

ATT FÖREBYGGA OCH HANTERA
påverkansförsök

EN HANDBOK



brå

Brå – kunskapscentrum för rättsväsendet

Myndigheten Brå verkar för att brottsligheten minskar och tryggheten ökar i samhället. Det gör vi genom att ta fram fakta och sprida kunskap om brottslighet, brottsbekämpning och brottsförebyggande arbete, till i första hand regeringen och myndigheter inom rättsväsendet.

Publikationen finns som pdf på www.bra.se. På begäran kan Brå ta fram ett alternativt format. Frågor om alternativa format skickas till tillgangligt@bra.se

Vid citat eller användande av tabeller, figurer och diagram ska källan Brå anges. För att återge bilder, fotografier och illustrationer krävs upphovspersonens tillstånd.

ISBN: 978-91-87335-84-6

URN:NBN:SE:BRA-701

© Brottsförebyggande rådet 2017

Omslagsillustration: Annika Sköld

Författare: Anna Jonsson, Karolina Hurve och Johanna Skinnari

Produktion: Ordförrådet AB

Tryck: AJ E-PRINT AB

Brottsförebyggande rådet, Box 1386, 111 93 Stockholm

Telefon 08-527 58 400, fax 08-411 90 75, e-post info@bra.se, www.bra.se

Denna handbok kan beställas hos bokhandeln eller hos Wolters Kluwer, 106 47 Stockholm.

Telefon 08-598 191 90, e-post kundservice@wolterskluwer.se

Förord

Otillåten påverkan är ytterst en demokrati-fråga. Om medborgarna får bilden av att tjänstemän kan köpas eller påverkas av hot, riskerar viktiga samhällsfunktioner att undergrävas. Myndigheternas arbetsmiljö- och säkerhetsarbete syftar därför ytterst till att slå vakt om demokratin och bidra till att lagstiftningen och dess tillämpning upprätthålls.

På Brottsförebyggande rådet (Brå) har vi i flera rapporter undersökt förekomsten av otillåten påverkan mot tjänstemän.¹ Det handlar om trakasserier, hot, våld, skadegörelse och korruption som syftar till att påverka tjänsteutövningen.

Brås första handbok i att motverka otillåten påverkan skrevs 2007 och kom i sin andra uppdaterade upplaga 2009. Sedan dess har både myndigheternas säkerhetsarbete och forskningen utvecklats, och det finns därför skäl att ge ut en uppdaterad handbok. Handboken från 2007/2009 bygger i stora delar på situationell brottsprevention och sorterar in delar i en helhet. Denna gång utgår vi från konkreta insatser som görs i dag och verktyg som tagits fram av forskare sedan 2007. Ambitionen är att presentera en ännu mer konkret handbok med råd om hur man kan förebygga otillåten påverkan och motverka de negativa konsekvenserna.

Handboken är skriven av utredarna Anna Jonsson, Karolina Hurve och Johanna Skinnari, projektledare.

Projektet har följts av en referensgrupp bestående av representanter för följande organisationer: Arbetsförmedlingen, Ekobrottsmyndigheten, Försäkringskassan, Justitiekanslern, Kriminalvården, Kronofogden, Kustbevakningen, Migrationsverket, Polismyndigheten, Skatteverket, Tullverket, Åklagarmyndigheten, STs a-kassa, IF Metalls arbetslöshetskassa och Sveriges Domstolar.

Handboken har vetenskapligt granskats av Marianne Törner, professor och forskare vid Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska akademien, Göteborgs universitet. Den har också granskats internt på Brå och av de deltagande organisationerna.

STOCKHOLM I MARS 2017

Erik Wennerström
Generaldirektör

Daniel Vesterhav
Enhetschef

¹ Brå 2005:18, Brå 2009, Brå 2009:7, Brå 2009:13, Brå 2016:13 och Brå 2016:14.

Innehåll

Inledning	5
Otillåten påverkan ska inte reduceras till en säkerhetsfråga	6
Strategiskt och operativt säkerhetsarbete	6
Underlag till handboken	6
Handbokens innehåll	7
Ordlista över centrala begrepp	9
1 DEL 1 » ÅTGÄRDER PÅ STRATEGISK NIVÅ	10
Arbetsmiljöansvar, riskbedömning och handlingsplan	10
Lagar, förordningar och föreskrifter	10
Att arbeta systematiskt för en bättre arbetsmiljö	11
Riskbedömningsprocessen	13
Riskanalysmetoden bow tie	15
Organisationskultur	21
Säkerhetskultur och säkerhetsklimat	21
Fyra riskkulturer	24
Statstjänstemannarollen och statlig värdegrund	27
Själv censur – rädsla för våld och att bli uthängd	29
Verksamhetens roll i arbetet mot otillåten påverkan	33
Två metoder för en bättre arbetsplats	33
Strategier för att förebygga otillåten påverkan i det dagliga arbetet	37
Ledarskapets betydelse	43
Anpassningar i privatlivet till följd av yrkets utsatthet	50

Säkerhetsfunktionens roll i arbetet mot otillåten påverkan	54
Incidentrapportering	54
Få incidenter polisanmäls	57
Identifiera stödunderskott	59
Personalfunktionens roll i arbetet mot otillåten påverkan	62
Rekrytering	63
Befintlig personal	68

2 DEL 2 » ÅTGÄRDER PÅ OPERATIV NIVÅ	72
Kommunikation och bemötande	73
Trakasserier	77
Diffusa typer av trakasserier	78
Tydliga typer av trakasserier	87
Hot	92
Hot mot tjänstemannen själv	92
Hot mot anhöriga	96
Våld	99
Lindrigt våld	99
Grovt våld	102
Skadegörelse	106
Otillbörliga erbjudanden	109

Bilaga 1: Försvarsmakten, exempel på intervjumall.....	114
Bilaga 2: Checklista vid telefonhot.....	125
Referenser.....	127

Inledning

» Ingen ska gå till jobbet och tro att det ingår att skada sig, bli förolämpad eller slagen. Det ska vara bortbyggt så mycket som möjligt, och det som inte är bortbyggt måste man kunna skydda sig emot. «

INTERVJUPERSON

Detta är en handbok som har både ett demokrati- och ett arbetsmiljöperspektiv. Att motarbeta otillåten påverkan är en demokratifråga, eftersom vissa påverkansförsök leder till att felaktiga beslut fattas, att kontroller utförs på ett ytligare sätt eller att påverkarens ärende får förtur på bekostnad av andras. Åtgärder som förbättrar arbetsmiljön förebygger otillåten påverkan, och gör tjänstemännen bättre rustade att stå emot de påverkansförsök som ändå inträffar.

DEFINITION AV OTILLÅTEN PÅVERKAN

Otillåten påverkan behöver inte utgöra brott i juridisk mening; det är främst tjänstemannens uppfattning som avgör vad som är "otillåtet" och olämpligt. En händelse betecknas som otillåten påverkan om den drabbade uppfattar att syftet var att påverka tjänsteutövningen. Det finns fem påverkansformer:

Trakasserier: Förtal, ofredande, subtila hot (som inte är olaga hot) och andra icke-straffrättsliga påtryckningar

Hot: Olaga hot, hot mot tjänsteman och andra liknande straffbara gärningar som utpressning

Våld: Misshandel, våld mot tjänsteman och andra liknande straffbara gärningar

Skadegörelse: Skadegörelse, åverkan, mordbrand och liknande

Korruption: Löfte eller erbjudande om muta eller annan otillbörlig belöning för tjänsteutövningen. Inkluderar även otillbörliga relationer.

Otillåten påverkan ska inte reduceras till en säkerhetsfråga

Ett framgångsrikt arbete mot otillåten påverkan behöver inkludera alla delar av en organisation. Den kanske viktigaste slutsatsen av rapporten *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner* (Brå 2016:13) är att personal- och säkerhetsfunktionerna måste samarbeta för att förebygga och hantera påverkansförsök. Det finns också ett tydligt samband mellan hur arbetet utförs och risken för otillåten påverkan. Risken för påverkansförsök berörs av faktorer som väntetider, hur beslut är formulerade och om tjänstemännen arbetar ensamma eller tillsammans med en kollega. Arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor bör därför integreras i verksamhetsplaneringen.

Strategiskt och operativt säkerhetsarbete

För att få en säker organisation krävs arbete på både strategisk och operativ nivå. Den strategiska delen handlar till stor del om långsiktiga och generell förebyggande åtgärder, som med fördel kan vidtas av flera olika funktioner inom organisationen. Säkerhets- och personalfunktionerna är här särskilt viktiga, liksom högre ledning och närmaste chef. Arbetet för en säker organisation inkluderar till exempel utbildningar för att öka medvetenheten hos alla medarbetare, liksom värdegrundsarbete och riskanalyser. På den operativa nivån handlar det dels om att förebygga otillåten påverkan, dels om reaktiva åtgärder när något har inträffat.

Underlag till handboken

Denna handbok baseras på 45 000 enkätsvar, 140 djupintervjuer och 5 seminarier som närmare beskrivs i rapporten *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner* (Brå 2016:13). I enkäten och intervjuerna fick tjänstemän svara på frågor om utsatthet för otillåten påverkan från externa kunder och klienter, det vill säga trakasserier, hot, våld,

skadegörelse och korruption där den drabbade anser att syftet var att påverka tjänsteutövningen. Det är detta material som avses när vi i handboken refererar till intervjuer och resultat från enkätundersökningen.

I undersökningen ingick tjänstemän på Arbetsförmedlingen, Ekobrottsmyndigheten, Försäkringskassan, Justitiekanslern, Kriminalvården, Kronofogden, Kustbevakningen, Migrationsverket, Polismyndigheten, Skatteverket, Tullverket, Åklagarmyndigheten, STs a-kassa, IF Metalls arbetslöshetskassa, Sveriges Domstolar och nämndemän. Organisationerna har väsentligt olika uppdrag och mandat, men genom den totala bredden i undersökningen omfattas de flesta risker och åtgärder som kan vara relevanta för en statlig, regional eller kommunal verksamhet i Sverige. Flera av organisationerna fattar beslut som har mycket stor betydelse för den enskildes livssituation. Andelen utsatta tjänstemän varierar, men för en majoritet av organisationerna ligger den på 30–50 procent.

Handbokens innehåll

Ambitionen med denna handbok är att ge en överblick och helhetsbild. För att omfånget inte ska bli för stort innehåller många avsnitt hänvisningar till andra skrifter, som mer detaljerat beskriver hur man arbetar med olika aspekter för att få en säker organisation.

I vissa avsnitt beskrivs metoder som organisationer kan använda i sitt arbetsmiljöarbete. De valda metoderna har breda tillämpningsområden och fungerar särskilt bra för att analysera, förebygga eller hantera vanligt förekommande former av otillåten påverkan. Vi beskriver kort hur säkra metoderna är, utifrån hur välgrundade och utvärderade de är. I vissa fall finns evidensbaserade metoder och i andra fall beskrivs goda exempel från utsatta tjänstemäns egna erfarenheter och organisationernas åtgärder. I de senare fallen rör det sig inte alltid om utvärderade metoder men de kan ändå utgöra inspiration för säkerhetsarbetet. Löpande finns lästips i marginalen för den som vill

fördjupa sig i det aktuella ämnet. I början av varje kapitel markeras vilka påverkansformer det är som ska förebyggas eller hanteras.

Handboken består av två delar. Den första delen berör åtgärder på strategisk nivå och riktar sig framför allt till högre ledning, närmaste chef och personal- och säkerhetsfunktioner. Här presenteras relevant lagstiftning, konkreta metoder och förslag.

Den andra delen är mer operativ och är skriven för drabbade tjänstemän, chefer och personal- och säkerhetsfunktioner. Denna del utgår från några vanliga former av trakasserier, hot, skadegörelse, våld och korruptionsförsök, och för varje påverkansform beskrivs både förebyggande och reaktiva åtgärder.

Ordlista över centrala begrepp

Agera: Strategier för hur utsatta tjänstemän kan agera under ett påverkansförsök.

Efterarbete: Förslag på hur organisationer kan stötta en medarbetare som utsatts för otillåten påverkan.

Förebygg: Förslag på vad organisationer och medarbetare kan göra för att förebygga olika former av otillåten påverkan.

Kunder och klienter: Samtliga typer av externa personer som tjänstemännen möter i sin tjänsteutövning.

Lågaffektivt bemötande: Innefattar att avstå från beröring, ögonkontakt och att inte stå för nära personer som kan uppleva det som hotfullt.

MTO: En metod för att få en helhetsbild av säkerheten på arbetsplatsen, med fokus på samspelet mellan människa (M), teknik (T) och organisation (O).

Närmaste chef: Den chef som leder det dagliga arbetet och som medarbetaren har mest kontakt med. Närmaste chefen har ofta arbetsmiljöuppgifter delegerade till sig.

Otillåten påverkan: Trakasserier, hot, våld, skadegörelse och korruption som syftar till att påverka tjänsteutövningen.

Personalfunktion: Person eller enhet som har ansvar för personalfrågor.

Påverkare: Person som utövar otillåten påverkan.

Självzensur: Passiv eller annan felaktig tjänsteutövning som bottnar i rädsla för att drabbas av påverkansförsök.

Sårbarhet: Missbruk och ekonomiska svårigheter är exempel på sårbarhetsfaktorer som kan minska en persons motståndskraft och avgöra hur denne reagerar på ett påverkansförsök.

Säkerhetsfunktion: Person eller enhet som har ansvar för säkerhetsfrågor i organisationen.

Säkerhetsklimat: Gemensamma sätt att tänka och agera när det gäller risk och säkerhet. Klimatet är mer föränderligt än kulturen. Det kan variera mellan arbetsgrupper och över tid.

Säkerhetskultur: Gemensamma sätt att tänka och agera när det gäller risk och säkerhet. Kulturen är mer stabil än klimatet.

1

DEL 1 » Åtgärder på strategisk nivå

Denna del berör åtgärder på strategisk nivå och riktar sig framför allt till högre ledning, närmaste chef och personal- och säkerhetsfunktioner. Delen inleds med en beskrivning av viktig lagstiftning och hur organisationer kan arbeta med riskbedömning. Sedan följer ett avsnitt om organisationskultur och incidenter som uppstår till följd av verksamhetens utformning. Därefter lyfts frågor om incidentrapportering och polisanmälan. Del 1 avslutas med ett avsnitt om rekrytering.

AVSNITTET
GÄLLER FÖR ALLA
PÅVERKANFORMER

Arbetsmiljöansvar, riskbedömning och handlingsplan

I arbetet för att uppnå en god arbetsmiljö är det viktigt att veta vilka regler och krav som styr verksamheten. Det finns flera ramverk för arbetsmiljö, säkerhet och riskhantering och därför följer först en kort genomgång av lagar, förordningar, föreskrifter och standarder. Därefter tillämpas dessa på resultat från undersökningen (Brå 2016:13).

Lagar, förordningar och föreskrifter

Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön i verksamheten, vilket inkluderar arbetet mot otillåten påverkan. Arbetsmiljölagstiftningen går ut på att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att i övrigt uppnå en god arbetsmiljö, enligt 1 kap. 1 § arbetsmiljölagen (1977:1160), AML. Syftet är även att få ett positivt utbyte i form av

ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling. Arbetsmiljölagen är således grundläggande för allt arbetsmiljöarbete och kompletteras av en förordning och av föreskrifter. I föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) utvecklar och preciserar Arbetsmiljöverket hur arbetsgivaren ska uppfylla sitt ansvar. Föreskrifterna utgör bindande regler och inkluderar även allmänna råd om hur någon kan handla i en viss situation. Organisationen kan också ta befintliga standarder till hjälp för att slippa uppfinna hjulet på nytt. En organisation kan även omfattas av andra lagar, förordningar och föreskrifter som är relaterade till detta område.

Att arbeta systematiskt för en bättre arbetsmiljö

Arbetsgivaren har ansvar för att regelbundet undersöka arbetsplatsen och bedöma riskerna för otillåten påverkan. Riskbedömningen och handlingsplanen ska vara skriftliga och leda till förslag på åtgärder för att få bort eller minska riskerna för otillåten påverkan (AFS 2001:1, Prevent 2015). Arbetsgivare med minst tio anställda ska ha skriftlig dokumentation av arbetsmiljöpolicy, rutiner, fördelning av arbetsmiljöuppgifter och uppföljning av arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket 2016).

I föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) beskrivs hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska genomföras. Nedanstående fyra avsnitt baseras på dessa föreskrifter (4–12 §§).

Skapa goda förutsättningar

Samverkan på alla nivåer innebär att arbetsgivaren ska ge skyddsombud och andra arbetstagare möjlighet att medverka i arbetsmiljöarbetet. För alla aktiviteter i arbetsmiljöarbetet ska det finnas rutiner som beskriver vad som ska göras och vem som ska vara med. En rutin kan även hänvisa till en blankett eller checklista.

Lästips!

AML (1977:1160)

Arbetsmiljöförordningen
(1977:1166)

Föreskrifterna om systematiskt
arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)

OHSAS 18001 (beräknas bli ersatt
med ISO 45001 under 2017)

Riskhantering – Principer och
riktlinjer (ISO 31000:2009, IDT)

Förordning (2007:603) om intern
styrning och kontroll.

Svara på frågorna för att ta reda på vad som är viktigt för att skapa en bra arbetsmiljö på just er arbetsplats:

- Hur har ni det på arbetsplatsen?
- Vad bidrar till att det känns bra?
- Hur kan det bli bättre?



Svara på följande frågor för att få fram några av de förutsättningar ni har för att sköta ert dagliga arbete:

- På vilket sätt samverkar chefer och arbetstagare på arbetsplatsen i dag när det gäller otillåten påverkan?
- Utförs arbetsmoment på ett sätt som medför risker för otillåten påverkan? Kan man förändra rutiner så att säkerheten ökar?
- Hur gör ni för att få in, och utveckla, rätt kompetens angående otillåten påverkan?
- Berätta hur ansvarsfördelningen ser ut hos er om någon utsätts för otillåten påverkan.

En policy för otillåten påverkan kan exempelvis utformas med hjälp av följande frågor:

- Hur vill vi att arbetsmiljön ska vara för att förebygga otillåten påverkan?
- Vad strävar arbetsgivaren efter?
- Varför är arbetsmiljöarbete viktigt hos oss?
- Vad vill vi fokusera på för att skapa en bra arbetsmiljö mot otillåten påverkan hos oss?
- Vilka arbetsmiljöregler är särskilt viktiga för vår verksamhet?

Fördela uppgifter

Uppgifter inom arbetsmiljöarbetet kan fördelas på chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare. Om det finns en delegationsordning inom verksamheten kan uppgifter som rör arbetsmiljöarbetet läggas in där. Det juridiska arbetsmiljöansvaret kan inte delegeras, utan det är alltid högsta ledningen som har ansvaret. De som tilldelas uppgifter inom arbetsmiljöarbetet ska också ha kunskaper, befogenheter och resurser i form av pengar och tid.

Alla arbetstagare ska veta hur de ska agera för att minska riskerna i arbetet och bidra till en god arbetsmiljö. Arbetstagare med uppgifter inom arbetsmiljöarbete ska ha tillräcklig kunskap och kompetens om bland annat den lagstiftning de omfattas av och de föreskrifter som gäller för verksamheten, exempelvis kunskap om risker för otillåten påverkan i verksamheten och kännedom om rutiner.

Forma en arbetsmiljöpolicy

Arbetsmiljöpolicyen bör visa arbetsgivarens övergripande målsättning för det långsiktiga arbetet med verksamhetens arbetsmiljö. För att identifiera de risker som finns i verksamheten kan man utgå från medarbetarnas erfarenheter.

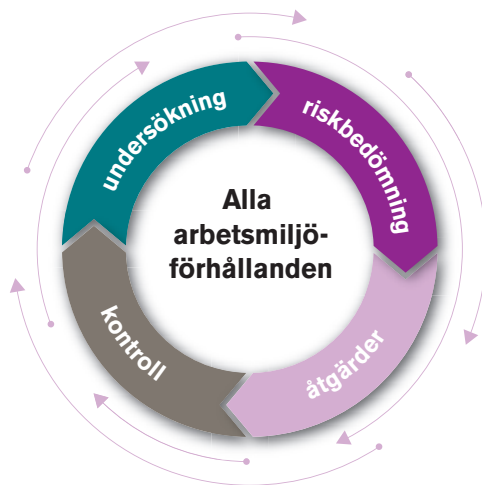
Följ upp arbetsmiljöarbetet

En gång om året ska arbetsgivaren följa upp arbetsmiljöarbetet, vilket inkluderar arbete mot otillåten påverkan. Uppföljningen ska ske likt en internrevision och kontrollera att:

- de krav som ställs i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete uppfylls
- arbetsmiljöarbetet fungerar
- åtgärderna får effekt, exempelvis färre risker och bättre arbetsmiljö för alla arbetstagare.

Riskbedömningsprocessen

Arbetsmiljöverket (2016) beskriver riskbedömningsprocessen i fyra steg: undersökning, riskbedömning, åtgärder och kontroll. Genom att göra detta regelbundet får man ett systematiskt arbetsmiljöarbete och risker kan upptäckas innan något har hänt. Med hjälp av det systematiska arbetssättet går det att upptäcka sådant som är viktigt för medarbetarnas hälsa. Det gäller särskilt påverkansformer som sällan rapporteras till arbetsgivaren.



FIGUR 1
Centrala aktiviteter i ett systematiskt arbetsmiljöarbete

Källa: Arbetsmiljöverket 2016.

Undersökning (8–9 §§ AFS 2001:1): Samla in information om otillåten påverkan och hitta risker i arbetsmiljön genom exempelvis skyddsronder, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och enkäter.

Riskbedömning (8 §): Använd undersökningarna som underlag för att bedöma var risker för otillåten påverkan finns. Bedöm sedan varje risk utifrån hur allvarlig den är och föreslå åtgärder. Vid allvarliga risker kan det vara svårt att föreslå konkreta åtgärder direkt och åtgärden kan därför bli att börja med en fördjupad analys.

Det finns flera olika analysverktyg och vi kommer att presentera några av dem i detta avsnitt: handlingsplan, *bow tie* och MTO (människa, teknik, organisation).

Åtgärder (10 §): Åtgärda riskerna direkt om det är möjligt och skriv ner vad som gjorts. Om det inte går, gör en handlingsplan som beskriver vilka risker för otillåten påverkan som finns, hur de ska åtgärdas, vem som ska göra det och när det ska vara klart.

Kontroll (10 §): Kontrollera att åtgärderna har genomförts och utvärdera om de har fått önskad effekt. Har åtgärderna inte hjälpt, eller har nya risker uppstått? Gör då en ny undersökning och besluta om nya åtgärder. Om de planerade åtgärderna inte är genomförda – fundera på varför och vilka risker det innebär. Det är viktigt att uppdatera handlingsplanen.

Handlingsplan

Arbetsmiljöverket har tagit fram följande blankett som exempel på underlag för en handlingsplan:

RESULTAT AV RISKBEDÖMNING			HANDLINGSPLAN			
Riskkällor och risker	Allvarlig risk	Annan risk	Åtgärder	Ansvarig	Klart när	Uppföljning/kontroll

Risikanalysmetoden bow tie

Under 1970-talet utvecklades *bow tie*-metoden. Metoden började användas i oljeindustrin och har med tiden spridit sig till gruvindustrin, myndigheter och finans- och försvarsrelaterade verksamheter. Metoden är förhållandevis tidskrävande men det är väl investerad tid vid betydande risker, eftersom den ger en heltäckande bild av ett problem med orsaker och dess olika lösningar. Den kan också användas för många olika typer av risksituationer (FOI 2011). Därför passar den väl i ett systematiskt arbetsmiljöarbete. En bow tie-analys kan byggas på med ny information och uppdateras efter vidtagna åtgärder och har därför en lång livslängd. Metoden bygger på ett linjärt tänkande mellan orsak och verkan och utgår också från att alla risker kan identifieras på förhand, vilket innebär att de kan förebyggas.

