiken? (§ 6)
- Vilken typ av information har chefer/arbetsledare fått för att kunna implementera AFS 2015:4 gällande kränkande särbehandling? (§ 6)
- Anser du att chefer/arbetsledare har fått tillräckligt med information för att kunna implementera AFS 2015:4 gällande kränkande särbehandling?
- Vilket stöd ger XX kommun chefer och arbetsledare för att de ska kunna efterfölja AFS 2015:4 direktiv gällande kränkande särbehandling?
- Vilket stöd ger XX kommun chefer och arbetsledare i sitt ledarskap?
- Vilka mål har XX kommun satt upp för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön? (§7)
 - o Är målen skriftliga?
 - o På vilket sätt får medarbetarna i XX kommun kännedom om målen?
- AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö trädde i kraft 31 mars 2016 och har nu varit giltig i ungefär ett år.
 - o Finns det en tidsplan för när AFS:en ska vara implementerad?
 - o På vilket sätt har XX kommun följt upp implementeringsarbetet? (§ 5)
 - o Hur upplever du att implementeringsarbetet med AFS:en har fungerat?

Bilaga 3

Intervjuguide för chefer

Inledning:

Syftet med den här intervjun är att, genom att tala med dig som arbetar som chef (Rektor 1, Rektor 2) inom XX kommun, få en ökad förståelse för hur XX kommun arbetar med att implementera delen i AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, som rör kränkande särbehandling. Bland annat vill vi veta vad du fått för information om AFS:en och hur du säkerställt att den efterföljs på din arbetsplats.

Du får när som helst dra dig ur, ångra dig eller ta tillbaka dina svar. I uppsatsen kommer du att benämnas med din titel eller ett fingerat namn.

Syftet med studien är att inom offentlig verksamhet undersöka implementeringen av AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö, med fokus på delen som rör kränkande särbehandling. Målet med studien är även att identifiera vilka framgångsfaktorer som är centrala i implementeringsprocessen.

Inledande frågor:

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat inom XX kommun?
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Hur länge har du arbetat som chef inom XX kommun?
- Vilka är dina övergripande arbetsuppgifter?

Intervjufrågor:

- Kränkande särbehandling definieras i AFS 2015:4 som:
”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”. (§ 4)
 - o Kände du till denna definitionen sedan innan?
- Hur har XX kommun som arbetsgivare gjort klart att kränkande särbehandling inte är accepterat? (§ 13)
 - o Hur har du gjort klart att kränkande särbehandling inte är accepterat på din arbetsplats?
- Vilka riktlinjer har XX kommun som behandlar kränkande särbehandling? (§ 14)
 - o Vem har huvudansvaret för att policy/riktlinje/instruktion efterföljs?
- Vad finns det för rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats? (§ 14)
 - o Hur säkerställer du att dina medarbetare känner till rutinerna?
- Hur har XX kommun sett till att du som chef har kunskap om hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling? (§ 6)
 - o Hur ofta får du gå på utbildningar?

- o Vilka förutsättningar har du fått för att kunna omsätta dina kunskaper i praktiken?
- Vad får du för stöd från XX kommun/HR för att kunna arbeta med AFS 2015:4 direktiv gällande kränkande särbehandling?
- Anser du dig ha fått tillräckligt med information för att kunna implementera AFS 2015:4 gällande kränkande särbehandling?
 - o Hur upplever du stöd i ditt eget ledarskap från XX kommun?
- Vilka mål har din arbetsplats satt upp för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön? (§7)
 - o Är målen skriftliga?
 - o Har medarbetarna på din arbetsplats varit med och tagit fram målen?
 - o Känner medarbetarna på din arbetsplats till målen?
- Hur upplever du stöd i ditt eget ledarskap från XX kommun?
- AFS 2015:4 trädde i kraft 31 mars 2016 och har nu varit giltig i ungefär ett år.
 - o På vilket sätt har XX kommun följt upp implementeringsarbetet? (§ 5)
 - o Hur upplever du att implementeringsarbetet med AFS:en har fungerat?

Bilaga 4

Följebrev och enkät

Hej!

Tack för att du tar dig tid att svara på vår enkät. Enkäten utgår från Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 "Organisatorisk och social arbetsmiljö" vilken trädde i kraft den 31:e mars 2016. Enkäten är en del av vår C-uppsats som handlar om hur organisationer arbetar för att förebygga kränkande särbehandling i arbetslivet. Enkäten behandlar **inte** kränkningar i elevärenden, utan **endast** kränkningar mellan anställda.

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur XX kommun har arbetat med att implementera föreskriften på olika nivåer i organisationen och om implementeringen har lyckats. De medverkande i enkäten är medarbetare på YY. Frågorna handlar om er medvetenhet om vilka rutiner som finns och er upplevelse av det förebyggande arbetet med kränkande särbehandling på er arbetsplats.