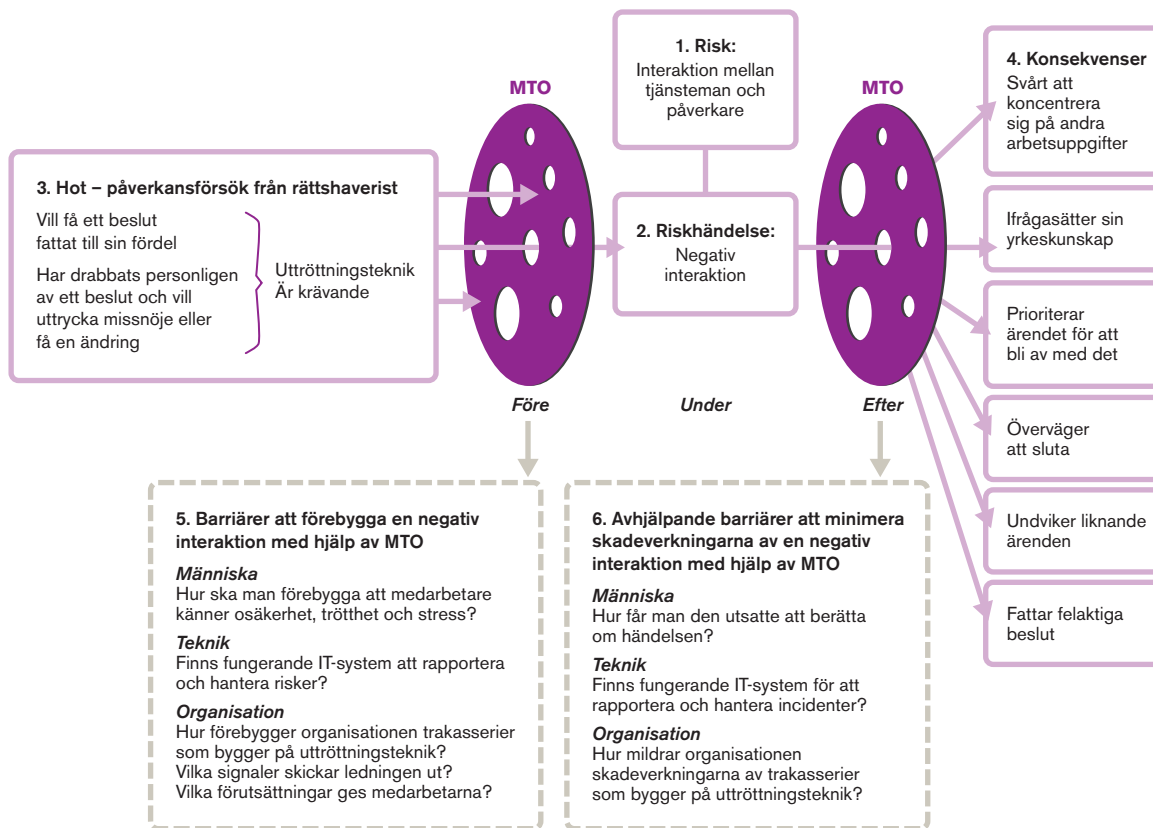
Detta tänkande har dock fått kritik utifrån ett komplexitetsteoretiskt perspektiv som i stället utgår från att olika fenomen kan interagera på oförutsedda sätt och därmed skapa risker som inte hade kunnat identifieras på förhand.* Syftet är ökad motståndskraft och bättre beredskap hos medarbetarna.

- * Erik Hollnagels metod FRAM (Functional Resonance Analysis Method) är ett exempel på detta perspektiv och används för att få ökad kunskap om varför incidenter sker.

Bow tie-metoden kan användas av exempelvis personal- och säkerhetsfunktionerna, men även av skyddsombud och andra specialister som har bättre kunskap om hur det dagliga arbetet utförs. För vissa problem krävs att olika funktioner samarbetar i *bow tie*-analysen för att få en heltäckande bild. Modellen på nästa sida kan ge inspiration till att bygga på eller lägga in andra risker som är prioriterade i er verksamhet.

Se figur 2.

FIGUR 2 Påverkansförsök från rättshaverister i en bow tie-analys



Praktisk tillämpning av bow tie-metoden

Nedan följer, i två steg, ett exempel på hur metoden kan användas för att förebygga och hantera otillåten påverkan. Detta exempel bygger på enkät- och intervjuresultaten (Brå 2016:13).

Steg 1. *Bow tie* är en metod som skildrar sambandet mellan risk, riskhändelse, hot och konsekvenser (FOI 2011, MSB 2009). Först måste man göra en kartläggning inom organisationen för att identifiera dessa och bedöma vilka riskhändelser som måste prioriteras.

Risk och riskhändelse (1 och 2 i modellen)

Risk och riskhändelse är centralt placerade i modellen. Risken (1) är *interaktionen mellan tjänstemannen och påverkaren*, där en incident kan uppstå. Det kan exempelvis handla om ett personligt möte eller ett telefonsamtal. Riskhändelsen (2), i detta fall en *negativ interaktion*, är det som ska förebyggas. Ett exempel på en riskhändelse som har identifierats i undersökningen är att lämna negativa besked. Att lämna ett positivt besked beskrivs däremot sällan som riskfyllt (jfr Brå 2016:13, Carlander 2012).

Hot (3 i modellen)

Flera hot (3) kan förekomma samtidigt och de placeras till vänster i modellen. Hoten är alltså faktorer som kan orsaka riskhändelsen. I vårt fall handlar hoten om påverkansförsök från olika påverkare, och i exemplet används *rättshaverister*.

Konsekvenser (4 i modellen)

Konsekvenserna (4) placeras till höger i modellen. I vår undersökning uppmärksammas flera konsekvenser av riskhändelsen, både relativt vanliga och ovanliga. Konsekvenserna är exempelvis att utsatta medarbetare ändrar beteende i privatlivet eller påverkas i tjänsteutövningen. I interaktionen med en rättshaverist skildrar drabbade tjänstemän flera konsekvenser, som att de får svårt att koncentrera sig på andra arbetsuppgifter, ifrågasätter sin yrkeskunskap eller prioriterar ärendet för att bli av med det.



Fundera över barriärerna:

- Vilka har ni?
- Fungerar de?
- Vilka barriärer kan läggas till?

Steg 2. När kartläggningen är gjord är det dags att fundera på hur organisationens skydd mot riskhändelsen ser ut. Enligt *bow tie*-metoden kallas sådana skydd för ”barriärer” som ska förebygga incidenter eller mildra konsekvenser (FOI 2011, MSB 2009).

Förebyggande och avhjälpande barriärer (5 och 6 i modellen)

Risker kan hanteras genom att olika barriärer (5) placeras ut på den vänstra sidan för att *förebygga* att tjänstemannen hamnar i en negativ interaktion och utsätts för ett påverkansförsök. Om ett påverkansförsök inträffar ska avhjälpande barriärer (6) på den högra sidan *minimera skadeverkningarna*. För varje barriär som ska placeras ut måste man avgöra om den är till för att förebygga riskhändelsen (vänster sida) eller mildra effekterna (höger sida):

- Om barriären är förebyggande måste man besvara följande fråga: Vilka orsaker till riskhändelsen kan den motverka? Om den i stället är skademinimerande är frågan: Vilka konsekvenser ska den dämpa?
- Om det krävs två åtgärder som tillsammans utgör en barriär måste även dessa anges.

Identifiera och stärk barriärer med hjälp av MTO

För att identifiera brister i organisationens barriärer kan perspektivet MTO användas. Perspektivet bygger på att säkerheten på arbetsplatsen påverkas av människan (M), tekniken (T) och organisationen (O) (se figur 3). Hänsyn bör därför tas till samtliga tre faktorer och samverkan mellan dem. Denna metod visar vilka mekanismer som gör verksamheten mer motståndskraftig. Det är därför centralt att lära sig av tidigare avvikande händelser, men även att fokusera på vad som fungerar bra i verksamheten (Kecklund m.fl. 2014).

De barriärer som identifieras är sällan heltäckande, utan kan likt en schweizerost innehålla ”hål” som utgör sårbarheter (Reason 1990). Det går att skilja mellan aktiva och latent håll. Aktiva håll, särskilt mänskliga fel, betraktas ofta som de omedelbara orsakerna till en

incident. Dessa brister är dock till stor del en konsekvens av latent håll som är inbäddade i organisationens system, till exempel omöjliga arbetsprocesser och bristfällig kunskap. De latent hållen kan ligga dolda i många år innan de blir synliga i kombination med de aktiva. Genom MTO:s helhetsperspektiv kan man söka förklaringar bland såväl mänskliga som organisatoriska faktorer. En sådan analys kan avslöja en latent brist i organisationen som beror på att medarbetaren inte fått rätt förutsättningar för att klara av till exempel en interaktion med en rättshaverist.

FIGUR 3 Faktorer inom MTO

MÄNNISKA	TEKNIK	ORGANISATION
Motivation	IT-system	Lag
Beteende	System för att rapportera risker, tillbud och incidenter	Policy
Stress	Visselblåsarsystem	Vägledning
Anställningstid	Lokalers utformning	Riktlinjer
Kompetens	Utrustning	Rutiner
Osäkerhet	Larm	Utbildning
Livssituation		Metoder
Språk		Kultur
Ensamarbete		Rekrytering
		Säkerhetsprövning
		Feedbacksystem
		Närmaste chef
		Medarbetare
		Säkerhetsfunktion
		Personalfunktion
		Företagshälsövård
		Skyddsombud
		Facklig representant

Exempel på diskussionsfrågor:

- Hur mår personalen?
- Hur uppmuntras medarbetare att våga berätta om utsatthet utan risk för skuld, skam och bestraffning?
- Hur används incidentrapporteringsystemen?
- Hur följs rutiner och riktlinjer?
- Har personalen utbildning för att hantera risker som uppstår i deras arbete?
- Har de närmaste cheferna mandat, stöd och kunskap för att hantera incidenter?

TVÅ SCENARIER

Här följer två exempel från undersökningen som skulle kunna analyseras med hjälp av *bow tie*-metoden (Brå 2016:13). Båda gäller en interaktion mellan en tjänsteman och en rättshaverist där en risk uppstår när den senare personligen drabbas av ett negativt beslut. Rättshaveristen vill ändra beslutet och använder helt legala medel fast på ett obegränsat sätt i syfte att få sitt beslut ändrat.

I det första scenariot är inte barriärerna heltäckande när det gäller människa, teknik och organisation. Här finns en stor risk att hoten kan tränga igenom barriärerna och få en eller flera konsekvenser. I det andra scenariot däremot har tjänstemannen bättre förutsättningar för att stå emot påverkansförsöket och minimera skadeverkningarna, eftersom det finns goda rutiner för hanteringen av påverkansförsöket.

EXEMPEL**SCENARIO 1**

Tjänstemannen har inga tidigare erfarenheter av rättshaverister utan möter snarare personer som befinner sig i en desperat situation. Detta är en arbetsplats där man fokuserar på att hålla en hög servicenivå och producera många beslut. Tjänstemannen försöker tillmötesgå den krävande rättshaveristen, men det får till följd att övriga arbetsuppgifter blir lig-gande. Det ökar tjänstemannens stressnivå. Stressen ökar ytterligare av att tjänstemannen har en svår privat livssituation, vilket leder till en minskad mental beredskap för att handla eftertänksamt (jfr Cialdini 2005). Tjänstemannen känner sig osäker på hur man ska hantera rättshaveristens krav men har ingen chef eller kollega att diskutera med, eftersom fokus ligger på att få arbetet gjort och arbetsplatsen genomsyras av inställningen att "lite får man tåla".

EXEMPEL**SCENARIO 2**

Tjänstemannen har fått utbildning i olika typer av påverkansstrategier av sin arbetsgivare och känner till att rättshaverister använder systematiska metoder. I samband med utbildningen fick medarbetarna även information om hur man bemöter en rättshaverist på bästa sätt och vilka rutiner som gäller på arbetsplatsen när situationen blir för svårhanterlig. Tjänstemannen blir därför inte stressad utan vet hur han eller hon ska agera. I IT-systemet finns det även möjlighet att "flagga upp" när en kund eller klient tar extra tid i anspråk. På arbetsplatsen prioriteras en god säkerhetskultur, vilket gör att medarbetarna får förutsättningar för att agera korrekt, enligt gällande regelverk och normer, även när det är stressigt eller en kund är krävande.

Organisationskultur

Säkerhetskultur och säkerhetsklimat

Forskningen gör en distinktion mellan säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Detta beskrivs i flera av Arbetsmiljöverkets rapporter (2010:1, 2012:12, 2015:7). Säkerhetskulturen baseras på att medarbetarna i en organisation delar vissa grundläggande antaganden om vad som är viktigt och rätt i sin organisation. Man utvecklar ett gemensamt synsätt på livet i organisationen, och detta synsätt ligger till grund för vad människorna i organisationen värderar och hur de agerar. Människor som delar samma synsätt kommer därför ha lättare att förstå varför andra gör som de gör, och kommer också i större utsträckning veta hur de själva ska agera. Det kan påverka säkerheten.

Säkerhetsklimatet är ytligare och baseras på medarbetarnas gemensamma tolkningar av viktiga personers agerande i olika situationer. Sådana viktiga personer är chefer och andra företrädare för organisationen, men också erfarna kollegor som har hög status i gruppen. Gruppen gör gemensamma tolkningar av dessa personers agerande och får en gemensam uppfattning om hur man som medarbetare och arbetskamrat ska förhålla sig till exempelvis säkerhet. En god säkerhetskultur och ett gott säkerhetsklimat vägleder medarbetare i hur de ska agera i en mängd situationer där det inte finns förbestämda procedurer att följa. Det hjälper organisationen att hantera även oförutsedda händelser på ett säkert sätt. Det är angeläget eftersom procedurer och rutiner bara tar hänsyn till risker man redan har förutsett. Det är också viktigt att riktlinjer och procedurer inte hindrar medarbetarna från att agera i sådana situationer utan att det finns utrymme för deras kompetenta bedömning och beslutsfattande.

Genom att förbättra chefers förhållningssätt och agerande i förhållande till säkerhet kan man alltså på relativt kort sikt få positiva effekter på säkerhetsklimatet. På lite längre sikt lär detta även befästas ytterligare i säkerhetskulturen. Forskningen visar ett tydligt samband

AVSNITTET
GÄLLER FÖR ALLA
PÅVERKANFORMER,
MEN SÄRSKILT KORRUPTION
OCH DIFFUSA FORMER AV
TRAKASSERIER.

mellan ett gott säkerhetsklimat och en lägre frekvens av olyckstillbud (Arbetsmiljöverket 2010:1).

EXEMPEL

Ett exempel från intervjuerna som ligger till grund för den här handboken illustrerar hur säkerhetsklimatet kan skilja sig åt mellan två olika polispatruller i samma ingripandesituation (Brå 2016:13). Den ena patrullen fanns redan på plats utanför en nattklubb. Inne på nattklubben befann sig flera personer inom organiserad brottslighet som skulle konfronteras. En annan patrull, där intervjupersonen var med, anslöt till platsen för att hjälpa till. Intervjupersonen förväntade sig att den andra patrullen redan befann sig i lokalen för konfrontationen, eftersom det var så den anslutande patrullen skulle ha gjort. Intervjupersonen insåg dock till sin förvåning att de andra fortfarande stod utanför nattklubben och väntade. Gruppchefen förklarade att *"jag får inte med mig min personal in, de vill ta killarna när de kommer ut i stället"*. Intervjupersonen bedömde dock att patrullen som redan fanns på platsen kände olust över att gå in i lokalen – inte för den fysiska konfrontationen, utan för eventuella hämndaktioner. De var synliga på nätet, med namn och arbetsplats. Dessutom saknade de sekretessmarkering*, vilket tjänstemännen i den anslutande patrullen hade.

* En sekretessmarkering gör det svårare för andra att ta del av en persons personuppgifter i folkbokföringsregistret. Den innebär att ingen myndighet får lämna ut personens personuppgifter utan noggrann prövning.

Riskuppfattning

Riskuppfattning handlar om hur den enskilde medarbetaren upplever risker i sin omgivning och bedömer sannolikheten för att en viss risk ska resultera i en negativ händelse. Uppfattningarna om vad som utgör en risk skiljer sig åt mellan individer och kan även påverkas av säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Medarbetare som blir vana vid faror som är relaterade till specifika arbetsuppgifter är enligt studier också mer benägna att underskatta dessa risker (risktillvänjning och avtrubbning). Människor kan även ha en föreställning om att incidenter och olyckor framför allt drabbar andra (Malmsten 1992). De kan till och med ha motsägelsefulla föreställningar, exempelvis att alla runt omkring dem är drabbade, men att det inte kommer att hända dem själva.

En annan faktor är att människor agerar olika under stress, vilket gör att risktagandet kan skilja sig åt mellan medarbetarna (Arbetsmiljöverket 2015:7). Generellt sett kan man dock konstatera att stress försämrar människors kognitiva förmåga, det vill säga förmågan att processa information på ett adekvat och klokt sätt. Människor kan även ha olika uppfattning om i vad mån man själv kan påverka risker i sin omgivning. En del anser att det är upp till en själv att agera för att minska risker, medan andra är övertygade om att negativa händelser främst beror på andra, otur eller ödet.

Enkäter för att mäta olika typer av säkerhetsklimat

En god säkerhetskultur är beroende av att chefer och medarbetare talar öppet om risker och incidenter. Ledningen måste också ta säkerhetsproblemen på allvar. Enkätverktyg kan fungera som ett samtalsstöd så att anställda börjar prata om säkerhetskultur och otillåten påverkan. Sådana verktyg kan också ge en överblick över risker som annars inte skulle ha kommit till säkerhetsfunktionens och ledningens kännedom. Det gäller särskilt påverkansformer med låg rapporteringsgrad.

Se vidare del 2.

Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50)

Enkätverktyget Nordic Safety Climate Questionnaire, NOSACQ-50, innefattar 50 frågor om säkerhetsklimat och har utvecklats för användning i olika typer av organisationer. Verktyget baseras på forskning om säkerhetsklimat, organisationsklimat och psykologi, och utvärderingar visar att det fungerar väl i olika typer av verksamheter (Arbetsmiljöverket 2012:12, Kines m.fl. 2011). I Arbetsmiljöverkets rapport konstateras att mätverktyget tycks vara "mycket välgrundat, både teoretiskt och empiriskt" (Arbetsmiljöverket 2012:12).

NOSACQ-50 är ett verktyg för att kartlägga säkerhetsklimatet. Mätningen sker på arbetsgruppsnivå, eftersom det är där klimatet skapas. Den kan användas för att identifiera svagheter i säkerhetsklimatet i

Lästips!

Arbetsmiljöverket (2010:1).
Bra samspel och samverkan skapar säkerhet. Om klimat och kultur på arbetsplatsen.
Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Lästips!

Kines, P., Lappalainen, J., Lyngby Mikkelsen, K., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., o.a. (2011). *Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing*. International Journal of Industrial Ergonomics, 634-646.

NOSACQ-50 finns gratis tillgängligt via den danska webbplatsen, www.nrcwe.dk/nosacq. Där finns även mer information om instrumentet och hur man använder det. Genom att kontakta forskargruppen där får man även hjälp att analysera och tolka resultaten.

På Arbetsmiljöverkets webbplats finns den förkortade och något omarbetade versionen av NOSACQ-50. Enkätverktyget kan användas gratis och anonymt; det är lätt att använda och universellt. Enkäten är inriktad mot olyckor, men när vi testade verktyget breddade vi detta till incidenter för att öka relevansen för vår verksamhet.

en arbetsgrupp, avseende dels synen på ledningen, dels arbetsgruppen själv. Det handlar om att bedöma säkerheten innan incidenter hunnit inträffa. Arbetsgivaren kan sedan vidta åtgärder för att motverka och förebygga otillåten påverkan (jfr Arbetsmiljöverket 2012:12).

Det finns även en förkortad version med 35 frågor som ska uppmuntra en arbetsgrupp att tillsammans reflektera över sitt eget säkerhetsklimat. Det kan ske genom att diskutera tankar och beteenden i relation till säkerhet, i en naturlig grupp där medarbetare vanligtvis interagerar. För att förbättra säkerhetsklimatet presenterar verktyget förbättringsområden som baseras på arbetsgruppens specifika utmaningar (Arbetsmiljöverket 2012:12).

Fyra riskkulturer

Brå har i tidigare studier identifierat fyra typer av organisationskulturer som ökar risken för korruption (se vidare Brå 2014:4):

- blinda kulturer
- tysta kulturer
- effektivitetskulturer
- informella regelkulturer.

Dessa kan också påverka hur tjänstemännen och deras arbetsgrupper uppfattar trakasserier, hot, våld och skadegörelse samt minska benägenheten att rapportera incidenter. Alla fyra kulturerna hämmar en god säkerhetskultur och kan få negativa konsekvenser för utsatta tjänstemän:

Blinda kulturer innebär att individers val och risktagande snarare styrs av vanor, tumregler och önsketänkande än av rationella kalkyler (Brå 2014:4). Studier antyder att arbetsgrupper som frekvent utsätts för otillåten påverkan tenderar att underskatta risker och dessutom bli mindre uppmärksamma på dem (risktillvänjning och avtrubning). I en blind kultur kan det därför förekomma incidenter som inte uppmärksammas och heller inte betecknas som påverkansförsök.

- För att kunna vidta åtgärder innan en blind kultur hunnit utvecklas behöver arbetsgivare vara särskilt vaksamma på mycket utsatta arbetsgrupper.
- Ledningen kan utveckla en blind kultur i organisationer där kommunikationen brister mellan ledning och medarbetare som möter kunderna och klienterna. Här kan arbetsgivaren vara särskilt vaksam på tecken på exempelvis förändrade förutsättningar för tjänsteutövningen.
- Drabbade tjänstemän riskerar att känna sig osynliggjorda när den omgivande gruppen inte delar deras syn på upplevelsen. Arbetsgivaren behöver därför sprida en vid tolkning av vilka händelser som kan utgöra påverkansförsök och bekräfta den drabbades uppfattning.

Se vidare Diffusa typer av trakasserier i del 2.

- Organisationer som arbetar med värdegrunds- och antikorrupsionsfrågor löper en mindre risk att utveckla kulturer som är blinda för korrupsionsförsök.

Se vidare Otillbörliga erbjudanden i del 2.

Tysta kulturer präglas av att kritik tystas ner av kollegor och chefer. Kritiken kan handla om att någon har otillbörliga relationer eller arbetar på ett sätt som riskerar att leda till olika incidenter. Normer som ger uttryck för tystnadens kultur är ”sköt dig själv” och ”ifrågasätt inte” (Brå 2014:4). Tjänstemän som trotsar normerna riskerar att frysas ut eller förbises vid tjänstetillsättningar (Brå 2016:13, Brå 2014:4).

- För att undvika att en tyst kultur sprids måste organisationen verka för att ha högt i tak och uppmuntra till att kollegor delar erfarenheter med varandra. Ett sådant initiativ måste komma från ledningsnivå och spridas i organisationen.
- Säkerhets- och personalfunktioner kan uppmärksamma problem på vissa enheter. Några sätt att identifiera arbetsgrupper som övergått i en tyst kultur är genom anonyma medarbetarenkäter eller att dessa inte längre rapporterar incidenter.

Effektivitetskulturer innebär bland annat att det är svårt för medarbetare att föra fram förslag som kan innebära att kvantitativa mål och andra effektmål inte uppnås (Brå 2014:4). Denna typ av kultur förekommer framför allt på arbetsplatser med en överdriven strävan efter att nå resultat, på bekostnad av kvalitet i beslutsfattande och arbetsmiljö.

- Att se över medarbetares arbetsbelastning är ett sätt att arbeta mot denna typ av kultur. Det är särskilt viktigt att uppmärksamma yrkesroller med hög utsatthet för otillåten påverkan. Vid ärenden där risken för otillåten påverkan är stor – avsätt resurser för att förebygga och hantera ett eventuellt påverkansförsök. Det kan handla om att involvera fler tjänstemän i ärendet eller att kollegor avlastar den drabbade genom att ta över andra arbetsuppgifter.
- Identifiera ärenden som riskerar att dra ut på tiden och fördela ut dem på ett annat sätt. Syftet är att medarbetare inte ska ge ärendena obefogad förtur och samtidigt slippa utsättas för tidskrävande eller obehagliga påverkansförsök.

Informella regelkulturer kan uppstå när tjänstemän upplever att regler inte är anpassade efter arbetsituationen. Då ökar risken för att tjänstemän inte följer regelverket, vilket gör dem sårbara för utpressning och otillbörliga relationer (Brå 2016:13). Tidigare forskning visar även att de informella reglerna blir effektiva rationaliseringar när oegentligheter upptäcks: ”Jag trodde inte det var fel, alla andra gör det ju!” (Brå 2014:4).

- Inkludera anställda och deras erfarenheter, exempelvis vid förändring av arbetsrutiner. Det ökar möjligheten för att nya regler och riktlinjer följs.
- Identifiera informella regelkulturer genom att granska riskfyllda ärenden eller arbetssätt. Inom många organisationer finns internrevisorer, jurister eller andra uppföljnings- eller kvalitetsfunktioner som arbetar med sådana granskningar. Vidare granskas många organisationer av externrevisorer som också gör denna typ av kontroll.

Statstjänstemannarollen och statlig värdegrund

- » När man säger att nu ska vi ha en utbildning i att vara statstjänsteman då känner man bara hur allt grått kommer. Det är så trist att klockorna stannar, liksom. /.../ Det var första reaktionen. Men sen när man kommer till vad som ligger i det, statens värdegrund för statsanställda. Börja diskutera de här olika bitarna med respekt och likhet inför lagen. Då är det väldigt tidsenligt på något sätt. Då kommer vi till en bra diskussion. «

INTERVJUPERSON (BRÅ 2014:4)

Citatet illustrerar den kanske största utmaningen med värdegrundsarbete, nämligen att föra ner diskussionen till en meningsfull nivå där medarbetarna känner igen sig och har nytta av den. Av de statliga värdegrundsprinciperna trycker intervjupersonerna framför allt på legalitet, objektivitet och respekt för kunden eller klienten (Brå 2016:13). Med andra ord månalar de om rättssäkerhet och likhet inför lagen. Att tillämpa dessa principer i sitt bemötande upplevs även minska risken för påverkansförsök. Det finns också en stark koppling till säkerhetskultur, eftersom statstjänstemannarollen innebär stort ansvar för exempelvis känslig information, vilket ställer höga krav på tjänstemannens beteende.

En statstjänsteman ska ha integritet och hålla yrkesmässig distans till kunder och klienter. Kriminalvården har i många år arbetat med denna fråga under rubriken *Personlig men inte privat*. Här är ambitionen att uppmana till diskussioner om exempelvis gränssättning på arbetsplatsträffar och vid handledningstillfällen.

Problematiska situationer i arbetet kan diskuteras med antingen en problemorienterad eller en uppskattande ingång (Värdegrundsdelegationen 2015). I det första fallet uppmanas medarbetare att diskutera

Lästips!

Värdegrundsdelegationen (2015). *Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning*. Stockholm: Regeringskansliet.

Värdegrundsdelegationen (2014b). *Introduktion till Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet.

Värdegrundsdelegationen (2013). *Den gemensamma värdegrunden för statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet.

Kriminalvården (2011). *Personlig men inte privat. Ett arbetsplatsmaterial för arbetet mot otillbörliga relationer mellan medarbetare och klienter*. Norrköping: Kriminalvården.

situationer i arbetet som är motstridiga eller svåra att hantera. Den uppskattande ingången handlar om att uppmana medarbetarna att beskriva svåra situationer som löstes på ett bra sätt.

- Ur ett säkerhetsperspektiv ligger den stora nyttan i att arbetsgruppen pratar ihop sig om gemensamma gränser och bedömningar. Ibland kan olika principer och regelverk vara svåra att förena i vardagen. Exempelvis är det svårt att förena service med kontroll, där kontrollen kan vara det som garanterar objektiviteten (allas likhet inför lagen).
- Vissa påverkansförsök uppstår när påverkaren upplever att tjänstemän agerar mycket olika i likartade situationer, vilket gör grunden för tjänsteutövningen oklar (Larsson och Jacobsson 2012, Carlander och Svensson 2015). Det skapar bland annat förvirring, frustration och ilska.
- Vissa särskilt målinriktade påverkare identifierar osäkra eller rädda tjänstemän och utsätter dem för påverkansförsök. Ett mål med både värdegrunds- och säkerhetsarbetet är därför att medarbetarna ska uppnå en ökad trygghet i sin yrkesroll, exempelvis genom att diskutera lagstödet för deras tjänsteutövning.

Se vidare Kommunikation och bemötande i del 2.

Denna typ av värdegrundsarbete syftar till att prägla den dagliga verksamheten, och därmed måste den högre ledningen föra ner principer för värdegrundsarbetet i organisationen. Arbetet kommer dock rimligen att utföras av exempelvis den närmaste chefen. Hur ett sådant arbete kan bedrivas finns beskrivet närmare i Värdegrundsdelegationens *Att arbeta med den statliga värdegrunden – en handledning* (2015).

Självzensur – rädsla för våld och att bli uthängd

- » Jag vet många kollegor inom andra och min egen verksamhet som fattar beslut som inte alltid går i linje med lagen, bara för att undvika en obehaglig situation med den personen. Det pågår hela tiden. «

INTERVJUPERSON

Vid sidan av direkta påverkansförsök har Brå också studerat självzensur. Med det menas en reaktion på rädsla för att drabbas av otillåten påverkan (jfr Brå 2009:7, Brå 2016:13, Skinnari 2011). Det kan ske mer eller mindre medvetet och yttrar sig ofta som passivitet eller som att man fattar ett annat beslut än det man borde (som hade varit negativt för den potentielle påverkaren). Självzensuren bottnar framför allt i rädsla för två konsekvenser – att utsättas för våld eller att bli uthängd, ifrågasatt och utskämd på internet. Dessa påverkansformer är dock mycket ovanliga (se vidare Brå 2016:13). Rädslan kan resultera i inkonsekvent beteende, vilket kan öka risken för att utsättas för påverkansförsök (Brå 2009:7, Brå 2005:18, Brå 2016:13, jfr Brå 2012:12). På så sätt finns en direkt koppling mellan självzensur och otillåten påverkan.

I intervjuerna återfinns tre former av självzensur (se vidare Brå 2016:13):

- a) den som motiveras av egna tidigare erfarenheter av otillåten påverkan
- b) den som grundar sig i andras erfarenheter av detta
- c) organisatoriskt motiverad självzensur.

Identifiera självzensur i det dagliga arbetet

Den närmaste chefen bör vara särskilt vaksam på självzensur som baseras på egna respektive andras erfarenheter av otillåten påverkan. Den uppstår i situationer som påminner om händelser där otillåten påverkan har inträffat. Den organisatoriskt motiverade självzensuren uppstår i lägen där arbetsgivaren har beslutat att man inte ska ingripa

eller genomföra kontroller om man exempelvis är för få på platsen. I detta fall finns taktiska och arbetsmiljömässiga skäl för passiviteten, och meningen är ju att utföra åtgärden vid ett senare tillfälle. Det skapar dock en gråzon där rädda tjänstemän i vissa fall hänvisar till dessa principer för att slippa gå in i obehagliga situationer, vilket är en form av självcensur. Det blir också svårt för chefer att bedöma om det fanns taktiska skäl till beslutet eller om det fattades av rädsla.

Enligt våra intervjuer tycks självcensur yttra sig som en högre tröskel för att ingripa eller fatta beslut i vissa situationer. Självcensuren är därmed inte total, utan vägs mot yrkesheder och integritet. Risker för självcensur tycks öka när riskerna för den egna säkerheten upplevs vara stora ("Jag kan drabbas av hot, kommer arbetsgivaren att skydda mig?") och vinsterna små ("Kommer personen att följa beslutet?").

EXEMPEL

Självcensur beskrivs också oftare i situationer som ligger vid sidan av yrkesrollens huvuduppdrag. Det handlar bland annat om:

- domare som dömer i enlighet med lagen men inte vågar hålla ordning i rättsalen
- poliser som släpper mindre trafikförseelser men skulle reagera på tydliga brott
- arbetsförmedlare som placerar personen i en åtgärd med bättre plats än motiverat
- frivårdsinspektörer som ställer krav på drogtestar och sanktionerar klienten i sina egna system men inte gör anmälan till socialtjänsten angående barnen i ärendet
- tjänstemän som är mycket försiktiga vid vissa mediauttalanden.

Rädsla behöver inte yttra sig i undflyende beteende och passivitet, även om det är dit tanken går med ordet självcensur. Det finns också tjänstemän som beskriver enstaka exempel där de blivit nitiska, fyrkantiga eller gått in i en situation med obefogad aggressivitet. Det senare rör framför allt intervjuade poliser, men gäller rimligen fler yrkesgrupper.

Även organisationskulturen påverkar hur självcensur tar sig uttryck. Vissa organisationer strävar efter att ha nöjda kunder som inte känner sig ifrågasatta av tjänstemännen, och då kan organisatorisk självcensur yttra sig i att rädda tjänstemän fattar felaktigt positiva beslut. En annan variant är att tjänstemännen på ett omotiverat sätt prioriterar vissa ärenden. Intervjuerna talar för att risken är särskilt stor om klienten är mycket påstridig och uttrycker missnöje med tjänsteutövningen. Det gäller särskilt i den tidigare beskrivna effektivitetskulturen.

Självcensuren uppstår i den dagliga verksamheten, i enskilda beslut, och därmed är det den närmaste chefen och kollegorna som har störst möjlighet att upptäcka problemet. Eftersom chefens beteende är särskilt viktigt för klimatet blir det problematiskt när det är chefen själv som använder självcensur. Intervjupersoners exempel handlar framför allt om chefer som instruerar dem till att fatta felaktiga beslut. Chefens argument i de fallen handlar ofta om hur beslutet ska uppfattas utifrån eller att organisationen vill undvika fokus på ett problem. Även i situationer där medarbetarna reagerar och protesterar, finns det en uppenbar risk att dessa signaler inte fångas upp när chefen ger den högre ledningen en helt annan bild. Det gäller särskilt i tysta kulturer.

- Närmaste chefen och medarbetarna kan identifiera risker för självcensur i den egna verksamheten, som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Riskerna kan sedan bli föremål för en handlingsplan. Genom att använda verktyget NOSACQ-50 kan man ringa in obehagliga situationer och därmed föra upp självcensur till diskussion i arbetsgruppen.

Se Nordic Safety Climate Questionnaire respektive Riskbedömningsprocessen.

- En annan metod för att upptäcka självcensur är att vara vaksam på avvikande mönster i handläggningen. Det tycks vara sällsynt att en handläggare ägnar sig åt självcensur i *alla* sina ärenden och det kan vara svårt att uppmärksamma enstaka felaktiga beslut. En variant är att jämföra ärenden som rör kända påverkare med motsvarande ärenden som rör stillsammare kunder och klienter, för att se om det finns skillnader i bedömningarna.

Förebygg självcensur

Intervjuerna innehåller några olika sätt att förebygga självcensur:

- Arbeta med organisationskulturen, så att arbetsgrupper vågar prata om svåra ärenden och kan stötta varandra i svåra beslut.
- Skapa ett utbyte mellan erfarna, trygga medarbetare och mindre rutinerade kollegor. Det ökar kvaliteten i arbetet, och kan samtidigt förebygga självcensur. Erfarenheten visar att hot ofta är just hot och inget som sätts i verket, och kunskap om detta faktum tycks utgöra ett skydd mot självcensur.

Se vidare Värna om erfarenheten.

- Ta påverkansförsök på allvar och hantera dem väl. Det blir ett skydd även mot självcensur. Tjänstemännen behöver veta att organisationen kan skydda dem om ett påverkansförsök skulle inträffa.
- Öka medvetenheten hos medarbetarna om egna stressreaktioner, så att de blir duktigare på att känna igen sin egen rädsla. Stress-exponeringsträning (SET) kan användas för detta.

Se vidare Stressexponeringsträning (SET).

Verksamhetens roll i arbetet mot otillåten påverkan



Orden säkerhetsarbete och arbetsmiljö för kanske tanken till specialfunktioner som säkerhet och personal. I själva verket visar undersökningen tydligt att riskerna för otillåten påverkan handlar om hur den dagliga verksamheten bedrivs (Brå 2016:13). Därmed blir närmaste chefen en nyckelperson för att motverka otillåten påverkan.

Ett stort antal intervjupersoner har berättat om sina erfarenheter av hur incidenter kan förebyggas och hanteras. Liksom i tidigare studier visar undersökningen vikten av personlig inställning till risker, träning, uppmuntran, engagemang, feedback och stöd (Arbetsmiljöverket 2015:7, Heinrich och Ainsworth 1930). Dessutom påverkas utsattheten av hur verksamheten bedrivs när det gäller bemanning i riskärenden, och målstyrning.

Två metoder för en bättre arbetsplats

Det finns flera metoder och arbetssätt som arbetsgivaren kan använda praktiskt i säkerhetsarbetet mot otillåten påverkan. Nedan följer en presentation av två beprövade metoder: SET (Stressexponeringsträning) och BBS (Beteendebaserad säkerhet). SET ger medarbetaren större möjligheter att prestera under press och BBS kan identifiera olämpliga beteenden hos medarbetarna så att dessa kan ändras.

Stressexponeringsträning (SET)

Det finns enskilda studier som visar att SET har effekt, men än så länge saknas översiktsartiklar och metaanalyser (jfr Arbetsmiljöverket 2015:7).

Många incidenter utmärks av att anställda hamnar i ett tillstånd av så kallad akut stress där de samtidigt förväntas agera. Stress påverkar dock prestationer, vilket har slagits fast av tidigare studier (Arbetsmiljö-

verket 2015:7, Larsson och Lindgren 2012). Bland annat kan stress leda till att en person tar större risker. Människor kan dock lära sig att prestera under press när det verkligen gäller, och en uppmärksam metod är stressexponeringsträning (*stress-exposure training*) som bygger på ångestreduktion. Metoden handlar om att öva upp de anställdas färdigheter så att de kan arbeta säkrare under hög stress, genom att kombinera färdighetsträning med exponering för stressfyllda situationer. Metoden delas in i tre faser (Arbetsmiljöverket 2015:7):

1. **Förberedande fas.** Information ges om stress i arbetsmiljön och dess effekter på kroppen.
2. **Färdighetsträning.** Medarbetare utbildas och övas i att hantera sina stressreaktioner (till exempel gruppträning och träning i beslutsfattande). De blir då bättre på att arbeta under krävande förhållanden.
3. **Integrationsfas.** Färdighetsträningen utförs under realistiska förhållanden där medarbetaren gradvis utsätts för ökad stress.

Större erfarenhet av nya förhållanden gör att den upplevda stressen minskar. Dessutom ökar förmågan att kunna hantera situationerna, att vara förberedd och ha en viss kontroll över deras utveckling. Även självförtroendet ökar med kompetensen (Larsson och Lindgren 2012). Genom träning kan erfarenheten sparas i långtidsminnet och snabbt tas fram som en färdighet i en stressad situation. Med andra ord kan vissa beteenden automatiseras genom att man har gjort vissa överväganden och fattat vissa beslut innan den kritiska situationen uppstår. Motsatsen är att man saknar erfarenheter att använda i den stressade situationen, vilket kan resultera i handlingsförlamning (Larsson och Lindgren 2012). Fördelarna med SET är således den stegvisa träningen som gör medarbetare mer motståndskraftiga och mindre benägna att göra fel under stress. De får successivt kunskap om olika situationer och vilka problem som kan uppstå i det verkliga arbetet, utan att det blir för mycket på en gång. Ett problem är att det är svårt att få träningen tillräckligt lik verkliga situationer (Arbetsmiljöverket 2015:7). Det är därför viktigt att lägga tid och kraft på att ta fram sådana scenarier. Situationer där otillåten påverkan inträffar är dock tämligen likartade över tid, vilket innebär att träningen inte behöver förändras särskilt ofta.

EXEMPEL

Ett exempel illustrerar tillämpningen av SET inom federala polismyndigheten i USA. Deltagarna hade fått agera i ett scenario som liknar en situation i tjänsten. I scenariot fanns sju olika händelser, exempelvis att framföra fordon i en akut situation, att ta sig in i en byggnad för att förhöra en misstänkt person och att få bort vapen. Resultatet visade bland annat att stress minskade deltagarnas förmåga att utföra motoriska handlingar, fatta beslut och använda vapen (Arbetsmiljöverket 2015:7).

Intervjuer med poliser ger en inblick i hur de tränas både fysiskt och mentalt inför olika situationer som kan uppstå (Brå 2016:13). Det framgår att träningen är anpassad till den polisroll det gäller (till exempel insats- eller ordningspolis) och att deltagarna ska få erfarenhet och beredskap inför att till exempel ”möta våld och bli beskjutna”. Träningen går ut på att tjänstemannen ska vara förberedd på vad som kan hända och i situationen vara ”fokuserad på att göra sin uppgift där och då”. Även om de flesta exempel rör poliser kan metoden också användas av andra typer av organisationer. Kriminallvården använder den och andra myndigheter har haft krisstödsövningar som legat nära SET. Övningarna har gått ut på att tvinga fram stressreaktioner hos beslutsfattare genom att iscensätta attentat.

Beteendebaserad säkerhet (BBS)

Flera studier har utvärderat BBS. Metaanalyser och översiktsartiklar tyder på att metoden fungerar för att både minska olycksfrekvensen och förbättra säkerheten på en arbetsplats. Studier pekar också på att implementeringen av metoden styrs av faktorer som medarbetares engagemang för BBS, deras tillit till ledarskapet och den träning de fått. Sammantaget visar studier att det krävs en utvecklad säkerhetskultur för att BBS ska fungera (jfr Arbetsmiljöverket 2015:7). Om beteendeförändringen inte får stöd i säkerhetskulturen och säkerhetsklimatet tenderar beteendet efter en tid att ”driva tillbaka” till det tidigare, riskfyllda beteendet.

I samband med BBS ställs tre grundläggande frågor i säkerhetsarbetet (Arbetsmiljöverket 2015:7):

- Vilka beteenden behöver öka eller minska i frekvens för att lösa ett säkerhetsrelaterat problem?
- Vilka faktorer ökar respektive minskar förutsättningarna för att rätt beteende utförs?
- Vilka förhållanden kan förändras på arbetsplatsen för att få bort olämpliga eller farliga beteenden?

Lästips!

Arbetsmiljöverket (2010:1). *Bra samspel och samverkan skapar säkerhet. Om klimat och kultur på arbetsplatsen.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2011:7). *Kunskapsöversikt: psykologiska perspektiv på hot och våld i arbetslivet.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2015:7). *Riskperception och interventionsmetoder.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.

BBS bygger på att man kan lära sig av att granska sitt eget eller andras beteenden. Metoden fokuserar på synligt beteende hos medarbetare och handlar om att förändra ett riskabelt beteende för att skapa en säkrare arbetsplats (Arbetsmiljöverket 2015:7, Cialdini 2005, Angelöw och Jonsson 2000). Högre ledning och chefer är viktiga förebilder som genom sina prioriteringar och ageranden indirekt signalerar vilka beteenden som förväntas av medarbetarna gällande säkerheten. Detta kan även göras direkt genom att ”belöna” önskade beteenden, exempelvis med beröm, eller genom att ”straffa” oönskade beteenden med exempelvis tillsägelser, omplacering eller uppsägning (Arbetsmiljöverket 2010:1).

BBS delas in i fyra faser (Arbetsmiljöverket 2015:7):

1. Definiera ett problematiskt beteende hos medarbetare.
2. Observera beteendet i sin rätta miljö.
3. Välj en åtgärd som utbildning, träning, återkoppling eller stöd, för att få medarbetare att bli mer medvetna om sitt beteende, lära dem ett nytt beteende eller förbättra vissa beteenden.
Ytterligare en åtgärd är att lova en positiv konsekvens vid önskvärt beteende, exempelvis löneförhöjning. Det tycks dock vara mindre lyckat, eftersom effekten kan klinga av när medarbetarna vänjer sig vid belöningar.
4. Följ upp för att se om det problematiska beteendet har upphört och arbetsplatsen därmed har blivit säkrare.

Enbart chefer som arbetar nära verksamheten har möjlighet att identifiera problematiska beteenden och belöna goda. Seminariedeltagare framhåller samtidigt att det finns andra än chefer som i praktiken gör detta, eftersom de inte har tid eller arbetar alltför långt ifrån medarbetarna. Det är dock endast chefer som formellt har rätt att vidta andra åtgärder än återkoppling.

Fördelarna med BBS är att den kan administreras av personer med minimal professionell träning, att den kan användas i den miljö där problemen uppstår och att den är kostnadseffektiv för organisationen. Trots dessa fördelar finns frågetecken kring metoden. Många åtgärder är inte väldokumenterade i litteraturen, vilket kan göra det svårt för ansvariga att identifiera vilken som fungerar bäst (Arbetsmiljöverket 2015:7).

EXEMPEL

Intervjupersoner har berättat att det är ett problem att ensam behöva bemöta en rättshaverists krav och anklagelser. Tjänstemän som blir uttröttade av de återkommande konfrontationerna hanterar ibland den påfrestande situationen genom att låta rättshaveristen gå före i kön. Detta beskrivs som frustrerande för tjänstemannen som då gör fel. Enligt BBS kan man ge tjänstemannen en stödjande åtgärd för att få bort detta olämpliga beteende. Exempelvis kan tjänstemannen få information om rättshaveristens metoder och den närmaste chefen kan uppmuntra medarbetaren att våga fatta rätt beslut i enlighet med reglerna (jfr Arbetsmiljöverket 2015:7, Carlander och Svensson 2015). För att få ett gott resultat med BBS är det även viktigt att beakta säkerhetskulturen. Detta eftersom medarbetaren inte enbart styrs av belöningar och bestraffningar från arbetsgivaren utan även av kulturen i arbetsgruppen (Arbetsmiljöverket 2010:1, Kines m.fl. 2011).

Se Säkerhetskultur och säkerhetsklimat.

Strategier för att förebygga otyllåten påverkan i det dagliga arbetet

Förbered medarbetarna på riskerna i tjänstutövningen

Intervjuade tjänstemän berättar att det är viktigt med informations-satsningar som lyfter upp otyllåten påverkan på agendan. När medarbetare får insikt om att påverkansförsök kan förekomma kan de mentalt förbereda sig på att ”det här kan hända mig”. Genom förkunskapen kan medarbetaren lägga upp egna strategier för hur arbetsuppgifterna kan utföras i syfte att minska risken för påverkansförsök. Detta är i linje med vad som framgår i 3 kap. 3 § AML, nämligen att arbetstagaren bland annat ska upplysas om risker som kopplas till arbetet och hur dessa kan undgås. Intervjupersonerna betonar också vikten av rutiner (jfr 5 § AFS 2001:1):

- Inkludera information om otillåten påverkan och organisationens hantering i utbildningar för anställda. Vissa organisationer har föreläsningar på detta tema i introduktionsutbildningen för nyanställda. Andra har webbutbildningar på temat. Till detta kommer fördjupade utbildningar för yrkesgrupper som löper stor risk att utsättas, där externa experter bjuds in. Det viktigaste är att anpassa utbildningsinsatserna efter de risker som finns i verksamheten.
- Uppmuntra diskussioner och verka för en ökad kunskap om vilka olika former av otillåten påverkan som förekommer, hur de kan yttra sig i den aktuella verksamheten och hur man genom bemötande kan minska risken för påverkansförsök.
- Diskutera återkommande frågorna på exempelvis enhetsmöten, arbetsplatsträffar eller ”mer spontant” i fikapausen. Ett exempel är att använda kort som tar upp svåra dilemman som rör otillåten påverkan och som är relevanta för arbetsplatsen.
- Genomför gruppövningar. Hur reagerar medarbetarna om påverkaren i övningen känner till detaljer om deras anhöriga? Efter en sådan gruppövning är det viktigt att stämma av med deltagarna hur de känner. Vissa deltagare kan ha upplevt rädsla och stressreaktioner, precis som vid en verklig incident.

Var vaksam på att målstyrningen kan ge negativa följder för tjänsteutövningen

Några intervjupersoner menar att ledningens styrning mot kundfokus gör att tjänstemän blir ”snällare” i sina bedömningar (jfr ISF 2016:14). På sådana arbetsplatser riskerar påverkansförsök att leda till en viss typ av konsekvenser, nämligen att medarbetaren i alltför stor utsträckning tillmötesgår kundens önskemål om ett specifikt beslut.

Därtill kan tjänstemän som är alltför inriktade på kontaktskapande få svårt att sätta gränser och upprätthålla kontrollen. Det kan innebära att kunderna inte tar de satta gränserna på allvar eller tar sig friheter som de annars inte skulle ha gjort (jfr Pettersson 2012). Inom en

organisation där den närmaste chefen betonar vikten av nöjda kunder försätts tjänstemannen i en svår situation vid påverkansförsök. Med andra ord kan det vara en utmaning för medarbetaren att förena två till synes motstridiga förhållningssätt – kundfokus och konsekventa bedömningar (jfr Johannessen 2015). Det kan således finnas skäl att på arbetsplatsen diskutera hur målstyrningen påverkar säkerheten.

Rotera ärenden och personal och sätt fler personer i samma ärende

I vissa organisationer finns en policy att personer ska handläggas av samma tjänsteman som förra gången, om de återkommer i ett nytt ärende. Tjänstemannen har då en förkunskap om kunden som slipper berätta sin historia på nytt. Det innebär vanligtvis att en tjänsteman har det samlade ansvaret för planering, samordning och beslutsfattande. Intervjuerna visar att det kan vara lämpligt att i stället lämna över ärendet till en annan tjänsteman, för att minska risken för otillåten påverkan, när nya ögon tar ställning inför beslut. Att hantera ett riskärende kan dessutom vara förknippat med oroskänslor. För att förebygga otrygghet i arbetet och möjliggöra hantering av riskärenden kan man bland annat göra följande:

- Låta ärendet handläggas av flera medarbetare eller en arbetsgrupp.
- Se till att beslut undertecknas av flera medarbetare.
- Den närmaste chefen kan ta över ärendet som en viktig signal om att chefen står upp för sin personal. Motsatsen kan göra att medarbetarna ifrågasätter varför de ska skriva under beslut, när inte chefen vågar göra det.
- Rotera arbetsgruppen för att minska graden av exponering mot en viss kundkrets. Detta minskar risken att tjänsteutövningen uppfattas som personligt inriktad när samma tjänstemän kontinuerligt fattar negativa beslut som gäller samma personer.
- Flytta ärendet geografiskt, så att det hanteras av medarbetare på annan ort.
- Vid risk för jäv ska en kollega ta över ärendet (11 § förvaltningslagen och i 6 kap. 24–27 §§ kommunallagen).

Hur påverkar organisationens syn på "kunden" mig i tjänsteutövningen?



Lästips!