Ditt deltagande är frivilligt och du får avbryta när du vill, men det är betydelsefullt för undersökningens kvalitet att du deltar. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och kommer inte kunna kopplas till dig personligen. Uppgifterna kommer endast att användas för C-uppsatsens ändamål.

Enkäten innehåller 21 frågor och tar cirka 5-10 minuter att genomföra. Du svarar på frågorna genom att ringa in ditt svar och får endast ge ett svar per fråga. Vid eventuella frågor angående enkäten eller vår uppsats går det bra att kontakta oss via nedanstående mail.

Victoria Linares: victli14@student.hh.se

Amanda Sevestedt Widmark: amasev14@student.hh.se

Handledare Linette Törnqvist: linette.tornqvist@hh.se

Organisering och ledning av arbete och välfärd - Arbetsvetenskap.
Högskolan i Halmstad.

1. Kön _____

2. Ålder:

18-25 år 26-35 år 36-45 år 46-55 år 56-65+ år

3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

Under 1 år 1-3 år 4-6 år 7-9 år 10 år eller mer

4. Kränkande särbehandling definieras i Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 som:
”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”.

Kände du till innebörden av kränkande särbehandling sedan tidigare?

JA NEJ

5. Har din chef gjort klart att kränkande särbehandling **inte** är accepterat på din arbetsplats?

JA NEJ

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 6.

5 a. Påminner din chef löpande (minst en gång om året) om att kränkande särbehandling **inte** är accepterat i samtal i arbetsgruppen? *Till exempel vid arbetslagsträff eller arbetsplatsträff.*

JA NEJ

5 b. Påminner din chef löpande (minst en gång om året) om att kränkande särbehandling **inte** är accepterat i enskilda samtal med dig? *Till exempel vid medarbetarsamtal.*

JA NEJ

6. Är du medveten om att det finns anvisningar där det framgår att kränkande särbehandling **inte** är accepterat på samtliga arbetsplatser i Halmstad kommun?

JA NEJ

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 7.

6 a. Känner dina kollegor till anvisningen?

JA NEJ VET INTE

7. Är du medveten om **att** det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats?

JA NEJ

8. Är du medveten om **vilka** rutiner som finns för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats?

JA NEJ

9. Vet du vem på din arbetsplats som ska ta emot information om att kränkande särbehandling förekommer? *Till exempel om du själv, någon av dina kollegor eller din chef blir utsatt.*

JA NEJ

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 10.

9 a. Har den som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer möjlighet att hantera situationen på ett effektivt sätt?

JA NEJ

10. Vet du **var** du kan hitta råd och information om vad man som medarbetare kan göra om man lagt märke till eller misstänker kränkande särbehandling?

JA NEJ

11. Är du medveten om att information om rutiner och anvisningar angående kränkande särbehandling finns tillgängligt på Halmstad kommuns intranät?

JA NEJ

12. Vet du vem du kan kontakta om du själv blir utsatt för kränkande särbehandling av din chef?

JA NEJ

13. Uppmuntrar din chef dig och dina kollegor att rapportera förekomst av kränkande särbehandling på din arbetsplats?

JA NEJ

14. Undersöker din chef om kränkande särbehandling förekommer i medarbetarsamtal med dig? *Till exempel ställer frågor om kränkande särbehandling förekommer på arbetsplatsen.*

JA NEJ

15. Agerar du och dina kollegor snabbt om det finns signaler på kränkande särbehandling? *Exempel på signaler är samarbetssvårigheter, personkonflikter, sökande efter syndabockar, arbetsklimat som präglas av tryckt stämning, en jargong eller skämt som alla inte är bekväma med, hög sjukfrånvaro eller hög personalomsättning.*

JA NEJ

16. Följs åtgärder som vidtas vid kränkande särbehandling upp så att det blir tydligt om de fungerat som det var tänkt?

JA NEJ

17. Finns det forum där du och dina kollegor kan prata om vad kränkande särbehandling innebär i praktiken? *Forum kan exempelvis vara arbetsplatsträffar eller andra slags möten.*

JA NEJ

18. Har du och dina kollegor tillsammans med er chef satt upp mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på din arbetsplats? *Mål kan exempelvis handla om kommunikation, lärande, samarbete, inflytande och delaktighet.*

JA NEJ

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 19.

18 a. Är målen skriftliga?

JA NEJ

19. Är du nöjd med den information du fått om kränkande särbehandling på din arbetsplats?

JA NEJ

20. Är du nöjd med hur ni arbetar med att förebygga kränkande särbehandling på din arbetsplats?