I förslagen till vänster finns risken kvar, men man försöker minska den genom en annan hantering. I enlighet med systematiskt arbetsmiljöarbete är det viktigt att undersöka och bedöma riskerna när man genomför förändringar i verksamheten och att följa upp de nya åtgärderna och deras effekter. Använd Arbetsmiljöverkets broschyr som stöd:

Riskbedömning inför ändringar i verksamheten (ADI 575).

Finansdepartementet och Sveriges Kommuner och Landsting (2006) *Om mutor och jäv – en vägledning för offentligt anställda*. Tillgänglig på regeringens webbplats.

Sveriges Kommuner och Landsting (2012). *Om mutor och jäv – en vägledning för anställda inom kommuner, landsting och regioner*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Samverka internt och externt med specialister på olika påverkanstyper

Organisationerna i undersökningen har kommit olika långt i att förebygga och hantera otillåten påverkan (Brå 2016:13). De är medvetna om detta och vissa söker samarbetspartners och råd hos mer erfarna organisationer när de möter nya problem. Intervjupersoner identifierar dock en risk för otillåten påverkan när organisationen ska hantera ett nytt klientel, ofta relaterat till politiska reformer, och när olika myndigheters beslut ”går in i varandra”. När ett beslut på en myndighet genererar åtgärder på en annan myndighet förekommer att handläggare utsätts för påtryckningar på grund av den tidigare myndighetens agerande. Under sådana omständigheter kan tjänstemän bli tvungna att hantera situationer och möta påverkare som de inte har tillräcklig kunskap om. För att underlätta i sådana situationer kan ledningen öka sin beredskap på olika sätt:

- Ta hjälp av andra organisationer som kommit längre i sitt säkerhetsarbete. Ofta finns det beröringspunkter mellan olika organisationer där ett utökat samarbete kan bidra till att förebygga påverkansförsök. Flera intervjupersoner lyfter fram samarbetet mellan säkerhetsfunktionerna vid arbetet mot grov organiserad brottslighet som ett gott exempel. Andra organisationer kan också ha fungerande rutiner och stöd som med enkla medel kan återanvändas.
- Sätt samman en grupp internt. Vissa påverkare är särskilt resurskrävande och utgör en större utmaning för arbetsmiljön än andra. Det kan krävas att olika kompetenser samarbetar för att kunna hantera dessa påverkare på bästa sätt. En sådan grupp kan stötta medarbetare i kontakter av den typen, något en studie om rättshaverister föreslår (Carlander och Svensson 2015). Då minskar risken för att ett rättshaveristiskt beteende eskalerar, eftersom påverkaren kommer i kontakt med personer med specifik kompetens att hantera situationen. Det borde innebära att handläggaren avlastas, fattar rätt beslut och undviker misstag.

Värna om erfarenheten

Påverkare använder ofta liknande metoder för att försöka påverka tjänstemän och många situationer följer samma mönster. Tjänstemän med lång erfarenhet har vanligtvis varit med om situationer där kunder och klienter har försökt att påverka tjänsteutövningen. Flera intervjupersoner berättar att de med tiden har utarbetat egna strategier och rutiner för att förebygga eller mildra otillåten påverkan:

- För att kunna hantera en interaktion på ett bra sätt är det viktigt att vara lugn och trygg.
- Samtalserfarenhet ger möjlighet att vara saklig och ge rätt service.
- Med livs- och yrkeserfarenhet är det lättare att bemöta och förstå personer som exempelvis befinner sig i en desperat situation. Erfarenhet från olika yrkesroller, till exempel att ha arbetat som både advokat och åklagare, gör att tjänstemannen kan analysera situationer ur flera olika perspektiv.

Ovanstående kompetenser kvalificerar de erfarna tjänstemännen som ofta tilldelas eller får ta över mer ”svårhanterade” ärenden eller klienter. Det innebär med andra ord ett förtroende att få hantera problematiska ärenden, och den arbetsgivare som är tydlig med det kan få sina medarbetare att växa med uppgiften.

Det är viktigt att sprida de mer erfarnas kunskap till mindre erfarna kollegor och nyanställda, vilket kan ske på följande sätt:

- Mentorskap och handledning kan öka medvetenheten om problemet. Erfarna medarbetare kan exempelvis avdramatisera ett hot om JO-anmälan genom att tydliggöra att det är en rättighet att anmäla, men att tjänstemän som följt regelverken inte har något att oroa sig över.
- Medlyssning och trepartssamtal med en erfaren medarbetare gör att nyanställd personal exempelvis får uppleva hur negativa beslut kan förmedlas, hur man sätter gränser och avslutar ett samtal eller möte.

Det finns dock vissa risker som kommer med erfarenhet. Erfarna kollegor kan exempelvis bidra till ett samtalsklimat där utsatthet för otillåten påverkan nonchaleras. En intervjuperson reflekterar över detta:

» Har man jobbat här länge höjs ribban hela tiden tyvärr. När ingenting fysiskt hänt så höjer vi ribban [för vilka hot vi tolererar] hela tiden ... Sedan är det inte bra att säga till de nya att "Jaja, det var inte så farligt", för de kanske tycker det är obehagligt. Så man får tänka när man är ute med dem att försöka att inte nonchalera. För att de sen ska tänka, "Nej, vad fasiken, usch vad obehagligt, men jag vill inte säga någonting för hon tyckte inte det var obehagligt. Då känner jag mig jättekorkad, om jag kommer som ny här och blir rädd". «

I citatet finns en medvetenhet om ett problematiskt beteende och en strävan efter att förbättra det i kontakten med nyanställda. De nyanställdas reaktioner på händelser som de erfarna inte längre reflekterat över kan göra arbetsgruppen och närmaste chef medvetna om att toleransen för vad som är acceptabelt har höjts. Därför bidrar även nyanställda med viktig kompetens i säkerhetsarbetet. Dessutom är det inte självklart att de erfarna tar in nya och ändrade rutiner för tjänsteutövningen. Det finns därför en risk att de lär ut felaktigt beteende till nya kollegor. I vissa fall kan därför närmaste chef behöva uppmärksamma felaktiga beteenden och arbeta för att förändra dessa i arbetet för en säkrare arbetsplats.

Se Riskuppfattning respektive Fyra riskkulturer (informella regelkulturer).

VID FELAKTIGT BETEENDE KAN BBS TILLÄMPAS

Om nya risker upptäcks i verksamheten är det viktigt att de fångas upp i det systematiska arbetsmiljöarbetet så att de kan åtgärdas direkt eller upptas i en handlingsplan.

Mätverktyget NOSACQ-50 kan användas som samtalsstöd för att börja diskutera hur verksamheten bedrivs med avseende på risker och säkerhetsklimat. Verktyget borde också kunna användas i diskussioner om otillåten påverkan och självcensur.

Se vidare Beteendebaserad säkerhet (BBS) respektive Nordic Safety Climate Questionnaire.

Ledarskapets betydelse

- » Jag har två [råd till min efterträdare]: 1) stå bakom din personal, 2) var med där ute. Det vill säga bilda inte din uppfattning på kontoret, utan avsätt tid för att delta i den yttre verksamheten – det har jag varit väldigt noga med. Och man vinner två saker med det – personalens förtroende och du får en helt annan lägesbild som chef när du faktiskt ser eller hör, genom att titta på personalen. Inte [genom att] ställa mer frågor. Att faktiskt vara med där ute i det vardagliga och i svåra situationer. «

INTERVJUAD CHEF

Ett gott ledarskap som gör att tjänstemän bättre orkar med olika påfrestningar innefattar att chefer föregår med gott exempel, står upp för sin personal och är ute i verksamheten och ”ser med egna ögon”. En närvarande chef kan också avgöra om medarbetare behöver träning och utbildning, exempelvis i form av SET eller BBS, för att förebygga påverkansförsök. Den närmaste chefen spelar också en viktig roll när otillåten påverkan har inträffat.

Detta avsnitt vänder sig i första hand till chefer men kan även vara intressant för andra yrkesroller, bland annat för att veta vad man kan förvänta sig från sin chef. Som chef kan det vara svårt att få vetskap om alla påverkansförsök. Utmaningen är särskilt stor när man är ansvarig för stora arbetsgrupper och rent fysiskt arbetar långt ifrån medarbetare – antingen för att de finns på annan ort, eller för att de ofta arbetar utanför organisationens lokaler. Om du som närmaste chef sällan är fysiskt närvarande är det viktigt att det finns en annan erfaren person med mandat att stötta medarbetarna i akuta situationer. Oavsett arbetssituation betonar våra intervjupersoner att den närmaste chefen bör tänka på följande:

- **Hantera incidenter väl.** När du som chef har visat dig kapabel att hantera en incident ökar chansen att du får vetskap om senare händelser. Det är därför ytterst strategiskt att lägga lite extra tid och kraft på att agera när något inträffar. Det blir en försäkring även för framtida fall av otillåten påverkan, eftersom en väl hanterad incident tycks göra arbetsgruppen tryggare.
- **Vissa händelser kan vara svåra att bedöma för den drabbade.** Var kunden eller klienten bara arg eller var det ett framåtsyftande hot? Du som chef kan ta reda på mer genom att ringa upp kunden och prata med den, eller vara tillgänglig för dina medarbetare om situationer utvecklas till incidenter. Några intervjupersoner har goda erfarenheter av sådana samtal, där kunden insett att den gått över gränsen och bett om ursäkt för sitt hotfulla beteende. Det har gjort den drabbade mycket tryggare – dels för att händelsen är utagerad, dels för att chefen har visat sig mogen att hantera svåra situationer. Vissa chefer ringer också upp kunder som har framfört självmordshot. Sådana samtal underlättas om organisationen har en uttalad nolltolerans mot trakasserier. Det blir då tydligt att tjänstemannen har rätt att förvänta sig ett bättre bemötande från kunden.

- **Medarbetare kan ha höga krav på sin chef när påverkansförsök inträffar.** Det allra viktigaste är dock att ge medmänskligt stöd. De som är nöjda med sin chefs hantering av händelsen lyfter ofta fram just medmänskliga aspekter, medan de som är missnöjda efterlyser sådana. Erfarna chefer kan ha lättare för detta, men många intervjuade personer lägger större vikt vid personlig lämplighet. Chefen måste visa empati och ett genuint intresse för sina medarbetare och deras arbetssituation. Det handlar framför allt om att reagera snabbt, vara tillgänglig, fråga hur medarbetaren mår, lyssna, visa förståelse och följa upp händelsen samt att inte förminska medarbetarens upplevelse av att händelsen var hotfull. Det ligger i linje med något som ibland kallas ledarskap till fots (management by walking/wandering around). Detta är särskilt relevant vid påverkansförsök som är obehagliga, men där det är svårt att vidta konkreta åtgärder.

Se vidare Identifiera stödunderskott.

- **Det kan vara svårt för dig som chef att nå fram till medarbetaren precis när incidenten har inträffat.** Vissa blir chockade av påverkansförsöket och känslorna ”kommer ikapp” först på kvällen, när man kommit hem. Du som chef måste därför komma överens med den drabbade hur den kan nå dig, eller bestämma att ni gör en avstämning via telefon under kvällen. Då kan det vara lättare att avgöra om medarbetaren behöver stöd för att hantera sin rädsla och oro eller är i behov av praktisk hjälp.
- **Följ upp händelsen.** En rekommendation från några intervjuade chefer är att följa upp händelsen redan under de första dagarna. Du kan då tala med den drabbade, prata igenom händelsen i arbetsgruppen och hjälpa den drabbade vidare till företagshälsovård eller andra instanser.

- **Den drabbade och du som chef har kanske inte samma syn på vilka åtgärder som ska vidtas.** Det kan till exempel vara svårt att få en utsatt person att lämna över ett ärende. Den drabbade vill avsluta ärendet för att bevisa att den inte ”vikt ner sig” och påverkats, vilket kan vara en reaktion på utsattheten. Vissa intervjupersoner uppskattade att chefen tog över känsliga eller riskfyllda arbetsuppgifter – både för att minska fokus på den utsatte och för att förebygga nya påverkansförsök. För att åtgärden ska uppskattas måste den dock ske i samråd med den drabbade.
- **Du kan själv utsättas.** En särskild svårighet när du som chef tar över är att det kan leda till att du själv utsätts för påverkansförsök. Det är därför viktigt att du känner till vilket stöd du kan få och att organisationen har en beredskap för att stötta även dig om något inträffar. Personalfunktionen kan på olika sätt stödja dig i din ledarskapsroll, och säkerhetsfunktionen kan ofta bidra med kunskap om påverkansförsöket.

VALIDERANDE BEMÖTANDE

Grunden för ett samtal med en drabbad är att du accepterar dennes upplevelse som giltig och riktigt det vill säga använder ett så kallat validerande bemötande. Det handlar om att förstå att dennes tolkningar, känslor och tankar kan skilja sig från din uppfattning (jfr Carlander och Svensson 2015). Intervjuade tjänstemän beskriver att kulturen på arbetsplatsen är central för om händelser diskuteras eller inte. Tjänstemän som förväntas ”bita ihop” eller ”tåla lite” berättar att en händelses allvarlighetsgrad kan ifrågasättas av exempelvis närmaste chef med svar som: ”Det var väl inte så farligt”. Att på så vis ogiltigförklara den utsattes uppfattning kan motverka ett gott samtalsklimat (Carlander och Svensson 2015). Ett sådant bemötande kan både leda till att medarbetare mår dåligt och att den närmaste chefen inte får vetskap om nya incidenter.

Kamratstöd och avlastningssamtal

Vissa drabbade behöver stöd och här kan kollegorna spela en mycket viktig roll. Stödet kan delas upp i spontana respektive organiserade insatser (Andersson, Tedfeldt och Larsson 2000). De spontana kan kallas kamratstöd och bygger på initiativ från kollegor och närmaste chef. Intervjupersoner på flera myndigheter beskriver även mer organiserade insatser i form av gruppsamtal, avlastningssamtal eller debriefing. Samtalet bör hållas strax efter incidenten, i många fall redan innan gruppen splittras och går hem. Enstaka myndigheter har centralt tagit fram rutiner för samtal, men de flesta intervjupersonerna menar att det är något de själva har infört mer eller mindre lokalt. Enligt Arbetsmiljöverkets allmänna föreskrift *Våld och hot i arbetsmiljön* (AFS 1993:2) ska det klargöras vem som ansvarar för att den drabbade erbjuds avlastningssamtal och rehabilitering. Arbetsmiljöverket föreslår också att arbetsgivaren håller uppföljningssamtal inom en vecka och tar reda på om det finns behov av ytterligare hjälp, till exempel samtalsstöd.

Samtalen fyller flera funktioner. I vissa fall finns behov av att reda ut vad som har hänt och få en gemensam tidslinje över händelsen, ge stöd till dem som behöver det, och undersöka om incidenten beror på bristande rutiner som kan åtgärdas. Sådana samtal beskrivs som en viktig del i hanteringen av påverkansförsöket. Kollegor kan ge viktigt samtalsstöd när en incident har inträffat. Det innebär att sådant som upplevdes som obehagligt i situationen pratas igenom, för att minska risken att den utsatta mår dåligt efteråt. Även kollegor som har bevittnat en incident kan behöva stöd.

Under de senaste åren har fokus flyttats från att den drabbade ska ”genomarbeta” sina upplevelser, till att mobilisera dennes egna sociala stöd i form av kollegor, närstående och vänner. Utmaningen är att skilja personer med mildare reaktioner – som knappast behöver strukturerat stöd – från dem som har större behov (se vidare till exempel Socialstyrelsen 2008).

Psykologisk första hjälp ger större flexibilitet och går att anpassa mer till den drabbades behov än gruppsamtal som avlastningssamtal. Metoden är ett praktiskt stöd för att möta människor i kris. Personen som leder samtalet har goda kunskaper om hur människor reagerar i krissituationer (se National Child Traumatic Stress Network and National Center for PTSD 2006 för djupare beskrivning av metoden). Detta är centrala komponenter för den som använder metoden:

- Etablera kontakt på ett inkännande och icke-påträngande sätt. Tala långsamt och ställ enkla, respektfulla frågor för att komma fram till hur du kan hjälpa till. Hjälp drabbade att artikulera omedelbara problem och behov samt hämta in ytterligare nödvändig information.
- Erbjud praktiskt stöd och information för att hjälpa drabbade att ta itu med sina problem och behov. Lugna drabbade som är emotionellt överväldigade.
- Koppla så snart som möjligt samman de drabbade med nätverk för socialt stöd, till exempel familjemedlemmar, vänner och kollegor. Till detta kommer företagshälsovård eller motsvarande.

Metoden identifierar också några viktiga fallgropar. Undvik följande:

- Gör inga antaganden om de drabbades upplevelser eller vad de varit med om.
- Utgå inte från att alla som varit exponerade för en allvarlig händelse kommer att bli traumatiserade.
- Sjukförklara inte. De flesta reaktioner är förståeliga och förväntade. Kalla inte reaktioner för ”symtom” och använd inte ord som ”diagnos” eller ”tillstånd”.
- Bemöt inte drabbade med beskyddande nedlåtenhet och fokusera inte heller på deras hjälplöshet eller misstag. Vänd fokus mot det som den drabbade har gjort bra under eller efter händelsen.

- Utgå inte från att alla drabbade vill eller behöver tala med dig. Ofta räcker det med att vara fysiskt närvarande, stödjande och lugn för att människor ska känna sig tryggare och hantera situationen bättre.

Avlastningssamtal är kortare och hålls närmare händelsen i tid än debriefing. De leds vanligen av den som normalt leder arbetsgruppen. Sådana samtal ska rätta ut eventuella oklarheter kring en händelse, ge utrymme för deltagarna att avreagera sig känslomässigt och ge ett avslut på händelsen. Ledaren informerar om hur man reagerar på stressfyllda situationer och bekräftar att deltagarnas känslor är normala reaktioner på en onormal situation. Samtalet kan också visa om det behövs fler insatser. För att de drabbade ska bli hjälpta och inte må sämre av samtalen är det viktigt att ledaren har erfarenhet och respekteras i gruppen, att alla i gruppen vill ha samtalet och att de får möjlighet att tala men inte tvingas till det förrän de är redo.

Debriefing har varit en mycket hyllad metod, men olika utvärderingar har gett blandade resultat. I vissa fall har metoden lett till att de drabbade återupplever trauman och i stället mår sämre än de troligen mått utan hjälp (Edvardsson 2009, jfr Andersson, Tedfeldt och Larsson 2000). Även förespråkare för metoden betonar vikten av att använda utbildade debriefingledare som har tid och mandat att förbereda sig ordentligt (Andersson, Tedfeldt och Larsson 2000). Den närmaste chefen bör inte hålla i debriefingen, bland annat för att det är en roll som kräver specialutbildning och oberoende, på ett sätt som chefer sällan har. Metoden passar inte heller vid alla händelser och grupper. Det kan vara svårt att få ett konstruktivt samtal om gruppmedlemmarna är mycket olika berörda av händelsen (från inte alls till direkt drabbade), eller befinner sig i olika faser av bearbetningen. Dessutom kräver metoden en stark tillit mellan gruppmedlemmarna som inte finns naturligt i alla grupper.

Lästips!

Om psykologisk första hjälp:
National Child Traumatic Stress Network and National Center for PTSD, *Psychological First Aid: Field Operations Guide 2nd Edition*. July, 2006. Den finns översatt och anpassad till svenska förhållanden av Per-Olof Michel, Kunskapscentrum för katastrofpsykiatri.

Andersson, B. Tedfeldt, E. och Larsson, G. (2000). *Avlastningssamtal och debriefing. Handbok för samtalsledare*. Lund: Studentlitteratur.

Edvardsson, B. (2009). *År samtal med professionella hjälpare efter traumatiska händelser till hjälp eller stjälp?* Örebro: Örebro universitet.

Anpassningar i privatlivet till följd av yrkets utsatthet

Tjänstemän kan känna behov av att tänka sig för i sitt privatliv till följd av sitt yrkesval. Samtidigt kan det vara svårt att alltid strikt skilja på arbetsliv och privatliv, och det kan ställas på sin spets vid otillåten påverkan. Ett tydligt exempel är den drabbades oro framför allt för anhörigas men även för sin egen säkerhet. Många intervju-personer känner sig skyldiga när anhöriga drabbas till följd av deras yrkesval. Det innebär att de drabbade tjänstemännen funderar mycket kring förebyggande åtgärder som påverkar privatlivet. Avsnitten som följer riktar sig framför allt till tjänstemän som löper stor risk att utsättas för otillåten påverkan. Behoven är väsentligt mindre för exempelvis administrativ personal. Du bör se punktsatserna som en idébank och fundera över vilka som skulle passa dig. I vissa fall kan din arbetsgivare hjälpa dig att vidta förebyggande åtgärder.

En betydande andel av de som drabbats uppger i enkäten att de har ändrat saker i sitt privatliv till följd av påverkansförsöket (Brå 2016:13). I det följande beskrivs några av de åtgärder som de vidtagit för att minska risken att utsättas igen. Många av åtgärderna går ut på att göra det svårare för potentiella påverkare att kartlägga dem och deras privatliv eller att bli mer anonym. Flera intervju-personer betonar vikten av att tidigt vidta dessa åtgärder, eftersom det i någon mån är försent när man väl blivit utsatt.

Ökad vaksamhet på fritiden

En vanlig åtgärd är att bli mer vaksam på fritiden. Om flera kollegor har utsatts för hot har man stämt möte och försökt att ha sällskap till och från arbetet, så att man aldrig går eller cyklar ensam i närheten av organisationens lokaler. Följande åtgärder beskrivs både av våra intervju-personer och av Säkerhetspolisen (2009):

- Variera dina dagliga rutiner, till exempel resväg, restider, när du handlar och var.

- Var uppmärksam på okända fordon eller personer som agerar misstänkt i hemmiljön. Om de återkommer kan du även fotografera eller anteckna uppgifter om dessa.
- Även dina anhöriga kan uppmanas att vara mer uppmärksamma på exempelvis bilar som kör förbi sakta, personer som tittar in i bostaden och underliga telefonsamtal.
- Inom vissa särskilt utsatta yrkesroller kan man få hjälp av arbetsgivaren att förstärka lås, fönster och larm till bostaden. Använd insynsskydd.
- Välj en brevlåda med lås för att försvåra att någon kommer över privata uppgifter om dig.

Vissa väljer att inte berätta för omgivningen vad de arbetar med, för att minska risken att bli en måltavla för exempelvis vänskapskorruption eller för att slippa lyssna på allmänt missnöje med den aktuella organisationen. Intervjupersoner med särskilt känsliga arbetsuppgifter har inte ens berättat för familjen exakt vad de gör på dagarna.

Vissa tjänstemän har också aktivt valt att bo på en annan ort än den de arbetar på. Det gäller särskilt i mindre städer, där en del bor i grannkommunen för att till exempel minska risken att spontant möta påverkare när man är på stan med sin familj. Vissa organisationer har system för att automatiskt fördela riskärenden från den aktuella orten till tjänstemän på andra orter, med hänsyn till personalens säkerhet.

Anpassningen är som störst bland tjänstemän som har barn. Några beskriver att de fysiskt distanserar sig från barnen om de ser en potentiell påverkare, för att barnen inte ska sammankopplas med dem. Samma resonemang framkommer i några intervjuer där tjänstemannen valt att ha ett annat efternamn än barnen.

Internet och sociala medier

Internet och sociala medier är ett angeläget och återkommande tema i intervjuerna. Vissa intervjupersoner går så långt som att ifrågasätta varför man ska finnas på sociala medier medan andra funderar mer över säkerheten i sin närvaro på internet. Det finns också en del frågor om detta, och här kan arbetsgivaren fylla en viktig funktion genom att visa på vad den anställde själv kan göra för att öka säkerheten. Nedan följer några åtgärder som intervjupersoner vidtagit och som i vissa fall också föreslås av andra (se referens i parentes i förekommande fall). Råden kommer främst från personer som valt att synliggöra så lite som möjligt av sina privata uppgifter:

- Gör ett medvetet val om vilka uppgifter du lägger ut om dig och din familj på internet. Du måste räkna med att de ligger kvar där för alltid (Säkerhetspolisen 2009).
- Lägg inte ut bilder på barnen på sociala medier. Några intervjupersoner betonar att de aldrig skulle göra det själva, men att andra kan ha svårt att förstå att intervjupersonerna inte vill vara med på bilder, i synnerhet inte tillsammans med familjemedlemmar.
- Ett liknande dilemma uppstår när kollegor berättar personliga saker om dig som du inte vill att klienter ska känna till. Här är det viktigt att ha en diskussion i arbetsgruppen om gränser (se vidare Brå 2014:4, Säkerhetspolisen 2009).
- Använd inte ditt fullständiga eller riktiga namn i sociala medier. Vissa har sitt andranamn eller ett tidigare efternamn.
- Koppla inte ihop yrkesidentitet med privatliv, det vill säga skriv inget om yrket i dina privata forum.
- Lägg inte ut uppgifter om dig själv som kan utgöra en sårbarhet eller vara utpressningsgrundande i en senare situation. Om du är öppen med var du arbetar gäller det att skriva på ett sätt som är lämpligt för en statstjänsteman (jfr Säkerhetspolisen 2009).

- Se över dina säkerhetsinställningar, så att potentiella påverkare inte kommer åt uppgifter om ditt privatliv. Det kan handla om att vara försiktig med vilka man lägger till som kontakter och att enbart vänner ser det du skriver (Säkerhetspolisen 2009). Be en person som du inte har lagt till i ditt kontaktnät att söka på ditt namn, för att vara helt säker på att säkerhetsinställningarna fungerar.
- Du kan ”googla” ditt namn och se vilken information som dyker upp. Är det sådant du vill att alla ska veta?
- Plocka bort uppgifter som telefonnummer från söksidor och försök att inte skylta med familjemedlemmar. Skaffa hemligt telefonnummer.

När något väl har inträffat är det enligt intervjupersonerna mycket uppskattat att arbetsgivaren bevakar flödet i exempelvis ett näthatsärende eller drev, så att den drabbade själv slipper se alla skrivningar. En drabbad menar att det inte är hatet i sig som är problemet, utan att det får sådan spridning genom sökmotorer. Några organisationer har avtal med företag som rensar bort sökträffar på medarbetares namn eller skriver till sökmotorer och övertygar dem om vikten av att ta bort sådana träffar (så kallad avindexering). Man kan också själv ansöka om detta hos vissa sökmotorföretag. Leverantörerna gör då en avvägning mellan den drabbades personliga integritet och allmänhetens intresse av att den aktuella sidan dyker upp som sökträff om man söker på personens namn. Argumentationen ska med andra ord visa att den personliga integriteten ska prioriteras i detta ärende (se vidare Larsson 2016).

Lästips!

Larsson, N. (2016).
Åtgärder att vidta på egen hand vid näthat. Artikel. Stockholm: Institutet för juridik och internet.

Säkerhetspolisen (2009).
Personlig säkerhet.
Stockholm: Säkerhetspolisen.

AVSNITTET
GÄLLER FÖR ALLA
PÅVERKANFORMER,
MEN SÄRSKILT
TRAKASSERIER

Säkerhetsfunktionens roll i arbetet mot otillåten påverkan

En del större organisationer har en separat säkerhetsfunktion och en personalfunktion som strävar efter samverkan. Förklaringen är att båda har ett ansvar för arbetsmiljön och för att stötta chefer, men på lite olika sätt. Säkerhetsfunktionen berörs särskilt när det råder osäkerhet om hur en risk eller incident ska bedömas och hanteras. I det här avsnittet beskrivs några områden där säkerhetsfunktionen spelar en särskilt viktig roll – incidentrapportering, polisanmälningar av händelser och att identifiera vilka utsatta som får för lite stöd. Inom vissa organisationer är det dock personalfunktionen som har huvudansvaret för incidentrapporteringssystemet.

Incidentrapportering

För att kunna göra relevanta riskbedömningar för verksamheten är organisationerna beroende av att medarbetare rapporterar in alla risker, tillbud och incidenter (Arbetsmiljöverket 2012:12). Benägenheten att rapportera en incident varierar mellan olika organisationer. Den drabbade är mest benägen att rapportera konkreta händelser som uppfattas vara allvarliga. Våld och skadegörelse rapporteras i hög grad. Således selekteras vissa typer av rapporter fram (Granér 2004, Brå 2015:19). Däremot rapporteras otillbörliga erbjudanden mycket sällan, och trakasserier rapporteras i tämligen liten utsträckning.

Exempelvis lagstiftning och domar visar samhällets syn på i vilken omfattning olika yrkesroller förväntas acceptera utsatthet för otillåten påverkan från kunder och klienter. Denna syn kan även anammas av tjänstemännen och påverka hur de uppfattar utsattheten och hur mycket de ”ska tåla”. Yrkesroller som genom sitt uppdrag är mer utsatta än andra har vanligtvis en högre tröskel för vad de anser är otillåten påverkan och vad de väljer att rapportera. Samtidigt finns det en gräns, även om den är individuell.

Varför är det viktigt att rapportera?

Flera säkerhetsansvariga upplever att rapporteringsbenägenheten har ökat över tid, men den kan bli ännu högre, särskilt vid trakasserier. Det finns också många skäl till att rapportera incidenter:

- Rapporterna kan användas för att följa upp enskilda händelser och kanalisera stöd, och kan på så sätt vara ett verktyg för närmaste chef. Vissa system skickar direkt en signal till chefen om att en medarbetare har utsatts. Detta är dock inte den primära funktionen eftersom stödet måste sättas in snabbare än signalen kan gå från rapporteringssystemet.
- Rapporterna innebär att kunskapen om en incident inte blir kvar lokalt, hos de direkt drabbade, utan kan spridas till andra i organisationen.
- Rapporterna kan vara ett stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet, eftersom säkerhets- eller personalfunktionerna med hjälp av dessa kan identifiera brister i arbetsmiljön. De kan också fungera som ett underlag för den närmaste chefen att förändra det dagliga arbetssättet i vissa avseenden.
- Arbetsmiljön kan följas upp för organisationen i stort. Systemet blir en databas med många händelser som kan användas för att göra riskanalyser av arbetet generellt. Om vissa enheter avviker från väntade mönster utifrån jämförbara enheter eller har en mycket hög utsatthet kan särskilda åtgärder vidtas där. Det kan handla om alltifrån riktad information om att rapportera mer eller stödjande insatser för mycket utsatta arbetsgrupper.
- Rapportering visar ledningen hur utsatt arbetssituationen är för vissa medarbetare. Intervjupersoner inom mycket utsatta yrkesgrupper har noterat att det är svårt att föra fram brister i arbetsmiljön till ledningen när det saknas stödbevisning i rapporteringssystemen.
- Om händelser följs upp i systemet och exempelvis kompletteras med information om vad som hände efter incidenten kan arbetsgivaren identifiera väl hanterade händelser och använda dem som goda exempel vid nya incidenter.

Hur ökar man rapporteringsbenägenheten?

Organisationer som vill förbättra arbetsmiljön och bli bättre på att förebygga otillåten påverkan har starka incitament att försöka öka rapporteringsbenägenheten, för att få in ett ännu bättre underlag. Intervjuerna antyder att återkoppling och uppföljning kan öka rapporteringsbenägenheten, men det förutsätter resurser att hantera inflödet. Det finns ett antal sätt att göra medarbetarna mer benägna att rapportera händelser:

- Ge snabb återkoppling. Sådan återkoppling på rapporter från chefer och säkerhetsfunktion uppmuntrar framtida rapportering, eftersom den drabbade upplever att rapporten var viktig. Inom vissa organisationer rapporterar den drabbade till sin chef, som fungerar som grindvakt och avgör om händelsen är av sådan dignitet att den ska in i incidentrapporteringssystemet.
- Agera mot påverkaren. Kriminalvården har högst rapporteringsgrad, vilket kan ha att göra med att de har stora möjligheter att exempelvis omplacera klienter efter hot mot personalen. Från de flesta organisationer finns exempel på att den närmaste chefen har kontaktat påverkaren och förklarat att hot inte är acceptabelt.
- Avdramatisera synen på rapportering i en arbetsgrupp. Det kan ske genom att arbetsgivaren tydliggör att man även ska rapportera händelser som man klarat av att hantera själv. Vissa intervjupersoner beskriver att de är rädda för att ses som ängsliga och oförmögna att klara av sitt arbete och därför väljer att inte rapportera händelser. Chefer och kollegor kan uppmuntra till rapportering. Det är särskilt viktigt att efterfråga rapporter om diffusa trakasserier, som har en låg rapporteringsfrekvens.

Se Diffusa typer av trakasserier i del 2.

- Arbeta mot attityder som antyder att den utsatte själv ”dragit på sig hot” och därför är en belastning för sin organisation. Ett sådant bemötande från chefer riskerar att få medarbetare att dölja sin utsatthet. Det kan leda till att nya risker inte rapporteras och att organisationen missar att vidta åtgärder mot dessa.

- Synliggör hur rapporterna kan utgöra underlag i arbetet för att förbättra arbetsmiljön. Intervjuerna visar att de drabbade tjänstemännen ofta är omedvetna om detta.
- Anpassa systemen för diffusa trakasserier. Systemen tycks vanligtvis vara utformade för konkreta händelser som våld, skadegörelse eller direkta hot. Det innebär att diffusa former av trakasserier blir svårare att rapportera, trots att de får minst lika stor påverkan på tjänsteutövningen.

Få incidenter polisanmäls

Få påverkansförsök polisanmäls. Skadegörelse och våld polisanmäls oftare än otillbörliga erbjudanden och trakasserier. De vanligaste skälen till att inte polisanmäla är att den drabbade inte uppfattar att händelsen utgör ett brott eller anser att den inte är tillräckligt allvarlig. Alla incidenter utgör heller inte brott och det är därför inte rimligt att alla händelser anmäls (jfr även Brå 2015:19).

Ett tungt skäl att anmäla är enligt intervjupersonerna att visa påverkaren att det inte är tillåtet att hota tjänstemän. Dessutom vill man synliggöra i statistiken att brottstypen förekommer. En slutsats av intervjuerna är att polisen uppskattas och beskrivs som mycket kompetent i akuta lägen, exempelvis när uniformerad personal kommer till en brottsplats (se även Brå 2016:14). När det gäller utredningar av påverkansförsök är vissa dock besvikna. Ofta står ord mot ord och det saknas teknisk bevisning. Det är också svårt att bevisa uppsåt och många ärenden läggs ner.

Arbetsgivaren kan anmäla brottet

Inom vissa organisationer är det vanligare att händelsen polisanmäls av arbetsgivaren i den drabbades ställe. Det är mycket uppskattat och har ett symbolvärde eftersom tjänstemannen utsattes till följd av sitt arbete. Med andra ord finns förväntningar på att arbetsgivaren hjälper till med detta. I vissa fall har den drabbade önskat att arbetsgivaren anmäler, men fått besked att detta inte är möjligt. Hindret har

legat hos både arbetsgivaren och Polismyndigheten. Säkerhetsfunktionen kan inleda samverkan med Polismyndigheten för att underlätta för arbetsgivaren att göra polisanmälningar.

Det råder viss förvirring om vad det innebär att anmäla ett brott respektive vara målsägande, för även om arbetsgivaren anmäler händelsen behöver den drabbade framgå som målsägande. Vissa drabbade oroar sig för detta, något som också andra brottsoffer gör (se till exempel Brå 2008:8). De är rädda för repressalier från påverkaren och tycker att det är obehagligt att ens namn och andra uppgifter framgår av anmälan. Vid de flesta brott måste dock målsägandens namn anges, eftersom den personen är viktig att höra. Är målsägandens namn okänt finns risk för att förundersökning inte inleds, att den läggs ned eller att åtal inte väcks med motivering att brottet inte kan styrkas.

Vad händer när man polisanmält?

Polisanmälan går till en förundersökningsledare, som bedömer om en förundersökning ska inledas eller inte. Ibland görs bedömningen att gärningen inte utgör ett brott, och då skrivs ärendet av. I anmälan är det därför viktigt att trycka på varför händelsen utgör brott (de juri-

ÖKA BEVISVÄRDET I ANMÄLAN OCH FÖRUNDERSÖKNINGEN:

- Anteckna så detaljerat som möjligt var påverkansförsöket inträffade, vid vilken tidpunkt, hur försöket gick till och andra omständigheter. Om hotet var av subtil karaktär, vad var obehagligt? Hur reagerade den drabbade? Vilket beslut försökte den misstänkte påverka?
- Spara all dokumentation och ta kopior på eventuella mejl, sms, brev och dylikt. Anteckna tid och plats de mottogs på. Bifoga en skärmdump om hotet framförts på internet.
- Inkludera information om vilka vittnen som finns. Om man på förhand vet att det finns en risk för påverkansförsök, se till att medarbetare närvarar som vittnen vid ett eventuellt möte.
- Finns händelsen inspelad eller filmad? Finns det övervakningskameror på platsen?

diska rekvisiten). Särskilt vid subtila hot och diffusa former av trakasserier kan det vara svårt att bevisa vad påverkaren har sagt. Här kan tidigare polisanmälningar mot samma påverkare vara viktiga, eftersom de pekar på ett mönster. Det är också viktigt att få med den bevisning som finns i anmälan, se faktaruta till vänster.

Vissa förundersökningar läggs ner för att förundersökningsledaren bedömer att det för tillfället inte går att föra utredningen framåt eller att utredningen kan leda till åtal. Det kan bero på att bevisningen anses vara otillräcklig. Att en förundersökning läggs ner betyder dock inte att den försvinner. Den kan återupptas om det senare tillkommer uppgifter som förändrar utredningsläget. De tidigare anmälningarna kan också vara viktiga för att kunna visa ett mönster om påverkaren exempelvis framför nya hot.

EXEMPEL

När det gäller utpressningsbrott med hot av subtil karaktär har Åklagarmyndigheten konstaterat att det kan vara svårt att formulera en gärningsbeskrivning (Åklagarmyndigheten 2010:7). Utgångspunkten måste vara att gärningsbeskrivningen ska vara utförlig och beskriva det beteende och de uttalanden som åklagaren anser innebära ett hot. Det man vill bevisa är att målsäganden hade anledning att uppfatta situationen som hotfull och att den misstänkte uppsåtligt försökte åstadkomma detta. En sådan metod är att hänvisa till tidigare domar där den misstänkte agerat på ett likartat sätt. Dessutom kan det vara viktigt att visa att offret tog hotet på allvar och blev rädd (se vidare Brå 2012:12).

Identifiera stödunderskott

En angelägen uppgift för organisationen är att mobilisera rätt stöd till de utsatta. Behoven är visserligen individuella men enkätresultaten visar att typen av påverkansförsök är den faktor som tydligast kan ge en fingervisning om stödbehovet. Generellt är behovet av stöd störst vid våld. Sedan följer hot, trakasserier, skadegörelse och sist otillbörliga erbjudanden, och det gäller de flesta organisationer (Brå 2016:13, s. 140ff).

Den vanligaste påverkansformen är trakasserier, och 40–50 procent av de utsatta på de flesta organisationerna uppgav att de behövde stöd. Av dessa anger omkring en tredjedel att de fått mindre stöd än vad de behövt (se vidare Brå 2016:13, s. 140ff). Denna grupp är mindre trygg än sina utsatta kollegor, och det är ett viktigt skäl till att försöka minska detta ”stödunderskott”. De tycks också vara mer påverkade i sin tjänsteutövning än kollegorna. Vi har visserligen enbart en mätpunkt i tiden och kan därför inte säga vad som kom först – utsatthet, otrygghet och bristande tjänsteutövning eller bristande stöd. Faktorerna hänger dock tydligt samman både i enkätundersökningen och i intervjuerna (Brå 2016:13).

Gruppen som uppger stödunderskott har i större utsträckning än andra utsatta kollegor tvekat inför en åtgärd, undvikit ett ärende eller område och funderat på att sluta till följd av ett påverkansförsök. Det är också en högre andel i stödunderskottsgruppen, jämfört med samtliga enkätrespondenter, som uppger att de har ändrat ett beslut, inte genomfört kontroller, gjort mer ytliga kontroller än vanligt eller prioriterat ett ärende för att minska risken att utsättas för påverkansförsök. Intervjuerna talar för att många av de allvarigaste påverkansförsöken hanteras väl av säkerhetsansvariga. Det illustreras genom att andelen som uppger ett stödunderskott i enkäten var allra lägst om påverkansförsöket skedde i den egna bostaden. Här råder inget tvivel om att händelsen är allvarlig och organisationerna vidtar därför generellt sett mer omfattande åtgärder än om man utsatts på arbetsplatsen.

Resultaten när det gäller stödunderskottet tyder på att organisationer har svårare att hantera vissa typer av påverkansförsök. Det gäller särskilt de mer svårdefinierade och svårbeskrivna diffusa typerna av trakasserier. Organisationerna bör därför satsa på att förbättra sin hantering när påverkaren har:

- gjort okynnes-, motanmälan eller lämnat falska tips till myndigheterna om tjänstemannen (exempelvis anklagat den för brottslighet)
- beställt oönskade varor och tjänster i tjänstemannens namn
- uppehållit sig på samma plats som tjänstemannen på fritid eller arbetstid
- uppvisat tecken på att den kartlägger exempelvis tjänstemannen eller dennes anhöriga
- spridit uppgifter om tjänstemannen på internet
- fotograferat tjänstemannen utan lov
- kommit med obehagliga anspelningar mot tjänstemannen och dennes familj.

Detta gäller särskilt obehagliga anspelningar från påverkare med hög kapacitet, som personer inom organiserad brottslighet, medlemmar i förtortsgäng och företagare.

AVSNITTET
GÄLLER FÖR ALLA
PÅVERKANFORMER,
MEN SÄRSKILT
KORRUPTION

Personalfunktionens roll i arbetet mot otillåten påverkan

Alla människor är sårbara. Ekonomiska problem, missbruk eller en skilsmässa är exempel på livssituationer som kan minska en persons motståndskraft och avgöra hur man reagerar på ett påverkansförsök. När det gäller särskilt utsatta yrkesroller är det viktigt att organisationen vet hur pålitlig, lojal och sårbar en framtida eller nuvarande medarbetare är. Personalfunktionen har en central roll i detta med ansvar för:

- frågor som rör arbetsmiljö och hälsa, rekrytering och bemanning samt förhandling och arbetsrätt
- stöd och service till chefer och medarbetare i det dagliga arbetet med personalfrågor
- personalsociala frågor (svåra samtal och samtal med personal i kris etc.) och kompetensutveckling; funktionen kan exempelvis ge kunskap om BBS, SET, god kommunikation och gott bemötande.

Många organisationer använder företagshälsovård för arbetet med personalsociala frågor. Vissa drabbade tjänstemän upplever dock att sådana samtalsfunktioner saknar tillräcklig kunskap och förståelse för hur tjänsteutövningen går till och därför fokuserar på onödiga detaljer om deras arbetsuppgifter (Brå 2016:13). Ett sådant generellt stöd behöver därför kompletteras, till exempel med kamratstödjare som har samma yrkesroll och erfarenhet av påverkansförsök.

Se vidare Kamratstöd och avlastningssamtal.

Personalfunktionen har en viktig roll i det systematiska arbetsmiljöarbetet, det vill säga arbetet med att skapa öppna organisationskulturer och säkerställa att chefer har kunskap om arbetsrättsliga verktyg och vet hur de används (Brå 2014:4). Därför finns det mycket att vinna på att personal- och säkerhetsfunktionerna lägger samman sin kunskap

och samarbetar. Genom att kombinera mjuka frågor med mer strategiska säkerhetsfrågor blir den sammantagna bilden av organisationens utsatthet, säkerhetsklimat och organisationskultur mer komplett:

- Personalfunktionen kan uppmärksamma om någon verkar vara instabil och ändrar beteende (på ett sätt som kan bli en säkerhetsfråga), och säkerhetsfunktionen kan se en sårbarhet (som kan hanteras av personalfunktionen).
- Både ledning, personalfunktion och säkerhetsfunktion kan upptäcka signaler om systematiska felbeteenden och tillsammans undvika att negativa organisationskulturer utvecklas (Brå 2014:4).

Rekrytering

I rekryteringsprocessen kan personalfunktionen bidra med viktig kunskap, exempelvis genom att utveckla särskilda intervjuguider och tester med syfte att särskilt bedöma sökandes integritet. Den kan också säkerställa att det finns goda introduktionsprogram för nyanställda, där till exempel en mentor kan utses (Brå 2014:4).

Se vidare Värna om erfarenheten.

Hur allvarliga konsekvenser otillåten påverkan kan få beror bland annat på om personen i sin yrkesroll har tillgång till känslig information eller inte. Nedanstående text är framför allt anpassad till relativt känsliga befattningar, och för dem är rekryteringsprocessen vanligen mer omfattande. Även rekrytering till mindre känsliga roller kan dock ta intryck av de frågeområden och den metodik som presenteras. Det viktiga är att ha rutiner som följs systematiskt, oavsett hur omfattande prövning man gör av den sökande och dennes meriter. Rutinerna kan skilja sig åt beroende på den aktuella yrkesrollens känslighet, men det är viktigt att inte frånga dem vid exempelvis tidsnöd.

För att placera rätt person på rätt plats i organisationen tar man i rekryteringsprocessen hänsyn till personens sårbarhet i förhållande till befogenheter, skyddsvärd information och mandat som yrkesrollen

ger tillgång till. Därför behövs en grundlig intervju i kombination med att man tar referenser och hämtar in annan information. Samtidigt är det viktigt att understryka att en sökande som inte är lämplig för en viss tjänst kan vara en utmärkt kandidat till en annan roll.

Anställningsintervju

Under anställningsintervjun finns möjlighet att identifiera eventuella brister i pålitlighet och lojalitet hos en person, men man kan även ta reda på om det finns en sårbarhet. Samtidigt finns en risk att den sökande, som gärna vill ha arbetet, döljer sådant som uppfattas som negativt. En del av intervjun kan därför kretsa kring hur den sökande har agerat tidigare för att få en bra indikation om hur den kommer att hantera situationer i framtiden. Sökande kan uppmanas att beskriva olika situationer och hur de har hanterat dem, och vad de har lärt sig av händelsen. På detta sätt blir det svårare att manipulera svaren, och personalfunktionen kan fånga upp faktorer som integritet, omdöme, riskbenägenhet, rättssäkerhet och lojalitet mot myndighetsuppdraget (Brå 2014:4). Sökande som uppvisar exempelvis hög riskbenägenhet, låg integritet och bristande omdöme löper rimligen större risk att påverkas i sin tjänsteutövning.

- Intervjuer handlar inte bara om att ställa frågor och skriva ner svar utan även om att våga göra en sammantagen bedömning av allt som framkommit i intervjun.

Betyg

Betyg och intyg kan ses som en dokumentation av den sökandes kunskap men även som en del av levnadsbakgrunden. Därför är det viktigt att kontrollera de betyg och intyg som personen presenterar och att diskutera innehållet (Försvarsmakten 2017). I det ingår att fastställa intervjupersonens identitet och verifiera att betyg och intyg verkligen gäller den sökande.

Referenser

Referenstagning bör i möjligaste mån genomföras som ett personligt möte. Av tid- och resursskäl sker det dock oftast genom en telefonintervju. I de fallen är det bra att i förväg boka en tid.

I Försvarmaktens (2017) handbok som används vid säkerhetsprövning inom myndigheten finns exempel på områden som diskuteras med referenten, bland annat:

- relationen mellan referenten och den sökande, både yrkesmässigt och privat
- framgångar och problem som den sökande har haft vid anställning
- om den sökande har varit föremål för rättslig prövning av något slag
- den sökandes säkerhetsmedvetande och inställning till och förståelse för säkerhet och sekretess
- den sökandes ekonomiska situation och sätt att hantera sin ekonomi.

Säkerhetsklassning

Ett verktyg i rekryteringen kan vara säkerhetsklassning och säkerhetsprövning. Även verksamheter som inte använder säkerhetsklassning kan ta intryck av de frågor och typer av uppgifter som ingår i Försvarmaktens prövning.

Lästips!

SOU (2015:25).
En ny säkerhetsskyddslag.
Betänkande av Utredningen
om säkerhetsskyddslagen.
Stockholm: Fritzes.

Det finns tre säkerhetsklasser enligt säkerhetsskyddslagen. En tjänsts placering i någon av dessa klasser bestäms av en kombination av två faktorer: i vilken omfattning den berörda personen kan få del av sekretessbelagda uppgifter och om det är fråga om uppgifter av synnerlig betydelse för rikets säkerhet eller uppgifter av betydelse för rikets säkerhet. Det finns ett krav på skada av viss storlek om uppgifterna röjs för obehöriga för att en tjänst ska placeras i säkerhetsklass 3 (SOU 2015:25).

Säkerhetsprövning

Verksamheter som har betydelse för rikets säkerhet måste göra säkerhetsprövningar medan andra verksamheter inte har samma skyldighet. Bestämmelserna om säkerhetsklassning och säkerhetsprövning finns i säkerhetsskyddslagen (1996:633) och säkerhetsskyddsförordningen:

- Säkerhetsprövning ska göras innan en person anställs eller på något annat sätt deltar i en verksamhet som har betydelse för rikets säkerhet eller anlitas för uppgifter som är viktiga för skyddet mot terrorism (11 § säkerhetsskyddslagen).
- Säkerhetsprövningen ska bygga på kunskap om den som prövas, på de uppgifter som kommit fram vid eventuell registerkontroll och särskild personutredning, på typen av verksamhet och på andra omständigheter. Prövningen innebär att man även kontrollerar personens identitet, betyg, intyg och referenser.
- Säkerhetsprövning förutsätter inte placering i säkerhetsklass. Däremot gör registerkontroll och särskild personutredning detta (SOU 2015:25).

Säkerhetsprövningsintervju

Säkerhetsprövningsintervjuer sker i samband med rekrytering till verksamheter som har betydelse för rikets säkerhet. I Försvarsmaktens (2017) handbok finns ett exempel på intervjumall med ett antal standardiserade frågeområden som även kan inspirera dem som håller anställningsintervjuer.