JA NEJ

21. Anser du att det finns brister för hur ni arbetar med kränkande särbehandling på din arbetsplats?

JA NEJ

21 a. Om ja, vilka utvecklingspotential finns? Vad tycker du bör förändras?

Tack för din medverkan!

Bilaga 5

Fullständigt enkätresultat

Svarsfrekvens och bortfall

	Antal	Procent
Respondenter	29	93,1 %
Bortfall	2	6,9 %
Totalt	27	100 %

Kommentar: Bortfallet av respondenter är 2 stycken, vars enkät var ofullständigt ifyllt. Totalt är det 27 respondenter som besvarat enkäten.

1. Kön

	Antal	Procent
Kvinna	20	74,1 %
Man	7	25,9 %
Total	27	100 %

2. Ålder

	Antal	Procent
18-25 år	3	11,1 %
26-35 år	4	14,8 %
36-45 år	10	37,0 %
46-55 år	2	7,4 %
56-65+ år	8	29,6 %
Totalt	27	100 %

3. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

	Antal	Procent
Under 1 år	3	10,3 %
1-3 år	8	29,6 %
4-6 år	4	14,8 %
7-9 år	2	7,4 %
10 år eller mer	10	37,0 %
Totalt	27	100 %

4. Kränkande särbehandling definieras i Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 som:

”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”. (§4)

Kände du till innebörden av kränkande särbehandling sedan tidigare?

	Antal	Procent
Ja	27	100 %
Nej	-	-
Totalt	27	100 %

5. Har din chef gjort klart att kränkande särbehandling **inte** är accepterat på din arbetsplats? (§ 13)

	Antal	Procent
Ja	23	85,2 %
Nej	4	14,8 %
Totalt	27	100 %

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 6.

Kommentar: De 4 respondenterna som svarat nej på fråga 5 har inte svarat på fråga 5 a och 5 b. Utöver dessa är det 3 respondenter som svarat ja och som inte heller svarat på fråga 5 a och 5 b. Totalt är det 20 av 27 respondenter som svarat på fråga 5 a och 5 b.

5 a. Påminner din chef löpande (minst en gång om året) om att kränkande särbehandling **inte** är accepterat i samtal i arbetsgruppen? *Till exempel vid arbetslagsträff eller arbetsplatsträff.*

	Antal	Procent
Ja	14	70,0 %
Nej	6	30,0 %
Totalt	20	100 %

5 b. Påminner din chef löpande (minst en gång om året) om att kränkande särbehandling **inte** är accepterat i enskilda samtal med dig? *Till exempel vid medarbetarsamtal.*

	Antal	Procent
Ja	5	25,0 %
Nej	15	75,0 %
Totalt	20	100 %

6. Är du medveten om att det finns anvisningar där det framgår att kränkande särbehandling **inte** är accepterat på samtliga arbetsplatser i XX kommun? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	21	77,8 %
Nej	6	22,2 %
Totalt	27	100 %

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 7.

Kommentar: De 6 respondenter som svarat nej på fråga 6 har inte svarat på 6a.

6 a. Känner dina kollegor till anvisningen? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	9	42,9 %
Nej	0	-
Vet inte	12	57,1 %
Totalt	21	100 %

7. Är du medveten om **att** det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	19	73,1 %
Nej	7	26,9 %
Totalt	26	100 %

Kommentar: Bortfallet är en respondent som inte har svarat på fråga 7. Totalt är det 26 av 27 respondenter som svarat på fråga 7.

8. Är du medveten om **vilka** rutiner som finns för hur kränkande särbehandling ska hanteras på din arbetsplats? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	9	36,0 %
Nej	16	64,0 %
Totalt	25	100 %

Kommentar: Bortfallet är 2 respondenter som inte svarat på fråga 8. Totalt är det 25 av 27 respondenter som svarat på fråga 8.

9. Vet du vem på din arbetsplats som ska ta emot information om att kränkande särbehandling förekommer? *Till exempel om du själv, någon av dina kollegor eller din chef blir utsatt.* (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	20	74,1 %
Nej	7	25,9 %
Totalt	27	100 %

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 10.

Kommentar: De 7 respondenter som svarat nej på fråga 9 har inte svarat på 9 a. Utöver dessa har 3 respondenter inte svarat på 9 a. Bortfallet är 9 respondenter inte svarat på 9 a. Totalt är det 18 av 27 respondenter som svarat på 9 a.

9 a. Har den som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer möjlighet att hantera situationen på ett effektivt sätt? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	14	77,8 %
Nej	0	-
Vet inte	4	22,2 %
Totalt	18	100 %

10. Vet du *var* du kan hitta råd och information om vad man som medarbetare kan göra om man lagt märke till eller misstänker kränkande särbehandling? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	18	66,7 %
Nej	9	33,3 %
Totalt	27	100 %

11. Är du medveten om att information om rutiner och anvisningar angående kränkande särbehandling finns tillgängligt på XX kommuns intranät?