Se hela intervjumallen i bilaga 1.

De viktigaste punkterna är att:

- Skapa en tydlig bild av den prövades levnadsbakgrund och livssituation. Ställ följdfrågor utifrån berättelsen och fördjupa dig i områden där den prövade ger generella beskrivningar. Uppmärksamma problem och kriser i den prövades bakgrund och livssituation.

- Tidsluckor i CV och kortare anställningstider ska uppmärksammas och orsak undersökas. Hur har den prövade fungerat vid tidigare anställningar?
- Fråga om personen har någon bisyssla eller annan verksamhet av relevans. Diskutera och bedöm om detta innebär en konflikt med organisationens intressen eller gör att man kan ifrågasätta den prövades lojalitet eller pålitlighet i övrigt, ur säkerhetssynpunkt.
- Åsidosättande av skyldigheter, ansvar och arbetsuppgifter. Ställ frågor om framgångar och problem den prövade har stött på och om hur de har hanterats.
- Ta reda på om den prövade någon gång har delgivits misstanke om brott eller varit lagförd för brott.
- Undersök den prövades säkerhetsmedvetande och attityd till säkerhet. Diskutera säkerhet i vid bemärkelse och ställ frågor om den prövades inställning till och förståelse för säkerhet och sekretess.
- Diskutera den prövades exponering på internet, till exempel i sociala medier. Klargör om den prövade har förståelse för sekretess och den sårbarhet som exponeringen kan medföra.
- Skapa dig en uppfattning om den prövades eventuella bruk av alkohol.
- Ställ frågor om den prövade har testat eller brukat narkotika och dopningsmedel. Om personen har använt sådana medel mer än en gång under de senaste två åren kan det röra sig om ett riskbeteende.
- Skaffa en så klar bild som möjligt av den prövades ekonomiska situation. Hur har den prövade hanterat sin ekonomi och hur ser den ut i dag och i framtiden?
- Ta reda på om den prövade har några släktband eller yrkesmässiga eller nationella band till någon organisation, nation eller individ, som kan påverka dennes lojalitet mot organisationens intressen.

Befintlig personal

Personer som redan arbetar inom en organisation kan vara med om händelser som påverkar deras liv negativt. Människor är inte statiska och även en stabil, trygg och självständig person kan tappa fotfästet, exempelvis i samband med svåra händelser. Detta kan leda till minskad motståndskraft vid påverkansförsök, vilket innebär att organisationen även behöver veta hur redan anställda mår och hur deras livssituation ser ut.

Det är viktigt att uppmärksamma medarbetare som till följd av en kris verkar instabila och ändrar sitt beteende eftersom de kan utgöra en risk både för sig själva och för organisationen i stort. Samtidigt kan det finnas en motvilja att berätta om kollegors problem för exempelvis sin chef. Man kan vara rädd för att kollegan ska komma till skada, vara osäker på vad som händer med anmälan eller vara rädd för repressalier. Årliga och uppföljande säkerhetssamtal kan därför vara ett sätt för organisationen att få en uppdaterad bild av hur medarbetaren mår och var i livet personen befinner sig (Försvarsmakten 2017). Samtalet syftar till att fånga upp medarbetaren innan beteendet hunnit bli för problematiskt, för att undvika att situationen får negativa följder för personen och i förlängningen för den fortsatta anställningen och karriären.

Säkerhetssamtal

Det är vanligtvis den anställdes chef som ansvarar för säkerhetssamtalen och de kan med fördel hållas regelbundet under hela anställningen. Samtalet kan exempelvis integreras i det årliga medarbetarsamtalet. Vid första anblick kan samtalen uppfattas som integritetskränkande. Det kan vara svårt att ställa känsliga och privata frågor och det är inte heller säkert att personen som får frågan uppskattar den. Alla medarbetare inom samma yrkesroll bör därför

få samma frågor för att undvika särbehandling. Om en organisation använder säkerhetssamtal är det den högre ledningens ansvar att berörda chefer får utbildning, exempelvis i samtalsteknik. Det är också viktigt att ingången i samtalet är relevanta risker för medarbetarens yrkesroll. För många yrken handlar det om risker för otillbörliga erbjudanden och relationer. Frågor om alkoholvanor eller ekonomi kan vara relevanta om personen i sin yrkesroll riskerar att bli utpressad. Frågorna måste således väljas utifrån de risker för otillåten påverkan som förknippas med yrkesrollen.

Det är centralt att samtalet inte uppfattas som ett förhör utan det ska finnas utrymme för reflektion och dialog (Försvarsmakten 2017). Det handlar inte om att ”sätta dit” eller ”sälla bort” personer utan om att ge anställda det stöd de behöver för tillfället. Perspektivet ska vara att skydda personalen, med fokus på stöd. Om medarbetaren själv berättar om sårbarheter har man möjlighet att hantera situationen på bästa sätt, i samverkan med den anställde. Det kan handla om många olika typer av åtgärder, till exempel att närmaste chef prioriterar att uppmärksamma och bekräfta medarbetarens prestationer eller tillfälligt ändrar arbetsuppgifterna. Åtgärden kan också vara samtal eller behandling via företagshälsovården.

Säkerhetssamtal kan exempelvis baseras på modellen BESKT (Besvikelse, Ekonomi, Social situation, Kontakter, Tillfälle) som ger en aktuell bild av den anställdes pålitlighet, lojalitet och sårbarhet (Försvarsmakten 2017). BESKT är skapat av Försvarsmakten och ska enligt instruktionen betraktas som ett stöd och inte en checklista. En person som för tillfället är besviken över något behöver exempelvis inte utgöra en säkerhetsrisk, men om en BESKT-faktor visar sig tydligt under lång tid, eller om flera faktorer sammanfaller, kan det vara en indikation på att något inte står rätt till. Det kan naturligtvis även finnas andra förhållanden som tyder på sårbarheter eller riskbeteenden.

Lästips!

Försvarsmakten (2017).
*Handbok för Försvarsmaktens
säkerhetsjänst. Säkerhetsprövning*
(M7739-352056).
Stockholm: Försvarsmakten.

Här finns några exempel på frågor att ta upp under säkerhetssamtalet:

Besvikelse

- Känner sig personen sedd och bekräftad i arbetet?
- I vilken grad upplever hon eller han sig vara uppskattad och värderad?

Ekonomi

- Har medarbetaren några ekonomiska svårigheter – och i så fall varför?
- Finns det anledning att följa upp ekonomin?
- Behöver medarbetaren stöd för att få bukt med sina eventuella ekonomiska problem?

Social situation

- Hinner medarbetaren med barn och familj?
- Har medarbetaren ett positivt socialt nätverk eller är han eller hon ofta ensam?
- Hur ser den sociala tillhörigheten ut på arbetsplatsen?

Kontakter

- Har medarbetaren kontroll över vilka som har insyn i hans eller hennes verksamhet?
- Vilka diskuterar medarbetaren sina arbetsuppgifter med?

Tillfälle

- Möter medarbetaren personer som har intresse av känslig information som denne besitter?

2

DEL 2 » Åtgärder på operativ nivå

Denna del handlar om den operativa nivån och utgår från några vanliga former av trakasserier, hot, våld, skadegörelse och korruptionsförsök från externa kunder och klienter, där den drabbade uppfattar att syftet var att påverka tjänsteutövningen.

På den operativa nivån handlar det dels om att förebygga otillåten påverkan, dels om att hantera situationen när något har inträffat (se Stafbom 2014). Kommunikation och bemötande kan förebygga olika former av otillåten påverkan och ett avsnitt om detta inleder därför del 2. Sedan diskuteras olika påverkansformer i varsina kapitel. Vid samtliga påverkansformer ingår följande underrubriker:

- Vem är påverkaren?
- Utsattas reaktion
- Förebygg
- Agera
- Efterarbete
- Konsekvenser för tjänsteutövningen

Beskrivningarna i denna del baseras framför allt på enkätsvar och intervjuer från undersökningen. Avsnitt som berör hur vanligt förekommande en händelse eller påverkare är, baseras på enkätsvaren (se vidare Brå 2016:13 för exakta siffror). Beskrivningarna av påverkarna bygger på hur de utsatta tjänstemännen har uppfattat dem.

Kommunikation och bemötande

God kommunikation och ett gott bemötande av kunder och klienter är några av de viktigaste verktygen för att förebygga otillåten påverkan, enligt intervjupersoner.

Gränsdragning mellan yrkesroll och privatperson

Det kan vara svårt att balansera serviceskyldigheten med behovet att avsluta ett samtal som riskerar att övergå i påverkansförsök. Tänk på att du som anställd representerar en verksamhet och inte dig själv (jfr Stafbom 2014). Intervjupersonerna understryker vikten av att tydligt skilja mellan yrkesrollen och privatpersonen i interaktionen med kunder och klienter:

- Sätt tydliga gränser mot kunder och klienter. Agera professionellt och gå in i yrkesrollen för att bli mindre känslomässigt engagerad. Då är det lättare att agera metodiskt och reflekterande.
- Fokusera på möjliga lösningar för att uppnå målet med samtalet. På så sätt kan du undvika att det utvecklas i fel riktning.
- Använd riktlinjer från organisationen för hur svåra samtal ska hanteras och se till att öva på dessa situationer.

En intervjuperson beskriver sitt agerande så här:

» Jag sa att "nu kommer vi inte mycket längre i vårt samtal". Det hade vi fått lära oss att säga och det satt i bakhuvudet. Det är ingen idé att jag brusar upp, utan jag säger lugnt och sansat till kunden att "det är bättre att du pratar med någon annan som kan ge dig bättre råd eller hjälp". Om man inte kommer någonstans i samtalet är det bättre att avsluta. «

Lästips!

Arbeta metodiskt med klarspråk för att utveckla organisationens texter. Hjälpen finns att få av Språkrådet (språkvårdsavdelningen inom Institutet för språk och folkminnen), på deras webbplats.

Förutsebar handläggning

Förutsebar handläggning kan minska ovissheten hos kunder och klienter, och därmed risken för otillåten påverkan. Information om exempelvis beräknad handläggningstid gör att kunder och klienter kan planera både sin försörjning och sin livssituation.

Risken för irritation minskar om kunden eller klienten har intrycket att det går att lita på tjänstemannen. Då ökar även sannolikheten för att gränsdragningar accepteras (jfr Pettersson 2012). Det är viktigt att kunden förstår hur tjänstemannen har kommit fram till sitt beslut för att lättare kunna acceptera ett negativt besked (Riksrevisionen 2014:6).

Vikten av tydlighet

Var tydlig och rak och undvik att lova något som senare eventuellt måste ändras:

- Ge relevant och tillräcklig information. Detta gäller även skriftlig kommunikation, som ska ske med ett vårdat, enkelt och begripligt språk vilket framgår av 11 § språklagen (2009:600).
- Förklara vilka alternativ som finns (överklagande etc.), utgå från regelverket och visa samtidigt förståelse för att kunden kan befinna sig i en besvärlig situation. På så sätt kan ett till synes omöjligt samtal bli hanterbart. Var också tydlig med att ärendet gäller myndighetens beslut och inte den enskilda tjänstemannens åsikt.

Lågaffektivt bemötande

Socialstyrelsens underlag (2015) visar att det vetenskapliga stödet för lågaffektivt bemötande i dagsläget är otillräckligt, eftersom det saknas dokumentation och utvärdering. Samtidigt har arbetssättet mottagits väl inom olika personalgrupper som möter personer som i affekt har svårt att behålla behärsningen eller på annat sätt utmanar tjänstemannen.

Mycket av det intervjupersoner betecknar som ett gott förhållnings-sätt faller inom ramen för lågaffektivt bemötande. Metoden kan användas förebyggande men också när klienten blivit frustrerad och betar sig utmanande.

Socialstyrelsen (2015) ger följande konkreta exempel på lågaffektivt bemötande:

- undvik beröring, ögonkontakt eller att stå för nära personen ifråga, eftersom det kan upplevas som hotfullt
- anpassa bemötandet efter personens sinnesstämning och förklara sakligt varför exempelvis en kontroll ska genomföras.

Värdet av erfarenhet

Olika påverkare använder ofta likartade metoder för att försöka påverka tjänstemän. Genom att ta till vara mer erfarna kollegors kunskap kan man få hjälp att hantera olika situationer. Mindre erfarna kollegor slipper då uppfinna hjulet igen om de utsätts för samma typ av händelse.

Se vidare Värna om erfarenheten i del 1.

Betydelsen av ett avslut

Det är viktigt att både tjänstemannen och kunden eller klienten känner att ett ärende är utrett, så långt det är möjligt, innan samtalet avslutas eller man skiljs åt. Om ett ärende inte avslutas ökar risken både för oro hos tjänstemannen och för ett kvardröjande missnöje hos kunden.

Avlösa och komplettera kollegor

När ett samtal med en kund eller klient inte fungerar är en möjlig lösning att en kollega tar över. Genom att en ny aktör blir en del av interaktionen skapas ett nytt läge, som innebär att påverkaren får möjlighet att ta sig ur situationen utan att behöva tappa ansiktet. På så sätt kan man förebygga vissa påverkansförsök. Samtidigt finns en risk att alla personer som arbetar med ett och samma riskärende utsätts för otillåten påverkan, det vill säga att fler drabbas. Dessutom är det viktigt att arbetsgivaren uppmärksammar att kollegor som har bevittnat ett påverkansförsök också kan vara i behov av stöd.

Se vidare Roter ärenden och personal och sätt fler personer i samma ärende i del 1.

Trakasserier

Denna del inleds med påverkansformen trakasserier som kan vara av mer eller mindre tydlig karaktär. Trakasserier är den vanligaste formen av otillåten påverkan. Alla former av trakasserier är inte straffbara händelser. En låg andel av trakasserier rapporteras till arbetsgivaren, det gäller i synnerhet diffusa typer av trakasserier.

I detta kapitel presenteras inledningsvis fyra diffusa typer av trakasserier: självmordshot, obehagliga telefonsamtal, skuldbeläggning och obehagliga anspelningar. Initialt beskrivs vem påverkaren är och vilka konsekvenser respektive påverkansförsök får. Eftersom det finns ett flertal likheter mellan olika typer av diffusa trakasserier, följer ett gemensamt avsnitt (Förebygg och hantera diffusa typer av trakasserier) om de utsattas reaktion och om hur man förebygger, agerar och arbetar efter sådana diffusa trakasserier.

Därefter skildras två tydliga typer av trakasserier: okvädningsord vid personliga möten och olovlig fotografering och inspelning.

Personer inom yrkesroller som utsätts för trakasserier har en del gemensamma nämnare:

- de har vanligtvis omfattande kontakter med kunder och klienter
- de har ett stort inslag av ingående kontakter med samma kund och klient
- de fattar beslut som har stor påverkan på enskilda personers ekonomi eller livssituation.

Diffusa typer av trakasserier

Diffusa händelser innefattar självmordshot, obehagliga telefonsamtal, skuldbeläggning och obehagliga anspelningar.

Självordshot

En av de vanligaste formerna av trakasserier är att någon upplevs försöka påverka tjänsteutövningen genom att uppge att den ska begå självmord på grund av organisationens agerande. För tjänstemannen kan det vara svårt att avgöra om det rör sig om ett påverkansförsök eller enbart ett uttryck för personens svåra livssituation. Oavsett syftet kan det vara svårt för tjänstemannen att hantera. Självordshot kan exempelvis kopplas till ärenden som handlar om att bevilja eller avslå anstånd, att betala ut bidrag, rättsprocesser eller konkurser. Med andra ord handlar det om beslut med stor påverkan på den enskildes ekonomi eller liv.

Vem är påverkaren?

Personer som hotar att ta sitt liv befinner sig vanligtvis i en desperat situation. Sådana desperata situationer kan uppstå i samband med negativa beslut, långa handläggningstider eller bero på att man hamnat i kläm mellan olika system och upplever situationen som pressad. Dessa påverkare kan även ha svårt att förstå myndighetsbeslut och känna sig orättvist behandlade.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

I intervjuer framkommer att tjänstemän känner förståelse, empati och tolerans för personer vars påverkansförsök bottnar i känslouttryck, exempelvis självmordshot. Intervjupersoner berättar att detta kan påverka tjänsteutövningen, bland annat genom att vissa grupper särbehandlas. Det kan bland annat handla om att ärenden prioriteras eller kontroller görs mindre noggrant.

Behov av stöd

Inom vissa organisationer finns det tydliga rutiner för hur självmordshot ska hanteras. Ett sätt är att den utsatta talar med sin närmaste chef som sedan bedömer om man ska kontakta påverkaren för att ta reda på om det var ett påverkansförsök eller om personen verkligen överväger att ta sitt liv. Om det finns risk för självmord kontaktas vården. Syftet är att flytta ansvaret från tjänstemannen till personer som kan agera.

Checklista vid självmordshot

Personer som överväger självmord är ofta deprimerade och känner stor hopplöshet. De ser detta som den enda lösningen på sina problem. I samtalet med personen kan uppgifter framkomma om hur, när, var och varför personen tänkt ta sitt liv. Sådana detaljer och tecken på förberedelser kan antyda hur välplanerad handlingen är. Det är viktigt att aldrig anta att självmordstankar är harmlösa och bara ett försök till manipulation (Karolinska institutet 2011). Om man i sin yrkesroll möter personer som befinner sig i en desperat situation finns det flera sätt att stötta. Försäkringskassan har en intern checklista för hantering av självmordshot¹. De viktigaste punkterna är:

- Visa tydligt att du är beredd att hjälpa och ta dig tid att lyssna, var öppen och fördomsfri. Ge personen utrymme att ventiler sina känslor.
- Dokumentera kundens namn, telefonnummer och adress.
- Hänvisa personen till instanser inom vården där det finns professionell hjälp att få, som vårdcentralen, psykiatrin och socialtjänsten. Hjälp och stöd ska förmedlas av de myndigheter och organisationer som är mest lämpade för ändamålet.

¹ Checklista: Arbetsgång för hantering av suicidhot från kund framfört i personligt möte eller telefonsamtal. Daterad 2011-06-21, Säkerhetsstaben.

- Informera vården om det uttalade hotet, så de kan kontakta personen för en professionell bedömning och hjälpa personen med relevanta insatser.
- Tillkalla polis om situationen är akut, men utan att lämna kunden ensam eller lägga på luren. Fortsätt att tala med personen.

Den tjänsteman som tagit emot självmordshotet ska också erbjudas stöd från sin chef. Händelsen ska rapporteras som en incident och följas upp och diskuteras, exempelvis på arbetsplatsträffar. Kundens identitet får inte avslöjas i diskussionerna.

Svåra samtal

Enligt Försäkringskassans interna checklista för svåra samtal² är det viktigt att tjänstemannen visar att denne bryr sig om kundens situation och är beredd att hjälpa till. De viktigaste punkterna är att:

- Inte agera omedelbart (ringa samtal, mobilisera andra etc.) utan att vara närvarande och låta kunden berätta om sina svårigheter. Det är relationen mellan dig och kunden som kan stärka självkänslan och bryta den suicidala processen.
- Vänta med att ställa frågor. Använd inte privata associationer eller subjektiva värderingar, avstå från att moralisera och värdera det kunden berättar. Försök i stället att ringa in huvudproblemet.
- Låta kunden berätta om egna förslag på lösningar först, definiera sedan hur ni kan hjälpas åt att lösa kundens problem.
- Inte ta upp något nytt stort problem i slutet på samtalet, utan målet är att avsluta samtalet i samförstånd.

Efter ett svårt samtal uppmanas tjänstemannen att söka stöd och tala ut om det inträffade. Det ska ske så fort som möjligt efter att kunden har lämnat mötet eller lagt på luren.

Lästips!

Ringskog Vagnhammar, S. och Wasserman, D. (2010). *Första hjälpen vid självmordsrisk*. Lund: Studentlitteratur. Boken vänder sig till personal som i sitt arbete möter människor i kris, som personal inom socialtjänst, skola, primärvård och polis.

Världshälsoorganisationen (WHO) har publicerat elva rapporter om suicidprevention, bland annat för blåljusorganisationer och för Kriminalvården. Nationellt centrum för suicidforskning och prevention av psykisk ohälsa (NASP) har översatt materialet till svenska. Rapporterna finns att ladda ner på NASP:s webbplats.

² Checklista: Det svåra samtalet – några generella råd. Daterad 2011-06-21, Säkerhetsstabben.

Obehagliga telefonsamtal

- » Man får höra att man är dum i huvudet och inte fattar. Man försöker förklara att det inte är jag som bestämmer det här, vi har ett regelverk att gå på. Ibland är de så arga att de inte vill lyssna. Då får man säga "ring upp mig när du lugnat ner dig", de går inte att prata med. «

INTERVJUPERSON

Obehagliga telefonsamtal förekommer framför allt i samband med känsliga beslut. Det kan exempelvis handla om ersättningsärenden, förändringar i försäkringar eller regelverk och verkställande av nya politiska beslut som påverkar kunden eller klienten negativt. En del telefonsamtal är mer subtila men efterlämnar en obehagskänsla som det är svårt att sätta fingret på.

Vem är påverkaren?

Utsatta tjänstemän uppger att de möter alla typer av påverkare i samband med obehagliga telefonsamtal. Det finns därmed ingen specifik typ av påverkare kopplad till denna typ av trakasseri.

Detta beror förmodligen på att det är svårt att identifiera typ av påverkare via telefon. Alla påverkare som har telefonkontakt med tjänstemän kan dessutom använda denna metod.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Vissa utsatta tjänstemän vill sluta. Undersökningen visar att det framför allt är utsatta tjänstemän på utbetalande organisationer, Migrationsverket och Kriminalvården som uppger att de övervägt att sluta till följd av trakasserier (Brå 2016:13). Gemensamt för dessa organisationer är att en majoritet av de anställda har kontakt med kunder och klienter via telefon samt att de fattar känsliga beslut. En annan konsekvens är att drabbade kan agera undfallande av rädsla för att provocera påverkaren till fler påverkansförsök.

Skuldbeläggning

En annan vanlig form av trakasseri är när en kund eller klient ger en enskild tjänsteman skulden för negativa konsekvenser av ett beslut. Kunden kan exempelvis vädja till den anställdes känslor genom att lägga över ansvaret för dennes dåliga situation på tjänstemannen.

Vem är påverkaren?

Personer som skuldbelägger befinner sig vanligtvis i en desperat situation. Påverkansförsöken gäller ofta beslut som har stor betydelse för den enskildes ekonomi eller liv. Det finns enstaka exempel där påverkaren tar skuldbeläggnings så långt att den driver enskilt åtal mot tjänstemannen.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Skuldbeläggning får liknande konsekvenser som självmordshot, nämligen att tjänstemän känner förståelse, empati och tolerans med personer vars påverkansförsök bottnar i känslouttryck. Därmed kan tjänsteutövningen komma att påverkas, exempelvis genom att tjänstemannen särbehandlar vissa personer och grupper. I de fallen kan det bland annat handla om att prioritera ärenden eller göra mindre noggranna kontroller. Mer frekvent skuldbeläggning kan leda till att utsatta tjänstemän blir osäkra på sin kompetens, känner sig uppgivna eller blir överdrivet nitiska.

Obehagliga anspelningar

I intervjuer berättar tjänstemän om situationer där obehagliga anspelningar förekommit. Dessa anspelningar är vanligtvis subtila och handlar framför allt om att kunden eller klienten betonar att den känner till detaljer om tjänstemannens privatliv, vilket innebär ett försök att flytta fokus från tjänsteman till privatperson.

Vem är påverkaren?

Påverkare som gör obehagliga anspelningar är vanligtvis enskilda kriminella eller tillhör kriminella grupperingar³. Obehagliga anspelningar förekommer exempelvis när påverkaren blivit personligen kränkt i samband med ett ärende och håller tjänstemannen personligt ansvarig för konsekvenserna av beslutet. Oroskänslan hos den drabbade kan öka ytterligare om den upplever att påverkaren vill hämnas efter ärendets avslut. Obehagliga anspelningar förekommer även i situationer där tjänsteman och påverkare inte har haft någon tidigare kontakt. Enligt intervjuerna använder vissa påverkare en översittarattityd i syfte att passivisera tjänstemannen. Påverkaren kan exempelvis antyda att denne har kontakter som kan orsaka problem för tjänstemannens fortsatta anställning.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Den vanligaste följden av obehagliga anspelningar är att tjänstemannen ändrar sitt beteende i privatlivet. Det kan handla om att göra sig anonym på nätet genom att ta bort exempelvis telefonnummer, ändra resmönster till och från arbetet och vara mer vaksam på sin omgivning.

Förebygg och hantera diffusa typer av trakasserier

Eftersom det finns flera likheter mellan de fyra ovan beskrivna påverkantyperna beskrivs här samlat de utsattas reaktion samt hur man förebygger, agerar och arbetar efter diffusa trakasserier.

³ Innefattar personer inom organiserad brottslighet och personer inom förortsbaserade nätverk eller ungdomsgäng.