	Antal	Procent
Ja	20	74,1 %
Nej	7	25,9 %
Totalt	27	100 %

12. Vet du vem du kan kontakta om du själv blir utsatt för kränkande särbehandling av din chef? (§ 14)

	Antal	Procent
Ja	17	63,0 %
Nej	10	37,0 %
Totalt	27	100 %

13. Uppmuntrar din chef dig och dina kollegor att rapportera förekomst av kränkande särbehandling på din arbetsplats? (§ 5)

	Antal	Procent
Ja	15	57,7 %
Nej	11	42,3 %
Totalt	26	100 %

Kommentar: Bortfallet är en respondent som inte har svarat på fråga 13.

14. Undersöker din chef om kränkande särbehandling förekommer i medarbetarsamtal med dig? *Tex. ställer frågor om kränkande särbehandling förekommer på arbetsplatsen* (§ 5)

	Antal	Procent
Ja	10	38,5 %
Nej	16	61,5 %
Totalt	26	100 %

Kommentar: Bortfallet är en respondent som inte har svarat på fråga 14.

15. Agerar du och dina kollegor snabbt om det finns signaler på kränkande särbehandling? *Exempel på signaler är samarbetssvårigheter, personkonflikter, sökande efter syndabockar, arbetsklimat som präglas av tryckt stämning, en jargong eller skämt som alla inte är bekväma med, hög sjukfrånvaro eller hög personalomsättning. (§ 5).*

	Antal	Procent
Ja	21	84,0 %
Nej	4	16,0 %
Totalt	25	100 %

Kommentar: Bortfallet är fyra respondenter som inte svarat på fråga 15.

16. Följs åtgärder som vidtas vid kränkande särbehandling upp så att det blir tydligt om de fungerat som det var tänkt? (§ 5)

	Antal	Procent
Ja	10	43,5 %
Nej	13	56,5 %
Totalt	23	100 %

Kommentar: Bortfallet är 4 respondenter som inte svarat på fråga 16. En av respondenterna som inte svarat på fråga 16 är samma respondent som inte svarat varken på fråga 13, 14, 15 eller 16.

17. Finns det forum där du och dina kollegor kan prata om vad kränkande särbehandling innebär i praktiken? *Forum kan exempelvis vara arbetsplatsträffar eller andra slags möten. (§ 5)*

	Antal	Procent
Ja	18	66,7 %
Nej	9	33,3 %
Totalt	27	100 %

18. Har du och dina kollegor tillsammans med er chef satt upp mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på din arbetsplats? *Mål kan exempelvis handla om kommunikation, lärande, samarbete, inflytande och delaktighet. (§ 7)*

	Antal	Procent
Ja	16	59,3 %
Nej	11	40,7 %
Totalt	27	100 %

Svarade du NEJ kan du gå vidare till fråga 19.

Kommentar: De 11 respondenterna som svarat nej på fråga 18 har inte svarat på fråga 18 a.

18 a. Är målen skriftliga? (§ 7)

	Antal	Procent
Ja	16	100 %
Nej	-	-
Totalt	16	100 %

19. Är du nöjd med den information du fått om kränkande särbehandling på din arbetsplats?

	Antal	Procent
Ja	18	66,7 %
Nej	9	33,3 %
Totalt	27	100 %

20. Är du nöjd med hur ni arbetar med att förebygga kränkande särbehandling på din arbetsplats?

	Antal	Procent
Ja	20	74,1 %
Nej	7	25,9 %
Totalt	27	100 %

21. Anser du att det finns brister för hur ni arbetar med kränkande särbehandling på din arbetsplats?

	Antal	Procent
Ja	10	43,5 %
Nej	13	56,5 %
Totalt	23	100 %

Kommentar: Bortfallet är 4 respondenter som skrivit ”vet inte”, trots att svarsalternativet inte finns.

21 a. Om ja, vilka utvecklingspotential finns? Vad tycker du bör förändras?

10 personer svarade på fråga 21 a, dessa 5 svar har framkommit:

1. ”Mer information om kränkande särbehandling”
2. ”Mer samtalstid om kränkande särbehandling”
3. ”En chef som går in och styr mer och placerar om folk där det behövs om inget annat hjälper”
4. ”Ett tydligare styre från chef som mer kan styra upp där det behövs”
5. ”Det kan förenklas. XX kommun är för omständlig. Cheferna högre upp är osynliga.”

	Antal	Procent
1	6	60 %
2	1	10 %
3	1	10 %
4	1	10 %
5	1	10 %
Totalt	10	100 %

Victoria Linares och Amanda
Sevestedt Widmark



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se