Utsattas reaktion

Diffusa trakasserier kan vara svåra att hantera för både organisationen och den utsatta tjänstemannen. Ibland kan det till och med vara svårt att sätta ord på händelsen och förstå att det är ett påverkansförsök. Detta kan leda till att den utsatta tjänstemannen får mindre eller inget stöd, trots att behovet i vissa fall till och med kan vara större än vid en tydlig händelse. Det är därför viktigt att det är den utsattes upplevelse som står i centrum, oavsett hur subtilt eller tydligt påverkansförsöket är. Genom att den utsatte får sätta ord på sina känslor och berätta om upplevelsen kan man bena ut vad som var obehagligt och hantera situationen därefter. Rapporteringsgraden är låg för diffusa typer av trakasserier. Ett skäl är enligt intervjupersoner att man inte vill uppfattas som överkänslig. Den drabbade kan också känna irritation, stress, trötthet och uppgivenhet. Andra reaktioner på diffusa trakasserier inkluderar att:

- Utsatta tjänstemän upplever att det är upp till dem och inte arbetsgivaren att hantera situationen och avgöra om påverkansförsöket är allvarligt menat eller inte. När en situation är svårtolkad ökar risken för att man blir osäker och påverkas (Cialdini 2005). Om utsatta inte får den hjälp de behöver finns också en risk för att de tar med sig oron hem och att rädslan växer.
- Vissa påverkare är mer skrämmande än andra. Personer inom kriminella grupperingar skapar generellt mer oro än personer i desperata situationer.
- Påverkansförsök som riktas mot den personliga sfären upplevs som mer skrämmande jämfört med sådana som gäller tjänstemannarollen eller myndigheten i stort.

Förebygg

En tjänsteman bör uppfattas som förtroendeingivande, professionell och saklig i sin kommunikation med kunder och klienter, och samtidigt ha förmåga att visa förståelse för att de kan befinna sig i en svår situation. Andra exempel som flera intervjupersoner menar förebygger diffusa trakasserier är:

- Medarbetare blir tryggare om de har rätt kompetens för tjänsten, har fått en grundlig introduktion för nyanställda och har omfattande praktisk erfarenhet av arbetsuppgifterna. Detta kan förbättras genom regelbundna övningar och utbildningar, exempelvis i samband med introduktion av nyanställda.

Se vidare Statstjänstemannarollen och statlig värdegrund respektive Värna om erfarenheten i del 1.

- Risken för personfixering minskar om flera tjänstemän hanterar samma ärende. Ett annat sätt är att lägga olika ärenden som rör samma person på olika tjänstemän.

Se vidare Roter ärenden och personal och sätt fler personer i samma ärende i del 1.

Agera

Det är centralt att organisationen lär ur metoder för att hantera diffusa trakasserier. Det kan vara att tillhandahålla förslag på frågor att ställa i samband med en diffus händelse:

- Fråga vad påverkaren menar med sitt uttalande. När påverkaren själv får förklara sig minskar utrymmet för tjänstemannens egen tolkning och oro.
- Anteckna så detaljerat som möjligt var påverkansförsöket inträffade, vid vilken tidpunkt, hur försöket gick till och andra omständigheter. Vad gjorde den diffusa händelsen obehaglig och hur reagerade den drabbade?

Se vidare Få incidenter polisanmäls i del 1.

- Kontakta påverkaren i efterhand och fråga vad han eller hon menade med påverkansförsöket. Intervjuerna innehåller exempel på att den drabbade eller dennes chef vid ett senare tillfälle har kontaktat påverkaren.

Se vidare Agera under Hot.

Efterarbete

Initiativet att synliggöra diffusa händelser måste komma uppifrån. Beroende på hur den högre ledningen agerar ser tjänstemännen hur organisationen värderar diffusa trakasserier i jämförelse med mer tydliga incidenter, exempelvis våld. Ledningen måste visa att detta är ett prioriterat område. Ett sådant tydligt agerande från ledningen ger de anställda signaler som är viktiga för hur säkerhetsklimatet utvecklas, och därmed för vilka gruppnormer som utvecklas när det gäller hur säkerhet ska värderas och hanteras på arbetsplatsen (jfr Arbetsmiljöverket 2010:1, Arbetsmiljöverket 2012:12).

- **Diskutera incidenter regelbundet och öppet mellan närmaste chef och medarbetare.** Detta kräver att arbetsgruppen har god kommunikation och att medarbetare känner att händelser som påpekas tas på allvar. Även detta är en viktig grund för ett bra säkerhetsklimat på arbetsplatsen.
- **Ta fram och utveckla existerande styrdokument och riktlinjer.** Inkludera även sådant som är svårtolkat och lämnar utrymme för gråzoner och avvägningar (Larsson och Jacobsson 2012).

Se Säkerhetskultur och säkerhetsklimat i del 1.

Tydliga typer av trakasserier

I detta avsnitt beskrivs två påverkanstyper: okvädningsord vid personliga möten och olovlig fotografering och inspelning.

Okvädningsord vid personliga möten

Okvädningsord vid personliga möten med kunder och klienter är en vanlig form av trakasserier på flera organisationer. Vissa okvädningsord kan utgöra ett element av otillåten påverkan och få utsatta tjänstemän att tveka i sin tjänsteutövning. Det är framför allt tjänstemän inom ingripande och kontrollerande yrkesroller som utsätts för okvädningsord.

Vem är påverkaren?

Påverkare som använder okvädningsord är vanligen upprörda medborgare, missbrukare, enskilda kriminella och personer inom kriminella grupperingar.

Utsattas reaktion

Hur drabbade tjänstemän reagerar på okvädningsord beror på hur frekvent de utsätts. De som utsätts sällan har en lägre tolerans för denna form av trakasserier jämfört med mer exponerade som successivt blir mindre känsliga (Arbetsmiljöverket 2015:7). Detta kan även avgöra om händelsen incidentrapporteras eller inte. Vissa poliser uppfattar exempelvis inte okvädningsord som trakasserier, utan som något som ingår i yrkesrollen. Andra reaktioner:

- Okvädningsord kan leda till frustration, maktlöshet, förnedring och ilska hos utsatta tjänstemän.
- Vissa uppger att de har blivit nitiska, fyrkantiga eller gått in i en situation med obefogad aggressivitet (se vidare Brå 2009:7). Detta har framför allt noterats av intervjuade poliser, men gäller rimligen fler yrkesgrupper.
- Okvädningsord kan minska motivationen inför vissa arbetsuppgifter. Intervjuade poliser har berättat att de ifrågasätter varför de ska behöva tåla okvädningsord i tjänsten när de ”bara gör sitt jobb”.

Förebygg

Vissa organisationer har infört nolltolerans mot okvädningsord från kunder och klienter. Där uppmuntras utsatta tjänstemän att rapportera in händelserna. Det är organisationen som ansvarar för att tillhandahålla rätt resurser för att tjänstemän ska kunna förebygga och hantera en situation, exempelvis ha tillräcklig bemanning för att göra ett ingripande eller en kontroll. Det är också viktigt att tydliggöra och skapa samsyn inom organisationen för hur man ska agera när en påverkare använder okvädningsord. Vad är acceptabelt beteende från en kund eller klient och när får man som tjänsteman avsluta ett samtal på grund av okvädningsord?

Andra sätt att förebygga okvädningsord:

- Lågaffektivt bemötande är en metod för att förhindra att svåra situationer eskalerar. Tjänstemannen behöver kunna ta ansvar genom att behålla lugnet i en upptrissad situation.

Se vidare Lågaffektivt bemötande.

- Stressexponeringsträning är ytterligare en metod för att behålla lugnet. Större organisationer har ofta egna utbildningar i till exempel bemötande med inslag av realistiska övningar i stresshantering vid kundmöten.

Se vidare Stressexponeringsträning (SET) i del 1.

Agera

Använd ett avväpnande språk eller en avledningsmanöver i syfte att få en negativ situation att ta en positiv vändning. Några intervjupersoner beskriver att man i rätt läge kan avleda en person som skriker genom att fråga om något oväntat, till exempel om de vill ha en kopp kaffe. Det kan få påverkaren att stanna upp och därmed förhindra att situationen eskalerar ytterligare. Om det är flera tjänstemän på platsen kan några hantera den som ska kontrolleras, och de övriga kan hantera personer som befinner sig på platsen och eventuellt behöver ledas bort.

Efterarbete

Den drabbades kollegor kan utgöra ett viktigt stöd i situationen. För vissa yrkesroller, särskilt tulltjänstemän och poliser i yttre verksamhet, kan okvädningsord vara en del av vardagen. I det systematiska arbetsmiljöarbetet ska arbetsgivaren kontinuerligt följa upp utsatthet och arbetsförhållanden, och kan på så sätt hjälpa de utsatta tjänstemännen att behålla sin motivation för arbetet.

Se vidare Kamratstöd och avlastningssamtal respektive Att arbeta systematiskt för en bättre arbetsmiljö i del 1.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Vissa okvädningsord leder till självzensur. Utsatta tjänstemän berättar i intervjuer att okvädningsord kan leda till att de inte genomför arbetsuppgiften enligt regelverket utan undviker vissa arbetsuppgifter. Att bli kallad rasist är särskilt förolämpande enligt flera utsatta tjänstemän och kan exempelvis leda till att man gör yttligare kontroller för att inte stöta sig ytterligare med påverkaren.

Olovlig fotografering och inspelning

I dag är det vanligt att mobiltelefoner har kamera och inspelningsmöjligheter. Det har gett nya metoder att utöva otillåten påverkan på, exempelvis genom att dokumentera tjänstemän, deras fordon och ID-handlingar. Det förekommer bland annat att påverkare uppger att de tänker lägga ut filmen eller ljudfilen på något forum på internet eller sprida den till medierna. Denna form av trakasseri förekommer framför allt på kontrollerande och ingripande myndigheter, men drabbar även andra organisationer.

Olovlig fotografering och inspelning är vanligtvis inte straffbart men i vissa situationer kan det betraktas som ofredande. Möjligheten att spela in ett ingripande beskrivs ibland som medborgarjournalistik eller som en garant för att myndighetspersonen följer lagen (Brå 2016:13, s. 55). Det här avsnittet avser dock inte ren dokumentation av händelser, som eventuellt kan användas som underlag vid ett senare tillfälle, utan situationer där tjänstemannen upplever att det finns ett syfte att trakassera och svartmåla.

Vem är påverkaren?

Utsatta tjänstemän beskriver vanligtvis personer som spelar in eller fotograferar som upprörda medborgare alternativt kriminella grupperingar. Det förekommer även att personer som inte har direkt med ett ärende att göra ”lägger sig i” exempelvis en kontroll eller ett ingripande genom att fotografera eller spela in händelsen.

Utsattas reaktion

Tjänstemän känner osäkerhet när det saknas instruktioner och riktlinjer för hur man bör agera och när det är oklart vad lagen säger om rätten att slippa bli inspelad eller fotograferad i tjänsteutövningen. Andra reaktioner:

- Det upplevs ofta som störande och påträngande att bli inspelad eller fotograferad i samband med tjänsteutövningen.
- Tjänstemannen kan vara orolig för att det inspelade materialet inte kommer att presenteras i sin helhet utan i ett redigerat eller vinklat format.
- Känslor av maktlöshet leder till att utsatta tjänstemän känner sig hämmade i sin tjänsteutövning och begränsar sig, exempelvis genom att göra en ytlig kontroll.

Förebygg

Det krävs en tydlig vägledning från ledningen om vilka riktlinjer som finns och hur utsatta ska agera.

Se även Förebygg under Okvädningsord vid personliga möten.

Agera

Det är arbetsgivarens uppgift att informera om gällande regelverk till utsatta tjänstemän. Det finns flera sätt att hantera olovlig fotografering och inspelning:

- Upplys påverkaren om det fysiska utrymme som krävs för att kunna genomföra tjänsteutövningen.
- Tjänstemän på plats måste informera påverkare om vikten av att respektera vittnen och brottsoffer.
- Polis har rätt att avvisa påverkaren från platsen om arbetet störs.

Efterarbete

Erbjud stöd och handledning för arbetsuppgifter där det finns en risk att tjänstemän blir fotograferade eller filmade. Hjälプ även utsatta tjänstemän att göra efterforskningar för att se om materialet har hamnat på internet.

Se vidare Internet och sociala medier i del 1.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Denna form av trakasseri kan leda till självcensur. En annan aspekt är att påverkaren upplever att det blivit personligt och hänger ut tjänstemannen som privatperson. Eftersom det är man själv som syns på bild kan man identifieras som privatperson, vilket upplevs som särskilt obehagligt. I intervjuer framkommer att utsatta tjänstemän har sökt på sitt namn på internet för att se om fotografier eller filmsekvenser har publicerats. Fotografering och inspelning kan också medföra konsekvenser för andra:

- En risk är att andra personer på platsen, exempelvis brottsoffer och vittnen, dokumenteras i en utsatt situation.
- Om tjänstemän hindras från att ta sig fram till platsen kan det även innebära en risk för drabbade kunder och klienter.

Hot

Till skillnad från trakasserier är hot straffbara, ofta som hot mot tjänsteman. Precis som vid trakasserier har de mest utsatta yrkesrollerna generellt omfattande kontakter med kunder och klienter samt inflytande över vad som sker i handläggningens nästa steg. Organisationernas olika uppdrag, roller och mandat avgör hur hotet framförs. Tjänstemän som främst har kontakt med kunder och klienter via telefon hotas den vägen. Vissa yrkesroller på ingripande och kontrollerande myndigheter tillbringar däremot en stor del av arbetstiden utanför kontoret och hotas därför personligen i möten med påverkare.

Detta avsnitt är indelat i Hot mot tjänstemannen själv och Hot mot anhöriga.

Hot mot tjänstemannen själv

Hoten framförs vanligtvis i samband med ingripanden, negativa beslut eller när en dom meddelas. Ofta finns ett incidentrapporterings-system för att ta emot rapporter om denna form av tydliga händelser.

Vem är påverkaren?

Intervjupersoner beskriver att personer som uttalar hot vanligtvis har en trolig psykisk störning, är missbrukare eller är enskilda kriminella. Dessa påverkare präglas av att de antingen är labila, oberäknliga eller verkar i en kriminell miljö som präglas av hot och våld. Detta är omständigheter som påverkaren har med sig i interaktionen med tjänstemannen, vilket kan leda till hot. Det förekommer även att mer strategiska påverkare använder hot för att påverka, exempelvis personer inom organiserad brottslighet.

Utsattas reaktion

Utsatta tjänstemäns reaktion på hot varierar beroende på ett antal faktorer: vem påverkaren är, hur frekvent de utsätts och i vilket sammanhang det sker. Enligt intervjupersoner kan det ibland vara svårt för de drabbade att avgöra vad de anser är lönt att rapportera respektive polisanmäla.

Tjänstemännens oro och sannolikheten att incidenten rapporteras ökar om de upplever att hotet är riktat mot dem som personer och inte som tjänstemän. Till detta kommer om de känner att det är allvarligt menat eller att påverkaren har kapacitet att utföra det som hotet handlar om.

Intervjupersoner beskriver situationer där de tvingas backa på grund av hot om våld som frustrerande. Andra reaktioner är att:

- Utsatta tjänstemän uppger att de oftare ignorerar hot från till exempel missbrukare. Dessa påverkansförsök upplevs inte vara personliga utan riktade mot yrkesrollen. De bedöms inte heller vara väl övervägda och tas därför inte på allvar. Hot som tjänstemän inte tar på allvar rapporteras mer sällan och i intervjuer framkommer att de inte skapar någon kvardröjande oro. Tjänstemän som arbetat länge med samma arbetsuppgifter uppger att de inte känner oro inför ”tomma hot”. Det är en välkänd situation som de generellt vet hur de ska hantera. En mindre erfaren tjänsteman kan dock ha svårare att hantera samma situation och därför känna oro.
- Tjänstemän som utsätts ofta kan bli mindre känsliga för hot än de som utsätts sällan. När man exponeras ofta är man dessutom mer benägen att underskatta risker som är kopplade till arbetsuppgifterna (Arbetsmiljöverket 2015:7).

Förebygg

Kartlägg riskerna för hot. Det ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet då organisationen regelbundet undersöker och identifierar de risker som finns och åtgärdar dem med exempelvis säkerhetsrutiner, tekniska lösningar eller möjlighet till stöd. Åtgärderna ska följas upp för att kontrollera att de fungerade som det var tänkt.

Se Att arbeta systematiskt för en bättre arbetsmiljö i del 1.

Andra sätt att förebygga hot mot tjänstemannen själv är genom:

- Lågaffektivt bemötande som är en metod för att förhindra att svåra situationer eskalerar. Ta ansvar i situationen genom att behålla lugnet i en upprissad situation.

Se vidare Lågaffektivt bemötande.

- Stressexponeringsträning är ytterligare en metod för att behålla lugnet i situationen. Större organisationer har ofta egna utbildningar i till exempel bemötande med element av realistiska övningar i stresshantering vid kundmöten.

Se vidare Stressexponeringsträning (SET) i del 1.

Agera

En del organisationer har tekniska lösningar som gör att en handläggare kan aktivera en inspelning om samtalet blir obehagligt eller hotfullt. Handläggaren ska då berätta att samtalet kommer att spelas in, vilket kan göra att påverkaren förstår att den uttryckt sig olämpligt. Inspelningen kan användas som underlag av arbetsgivaren och, i ett senare skede, eventuellt av polisen. Det finns flera sätt att hantera hot mot tjänstemannen själv:

- Välj möteslokaler med larmsystem och använd larmet för att påkalla uppmärksamhet vid hotfulla situationer.
- Ställ öppna frågor som ”vad menar du?” till påverkaren när hot uttalas. På så vis tvingas påverkaren att förklara sig. Det gör att utrymmet för tjänstemannens egna tolkningar och oro minskar.

Öppna frågor ger mer information än slutna frågor. Därmed blir risken mindre att missa något viktigt som kan vara till hjälp för säkerhetsfunktionen i ett senare skede (jfr Holm Ivarsson 2012).

- Kombinera öppna frågor med slutna frågor som ”hotar du mig?” för att få fram konkret information (frågor man kan svara ja eller nej på).
- Försök uppfatta påverkarens kön, ålder och eventuell dialekt. Det kan vara till hjälp för arbetsgivare och polisen i ett senare skede. Lyssna noggrant, var lugn och avbryt inte.

Se Checklista vid telefonhot i bilaga 2.

- Kollegor kan spela en viktig roll i samband med hot via telefon. Intervjupersoner berättar om situationer där kollegor tagit över samtalet eller gett tips på hur man kan ta sig ur det med hjälp av lappar eller mejl med råd.

Efterarbete

Större organisationers säkerhetsfunktion har i regel kapacitet att göra en initial hot- och riskbedömning för att snabbt kunna avgöra om medarbetaren behöver skyddas. I annat fall ska organisationen ha beredskap att ta hjälp av polisen. På organisationer med kompetens att göra egna hot- och riskbedömningar (till exempel Polismyndigheten) kan tjänstemannen få hjälp att avgöra om det var ett allvarligt menat hot eller inte.

- Efter en allvarlig incident kan organisationer få hjälp från polisens brottsoffer- och personsäkerhetsverksamhet (BOPS).
- På organisationer med utsatta yrkesroller finns ofta skyddspaket som kan aktiveras vid behov. Det kan exempelvis handla om att tjänstemannen får ett larmsystem för hemmet, får praktisk hjälp med transport till och från arbetet eller placeras på annan ort tillsammans med anhöriga.

- Psykologisk första hjälp är en metod för att stötta utsatta tjänstemän. Det innebär ett flexibelt, känsligt, respektfullt och lyssnande förhållningssätt. Syftet är att respektera personens behov. Det är den drabbade som styr och kollegor eller närmaste chefen lyssnar utan att sätta press på den utsatta.

Se vidare Kamrattöd och avlastningssamtal i del 1.

- Inom psykologisk första hjälp nämns även betydelsen av skydd (personlarm) och praktisk hjälp av olika slag (avlastning i arbetet) (Edvardsson 2009).

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Den vanligaste konsekvensen av hot är att drabbade tjänstemän ändrar sitt beteende i privatlivet. Även hot som ignoreras av tjänstemännen kan få konsekvenser för tjänsteutövningen. I intervjuer framkommer att tjänstemän kan ha olika förväntningar på exempelvis personer i missbruk och de med ordnade liv. Det innebär risk för att vissa grupper av kunder och klienter särbehandlas. Missbrukare kan i de fallen ”komma undan” ingripanden, kontroller och rapporter i större utsträckning jämfört med personer med ordnade liv.

Hot mot anhöriga

Hot som riktas mot anhöriga är generellt sett ovanligt men upplevs av utsatta tjänstemän som de mest obehagliga. Vissa yrkesroller är mer utsatta och de återfinns framför allt på ingripande och kontrollerande myndigheter. En typisk situation är att påverkaren nämner anhöriga i affekt i samband med andra hot. Det förekommer att hot mot anhöriga kommuniceras på ett mer utstuderat sätt, exempelvis genom ett telefonsamtal hem till tjänstemannen. Detta förutsätter någon form av kartläggning av tjänstemannens privata förhållanden. De drabbade beskriver att det är särskilt obehagligt med denna personfixering i kombination med kartläggning och hot mot anhöriga.

Se vidare Obehagliga anspelningar.

Vem är påverkaren?

Påverkare är framför allt enskilda kriminella, personer inom kriminella grupperingar, personer med trolig psykisk störning och missbrukare. Denna typ av hot drabbar främst poliser i yttre verksamhet och åklagare i samband med att de arbetat proaktivt mot en specifik grupp kriminella. När hot riktas mot anhöriga förskjuts fokus från tjänstemannen till dennes privatliv.

Utsattas reaktion

Hot som riktas mot familjemedlemmar eller personens privata sfär tas på allvar och leder till ilska, rädsla och ifrågasättande av yrkesval. Intervjuade tjänstemän uppger att de ofta har större tolerans för hot mot dem i yrkesrollen jämfört med hot som riktas mot anhöriga. Andra reaktioner är:

- När drabbade inte vill berätta om händelsen för sina anhöriga för att inte oroa dem, får det till följd att de måste hantera hotet ensamma. I de fallen kan de känna oro för partner och barn. De kan också skuldbelägga sig själva för att deras yrkesval kan få följder för familjen.
- I vissa fall vill den drabbade berätta för sina anhöriga om hotet men vet inte hur.
- När den drabbade berättar för de anhöriga om händelsen kan hela livssituationen påverkas. Följden blir ofta att flera personer känner rädsla och oro efter ett hot, inte bara tjänstemannen.

Förebygg

Se Hot mot tjänstemannen själv.

Agera

Se Hot mot tjänstemannen själv.

Efterarbete

Arbetsgivaren kan i samråd med den drabbade ta fram en plan för vad man ska berätta för de anhöriga och hur detta ska ske. Eftersom dessa hot rör tjänstemannens anhöriga är det särskilt viktigt att även de inkluderas i arbetsgivarens stödåtgärder. Det kan vara en stor utmaning, eftersom vissa utsatta inte vill berätta för sina anhöriga om hotet.

I samband med denna typ av händelse finns det ofta rutiner för att byta ut den utsatta tjänstemannen mot en kollega.

Se vidare Hot mot tjänstemannen själv.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Det är vanligt att drabbade funderar på att byta arbetsuppgifter eller arbetsgivare, för att skydda sin familj. Den utsatta tjänstemannen och de anhöriga kan exempelvis bli mer säkerhetsmedvetna, förändra sina dagliga rutiner och tvingas flytta tillfälligt.

Se vidare Anpassningar i privatlivet till följd av yrkets utsatthet i del 1.

Ibland påverkas tjänsteutövningen utan att några hot har uttalats. Det kan räcka med att vara rädd för att anhöriga ska utsättas.

Se Självzensur – rädsla för våld och att bli uthängd i del 1.

Våld

Våld är straffbart, och ofta används rubriceringen våld mot tjänstemän. Jämfört med trakasserier och hot är våld ovanligt. Det är särskilt ovanligt i organisationer där man framför allt har kontakt med kunder och klienter via telefon, mejl eller brev. Om man utsätts i en sådan organisation handlar det främst om knuffar och liknande former av lindrigt våld. Tjänstemän som utsätts för grövre våld återfinns primärt i uniformerade yrkesgrupper. Detta avsnitt är indelat i Lindrigt våld och Grovt våld.

Lindrigt våld

I undersökningen innefattar lindrigt våld knuffar eller liknande och det förekommer framför allt i samband med negativa besked av något slag, tillsägelser eller när tjänstemän går emellan för att avbryta bråk (Brå 2016:13). Det förekommer även vid ingripanden, omhändertaganden och kontroller.

Vem är påverkaren?

Påverkare som utövar lindrigt våld är vanligtvis personer i en desperat situation, personer med en trolig psykisk störning och missbrukare. Påverkansförsöken bottenar vanligtvis i känslouttryck, något som utsatta tjänstemän har uttryckt empati och tolerans för.

Utsattas reaktion

Tidigare forskning visar att våld mot tjänstemän vanligtvis inte är planerat utan en spontan reaktion på den situation som kunden eller klienten befinner sig i (Brå 2016:13). Olika yrkesroller utsätts mer eller mindre frekvent. Det innebär att vissa yrkesroller har större beredskap för denna påverkansform medan andra i högre grad blir överraskade när det sker. En majoritet av tjänstemännen i undersökningen saknar erfarenhet av våldssituationer.

- Stress är en vanlig reaktion på våld, och den omedelbara reaktionen är ofta starka känslor som stark rädsla eller ilska. Vissa skriker, ropar på hjälp eller försöker skydda sig. För andra drabbade utblir dessa reaktioner och de fortsätter agera effektivt och rationellt (Larsson och Lindgren 2012).
- Hur den drabbade reagerar på våld påverkas av faktorer som träning, dagsform och mental förberedelse samt om personen har god förmåga att hantera kritiska reaktioner.
- Utsatta tjänstemän uppger i intervjuerna att oron sällan dröjer sig kvar när det gäller lindrigt våld i ”stundens hetta” från personer i desperata situationer eller personer med trolig psykisk störning. I stället har man förståelse för att situationen uppkom.

Förebygg

Det är organisationens ansvar att förbereda och utbilda tjänstemän inom utsatta yrkesroller. Medarbetarna ska bland annat veta var larmen sitter, hur man larmar och vem som kommer när man larmar. Ett annat exempel är hur tjänstebilar ska parkeras för att snabbt kunna ta sig från en potentiellt våldsamt situation. Det finns flera sätt att förebygga lindrigt våld:

- De flesta organisationer kan arbeta med lokalers utformning, möblering och larm. För särskilt utsatta yrkesroller kan ytterligare åtgärder krävas, exempelvis att få tillgång till utrustning som personlarm, utbildning i grepp teknik och självförsvarsträning.
- Metoden stressexponeringsträning kan användas för att förbereda människor på och lära dem att prestera under stress.

Se Stressexponeringsträning (SET) i del 1.

- Ta fram riktlinjer för situationer där tjänstemän måste förlita sig på andra aktörers eventuella säkerhetsrutiner, exempelvis när möten sker utanför organisationens lokaler. Ett sådant exempel är när förhandlingar sker på sjukhus i stället för i domstolens lokaler.

Agera

- Undvik att utsätta dig själv och andra för risker.
- Använd eventuellt larm, skrik och ropa på hjälp.
- Försök lämna rummet eller platsen. Sätt dig i säkerhet, varna kollegor och larma polisen.

I en akut nödsituation har du laglig rätt att försvara dig mot ett fysiskt angrepp. Rätten till nödvärn gäller vid ett påbörjat eller överhängande angrepp mot en person (24 kap. 1 § BrB). Syftet är att minska effekterna av ett fysiskt angrepp.

Efterarbete

I de fall tjänstemän utsätts för våld ska det finnas rutiner för att hantera detta. Tillbud och händelser med våld eller hot om våld ska dokumenteras och utredas.

- Metoden psykologisk första hjälp kan användas för att stötta utsatta tjänstemän. Det innebär ett flexibelt, känsligt, respektfullt och lyssnande förhållningssätt. Syftet är att respektera personens behov. Det är den drabbade som styr och kollegor eller närmaste chefen lyssnar utan att sätta press på den utsatte. Inom psykologisk första hjälp nämns även betydelsen av skydd (personlarm) och praktisk hjälp av olika slag (avlastning i arbetet) (Edvardsson 2009).

Se vidare Kamratstöd och avlastningssamtal i del 1, respektive Grovt våld.

- Den drabbades kollegor kan bli rädda på ett sätt som inte står i proportion till risken att utsättas, särskilt i yrkesroller som sällan drabbas av våld. Intervjupersoner lyfter fram behovet av att få prata igenom händelsen med arbetsgruppen. Sådana samtal måste ledas av någon med relevant erfarenhet och kunskap så att den drabbade får stöd och kollegorna inte känner obefogad oro över sin egen säkerhet.

Se vidare Kamratstöd och avlastningssamtal i del 1, respektive Grovt våld.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Det finns exempel på organisationer där lindrigt våld är ovanligt men en enstaka våldshändelse har skapat rädsla bland övrig personal. Följden är att personalen har efterfrågat utökade säkerhetsåtgärder som inte riktigt står i proportion till riskerna för nya våldshändelser, exempelvis kameraövervakning och väktare vid entrén.

Grovt våld

I undersökningen inkluderar grovt våld slag, sparkar, stenkastning och våld med vapen eller andra tillhyggen (Brå 2016:13). Grovt våld är generellt sett ovanligt. De mest utsatta är uniformerade tjänstemän och våldet inträffar framför allt i samband med ingripanden och kontrollsituationer. I vissa fall handlar det om bakhållsliknande situationer där tjänstemännen blir attackerade med exempelvis smällare och stenar. Tjänstemän som utsätts för grovt våld uppges också en mycket hög utsatthet för hot och trakasserier.

Vem är påverkaren?

Påverkare som använder grovt våld är vanligtvis personer med trolig psykisk störning, missbrukare, enskilda kriminella och personer inom organiserad brottslighet. Dessa påverkare präglas av att de antingen är labila, oberäkneliga eller verkar i en kriminell miljö som präglas av hot och våld. Detta är omständigheter som påverkaren har med sig i interaktionen med tjänstemannen, vilket kan leda till våld.

Utsattas reaktion

Att utsättas för grovt våld beskrivs ofta som traumatiskt. Personer som är ovana vid våld kan bli överväldigade och reagera med panik, okontrollerat raseri eller påtaglig uppgivenhet (jfr Larsson och Lindgren 2012). Från intervjuerna framgår att:

- Attacker med smällare och stenkastning kan leda till en traumatisk stressreaktion, både efter ett tillfälle och på grund av flera sammanlagda tillfällen. Det handlar om extremt stark stress och om man

saknar förmåga att hantera den finns risker för akut stressyndrom som kännetecknas av känslomässig bedövning, minnesluckor och återkommande minnesbilder (Larsson och Lindgren 2012).

- Tjänstemän kan uppleva minskad motivation inför arbetsuppgifter där de riskerar att utsättas. Den minskade motivationen bottnar vanligtvis i rädsla från tidigare erfarenheter.

Se vidare Självcensur – rädsla för våld och att bli uthängd i del 1.

Förebygg

Organisationernas arbete för att förebygga grovt våld mot tjänstemän påverkas av lagstiftning, domar och samhällets syn på vad olika yrkesroller förväntas tåla. I vissa yrkesroller förväntas en viss utsatthet för våld. Det innebär att organisationen måste förbereda dessa tjänstemän genom träning och utbildning. I intervjuerna framkommer flera sätt att förebygga grovt våld:

- En del intervjupersoner lyfter fram vikten av en enhetlig självskyddsutbildning där alla får samma beredskap att hantera svåra situationer och skydda sig. Dessa intervjupersoner arbetar framför allt inom Polismyndigheten och Tullverket. Vad som ingår i utbildningen och hur lång den är varierar, men några exempel är praktisk träning och användning av skyddsväst, pepparspray och batong. Det är centralt att även uppdatera de mer erfarna medarbetarna när nyanställda går självskyddsutbildningen, för att ge repetition (jfr Lundälv 2007).
- Värdet av sjukvårdsutbildning poängteras framför allt av vissa uniformerade yrkesroller, exempelvis för att förbereda medarbetare på hur man tar hand om personer med knivskador eller blodförlust.
- Situationer där det finns en risk att grovt våld kan inträffa ska förebyggas av organisationen, exempelvis genom att fördela resurser till de situationer där tjänstemän systematiskt uppger att de är i numerärt underläge och inte kan genomföra sina arbetsuppgifter på ett säkert sätt.

Se vidare Lindrigt våld.

Agera

- Så långt som möjligt bör du undvika att utsätta dig själv och andra för stora risker.
- Använd eventuellt larm, skrik och ropa på hjälp.
- Försök lämna rummet eller platsen. Sätt dig i säkerhet, varna kollegor och larma polisen.

I en akut nödsituation har du laglig rätt att försvara dig mot ett fysiskt angrepp. Rätten till nödvärn gäller vid ett påbörjat eller överhängande angrepp mot en person (24 kap. 1 § BrB). Syftet är att minska effekterna av ett fysiskt angrepp.

Efterarbete

Tjänstemän som har utsatts för våld eller hot om våld ska snabbt få hjälp och stöd för att förebygga eller lindra såväl fysiska som psykiska skador.

Se vidare Kamrattstöd och avlastningssamtal i del 1.

- Enligt 2 § arbetsmiljöförordningen (1977:1166) ska arbetsgivaren anmäla allvarliga personskador eller tillbud till Arbetsmiljöverket. Denna bestämmelse är i många fall tillämplig vid våld och hot om våld på arbetsplatsen (AFS 1993:2).
- Våld och allvarliga hot om våld bör anmälas till Arbetsmiljöverket, Polismyndigheten och Försäkringskassan.
- Tjänstemän som utsätts för hot eller våld i yrket kan ha rätt till ersättning från Arbetsskadeförsäkringen. Försäkringen gäller även under färd till och från arbetsplatsen.

Se vidare Lindrigt våld.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Grovt våld leder oftare än andra påverkansformer till att utsatta tjänstemän sjukskrivs, överväger att byta jobb och genomför förändringar i privatlivet. Andelen utsatta som uppger att de påverkats i tjänsteutövningen är också större när det gäller våld.

En form av organisatorisk självcensur kan uppstå när överordnade instruerar tjänstemän att förhålla sig passiva i riskabla situationer. Syftet med dessa instruktioner är bland annat att inte utsätta tjänstemännen för betydande risker, men detta handlingsutrymme kan utnyttjas av tjänstemän som vill slippa hantera obehagliga situationer (Brå 2016:13).

Se vidare Självcensur – rädsla för våld och att bli uthängd i del 1.

Skadegörelse

Skadegörelse är straffbart och generellt sett ovanligt. Samtidigt är vissa organisationer mer utsatta för skadegörelse än andra, som Polismyndigheten, Migrationsverket och Kriminalvården. Det vanligaste är att skadegörelse riktas mot tjänstefordon, teknisk utrustning och organisationens lokaler. Skadegörelse inkluderar även budskap som riktas mot hela organisationen, bland annat genom klotter på lokalerna. Det förekommer också att skadegörelse riktas mot en tjänstemans privata egendom, även om det är ovanligt.

På organisationer där kontakt med kunder och klienter framför allt sker via telefon, mejl eller brev riktas skadegörelse främst mot lokalerna i samband med möten. På ingripande och kontrollerande myndigheter sker skadegörelse vanligtvis utanför organisationens lokaler och riktas ofta mot tjänstefordon, exempelvis genom stenkastning.

Vem är påverkaren?

I intervjuer uppger utsatta tjänstemän att skadegörelse framför allt sker i affekt, oftast i samband med möten. Denna skadegörelse utförs vanligtvis av personer med en trolig psykisk störning, personer i desperata situationer och enskilda kriminella. Påverkansförsöket kan exempelvis bottna i ilska över ett för påverkaren negativt beslut, frustration över avsaknad av beslut eller missnöje med långa väntetider. Aktivister och extremister använder däremot skadegörelse för att sprida ett politiskt budskap som bygger på en ideologi. De kan till exempel klottra på organisationens väggar för att visa sin negativa inställning eller framföra politisk propaganda. Tjänstemän i ingripande och kontrollerande yrkesroller utsätts framför allt för stenkastning mot tjänstefordon och skadegörelse av utrustning, av personer inom förortsgäng. Sådan skadegörelse förefaller ofta vara planerad.

Utsattas reaktion

När lokaler utsätts för skadegörelse kan arbetsplatsen uppfattas som otrygg (jfr Brå 2005:1, Skogan 2008). Andra reaktioner är:

- När skadegörelse sker i små utrymmen, till exempel i mötesrum eller på mindre båtar, kan utsatta tjänstemän reagera med obehag och oro.
- I samband med att skadegörelse riktats mot tjänstefordon uppger utsatta tjänstemän att de känt rädsla och i vissa fall även fruktat för sina liv.
- Skadegörelse mot privat egendom upplevs ofta som ett personligt angrepp och som att fokus har flyttats från tjänstemannarollen till privatpersonen. Det kan få följder för både den utsatta tjänstemannen och dennes anhöriga och leda till att de utsatta blir mer vaksamma och säkerhetsmedvetna.

Se vidare Anpassningar i privatlivet till följd av yrkets utsatthet i del 1.

Förebygg

Eftersom skadegörelse är en av de påverkansformer som rapporteras mest har organisationen vanligtvis god kunskap om dess omfattning, vilket ger goda möjligheter att arbeta förebyggande.

- Väg- eller golvfasta inventarier (bänkar etc.) minskar risken för omfattande skadegörelse.
- Kameraövervakning är ett sätt att förebygga skadegörelse av organisationens lokaler. Kameror kan verka avskräckande och filmerna kan användas som underlag av polisen och senare utgöra bevis vid en eventuell rättegång. Om risken för skadegörelse är stor kan även vakter anlitas.
- Håll efter miljön i och runt lokalerna, exempelvis genom att snabbt sanera klotter. Det förebygger ny skadegörelse.

Agera

När skadegörelse sker i stunden, försök att lämna rummet eller platsen. Sätt dig i säkerhet, varna kollegor och larma polisen.

Se vidare Lindrigt våld respektive Grovt våld.

Efterarbete

Genom att visa att organisationen värnar om sina lokaler, exempelvis genom att skyndsamt ersätta trasiga föremål och sanera klotter ökar också tryggheten bland de anställda. När tjänstemän utsatts för bakhållsliknande situationer krävs mer omfattande stödinsatser.

Se vidare Kamratstöd och avlastningssamtal i del 1, Lindrigt våld respektive Grovt våld.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

När skadegörelse har riktats mot tjänstemannens egen bostad uppger en betydligt större andel av de utsatta att de har påverkats i sin tjänsteutövning, övervägt att byta arbete och ändrat sitt beteende i privatlivet jämfört med när skadegörelsen riktats mot organisationen.

Skadegörelse som riktas mot tjänstefordon kan leda till att tjänstemän tvingas att backa i situationer där de är i numerärt underläge. Själv-censur är en konsekvens när utsatta tjänstemän inte vill åka in i vissa områden på grund av egna eller kollegors erfarenheter.

Se vidare Själv-censur – rädsla för våld och att bli uthängd i del 1.

Otillbörliga erbjudanden

Begreppet korruption inkluderar både erbjudanden och otillbörliga relationer, och därför används här en vidare definition jämfört med mutbrottslagstiftningen. De som besvarade enkäten har själva fått bedöma om en händelse utgör ett otillbörligt erbjudande eller inte. De erbjudanden som fångats upp i undersökningen rör framför allt måltider eller gåvor i form av föremål, det vill säga ”vardagskorruption”. Det kan också handla om erbjudanden om pengar (Brå 2016:13).

Otillbörliga relationer handlar exempelvis om att en påverkare vill ha informella vägar in i organisationen, få personlig hjälp eller få information. Påverkare utnyttjar redan etablerade vänskapskontakter eller försöker bygga nya relationer med utvalda tjänstemän.

Brottsbalkens regler om mutbrott kan uppfattas som allmänt hållna och svårtolkade (10 kap. 5a § BrB). För att det ska vara fråga om mutor ska det handla om en otillbörlig förmån som syftar till att påverka uppdraget eller anställningen. De flesta organisationer har valt striktare rutiner för att tjänstemännen inte ska behöva göra individuella bedömningar i varje tveksam situation, om vad man får ta emot. Det gäller särskilt för tjänstemän som utför myndighetsutövning eller arbetar med upphandling. Flera intervjupersoner ger uttryck för att de inte vill acceptera några erbjudanden som kan framstå som tveksamma; de är medvetna om sin statstjänstemannaroll och kraven på opartiskhet.

Vem är påverkaren?

Otillbörliga erbjudanden kommer ofta från personer som befinner sig i en desperat situation. De vill vanligtvis öka möjligheten till ett positivt beslut eller komma undan en kontrollsituation. De kan även använda så kallade varningsfraser där de lägger fram erbjudandet på ett skämtsamt sätt för att känna av om tjänstemannen är mottaglig (Wästerfors 2004, Brå 2014:4). Om tjänstemannen inte är mottaglig kan de backa ur situationen och hävda att de bara skämtade. Även tjänstemannens befintliga bekanta eller vänner kan vara påverkare.

Andra vanliga påverkare är leverantörer och företagare som exempelvis försöker komma undan kontroll eller få fördelaktiga avtal för sina varor och tjänster.

Utsattas reaktion

Eftersom otillbörliga erbjudanden och framför allt vänskapsförfrågningar ofta är otydliga är det svårt att vara helt säker på vad påverkaren är ute efter. Andra reaktioner inkluderar:

- Enligt intervjupersonerna är det vanligt att den drabbade personen inte tar påverkansförsöket på allvar utan ser det som något ogenomtänkt eller utgår från att kunden eller klienten inte känner till att det är fel.
- Vänskapsförfrågningar kan sätta tjänstemannen i en svår situation där integriteten ställs mot vänskap eller annan lojalitet med påverkaren.
- En del blir rädda för att utmålas som om de bryter mot organisationens normer eller anklagas för att vara illojala, felande och oomoraliska (Johannessen 2015).

Förebygg

Organisationen ska arbeta för ett säkerhetsklimat som uppmuntrar tjänstemän att våga berätta om otillbörliga erbjudanden och otillbörliga relationer utan att de riskerar att känna skuld och skam, eller utsättas för bestraffning. Ett sådant klimat ger arbetsgivaren bättre möjligheter att förebygga (Arbetsmiljöverket 2010:1).

- Påverkan kan förebyggas genom att arbeta två och två i risksituationer, till exempel vid särskilt känsliga beslut och kontrollsituationer utanför organisationens lokaler. Det är svårare att framföra ett otillbörligt erbjudande när det finns ett vittne närvarande.

- Använd tidsbegränsade uppdrag. I yrkesroller med mycket kontakt med samma kund eller klient finns exempel på tidsbegränsade förordnanden för att minska risken för otillbörliga relationer. Det kan handla om tillsvidareanställd personal som flyttas efter några år på en position.
- Organisationer ska ha rutiner och riktlinjer som är enkla att tillämpa. Enligt intervjupersonerna kan detta vara svårt. Det är därför bra att ha samtal eller fallbaserade övningar för att arbetsgruppen ska diskutera fram en gemensam hållning när det gäller otillbörliga erbjudanden och relationer. Det handlar om att föra ner mutbrottslagstiftningen till konkreta svåra situationer som uppkommer i vardagen.
- Arbetsgivaren kan göra medarbetare uppmärksamma på ärenden med jäv eller anmälningar till Personalansvarsnämnden som rör otillbörliga erbjudanden och relationer. Beskriv typiska ärenden och exempel i avidentifierad form. Ta sådana tillfällen i akt att informera om organisationens rutiner och ge goda exempel på sätt att hantera liknande svåra situationer.

Agera

Det kan vara svårt för tjänstemannen att bedöma om ett erbjudande är otillbörligt. Det finns några råd i intervjuerna om hur erbjudanden kan hanteras:

- **Nolltolerans mot gåvor.** Tjänstemannen gör inte någon bedömning av erbjudandet, utan tackar nej till allt. Vissa arbetsgivare har i stället satt ett maxvärde på gåvor som kan accepteras på till exempel 100 kronor.
- **Acceptera gåvor till myndigheten av ringa värde.** Medarbetaren får ta emot gåvor av ringa värde men ska vara tydlig med att det inte är dennes egen utan hela myndighetens gåva. Det handlar ofta om blommor eller choklad som ställs ut i gemensamma utrymmen.

Lästips!

Institutet mot mutors webbplats.

Brå (2013:15). *Den anmälda korruptionen i Sverige. Struktur, riskfaktorer och motåtgärder*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brå (2014:4). *Korruption i Myndighetssverige. Otillåten påverkan mot insider*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet. Se särskilt slutkapitlet En insiderfri myndighet.

Sveriges Kommuner och Landsting (2016). *Korruption och otillåten påverkan*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Värdegrundsdelegationen (2014a). *En kultur som motverkar korruption*. Stockholm: Regeringskansliet.



Några exempel på frågor som en tjänsteman kan ställa till sig själv när den får ett erbjudande:

- Fattar jag beslut som rör personen i dag? Kan jag komma att göra det i framtiden?
- Vad är syftet med gåvan?
- Finns interna riktlinjer som hjälper mig i hur jag ska agera?
- Hur gör de andra i arbetsgruppen? Underlättar det om vi kan göra likadant, blir det tydligare?
- Tar personen illa upp när jag avböjer? Hur kan jag då förklara varför på enklaste sätt? Finns en möjlig medelväg?

- **Var tydlig från start.** En intervjuperson beskriver att man ska tacka nej snabbt, tydligt, vänligt och förklara att det är policyn. Accepterar man något litet är det svårare att säga nej till framtida gåvor. Till slut kan det bli svårt att fatta ett för påverkaren negativt beslut, man har ju haft trevligt tillsammans och fått en bra relation.
- **Hjälp från kollegor.** När det gäller otillbörliga relationer behöver tjänstemannen själv inte vara medveten om att han eller hon har agerat felaktigt. Här kan kollegor vara till stor hjälp och uppmärksamma tjänstemannen på att till exempel en klientrelation har blivit väl personlig, innan tjänstemannen begår tjänstefel eller hamnar i utpressningssituationer.
- **Hantera jävsituationer.** Jäv ska rapporteras till närmaste chef. Här måste tröskeln vara låg; det räcker med en misstanke om att någon skulle betrakta det som jäv för att tjänstemannen ska bytas ut.

Efterarbete

Om en tjänsteman har gjort sig skyldig till mutbrott är det viktigt att arbetsgivaren hanterar situationen. Det handlar exempelvis om att dokumentera felaktigheter och polisanmäla brottet (se vidare Brå 2014:4).

När en korruptionsskandal briserar aktualiseras frågor kring etik, moral och säkerhet. Därför är medarbetarna särskilt mottagliga för förändringar som syftar till att minska risken för nya skandaler (jfr Brå 2014:4, Rose-Ackerman 1999, Sherman 1978). Den drabbade organisationen kan använda det inträffade för att få genomslag för olika förebyggande reformer. Det kan handla om att genom det aktuella fallet identifiera svagheter i verksamheten och strama upp rutiner.

Konsekvenser för tjänsteutövningen

Otillbörliga erbjudanden kan få minst lika stora skadeverkningar som andra påverkansformer (jfr Brå 2014:4). En tjänsteman som känner större lojalitet med påverkaren än sin arbetsgivare är betydligt mer motiverad att frångå sin normala tjänsteutövning än den som är rädd för påverkaren (Brå 2016:13). Enligt intervjupersonerna finns en risk att en tjänsteman som fått en gåva eller ett erbjudande börjar ta ovidkommande hänsyn eller har svårt att fatta negativa beslut som rör påverkaren.



FÖRSVARSMAKTEN

Denna mall är ett exempel som används inom Försvarsmakten. Mallen är ingen fastställd blankett utan är ett levande dokument. Den kommer från Försvarsmakten (2017). Handbok för Försvarsmaktens säkerhetsjänst. Säkerhetsprövning (M7739-352056). Stockholm: Försvarsmakten.

Minnesanteckningar

Får INTE lämnas till den prövade för ifyllnad!

Datum: _____

Intervjuvare (namn och befattning): _____

Registerkontroll

Berätta att en registerkontroll kan visa om något finns registrerat om den prövade i belastningsregister, misstankeregister, polisens allmänna spaningsregister eller uppgifter som behandlas med stöd av polisdata-lagen. Informera även att vid placering i säkerhetsklass 1 och 2 kontrolleras även medsökande.

Samtycker till registerkontroll enligt 19 § säkerhetsskyddslagen (1996:627): Ja Nej

Personuppgifter

Identitetskontroll: Körkort Pass ID Personnummer: _____

Förnamn (tilltalsnamn i VERSALER): _____

Efternamn: _____

Ev. tidigare efternamn: _____

Adress: _____

Postnummer: _____

Postadress: _____

Telefonnummer: _____

Bostad: _____

Mobil: _____

Arbete: _____

Födelseort: _____

Födelseland: _____

Medborgarskap

Medborgarskap (ange samtliga medborgarskap):

Tidigare medborgare i:

Från vilket år gäller svenskt medborgarskap:

Bor i Sverige sedan:

Bott i annat land (notera var och när):

Civilstånd och boendeförhållanden

Beskriv ditt boende (boendeförhållanden):

Lever du tillsammans med någon, eller har du ett förhållande med någon (civilstånd)?

Ja Nej

Om ja, finns det något hos din partner som skulle kunna påverka säkerhetsprövningen?

Medsökande (gäller endast säkerhetsklass 1 och 2)

Namn:

Personnummer:

Adress:

Postnummer:

Postadress:

Telefonnummer:

Bostad:

Mobil:

Arbete:

Arbetsplats:

Födelseort:

Födelseland:

Medborgarskap:

Barn

Har du eller din partner några barn?

Ja Nej

Om ja, berätta om barnen (notera namn och ålder):

Anteckningar:

Livssituation och levnadsbakgrund Frågornas syfte är att skapa en tydlig bild av den prövades levnadsbakgrund och livssituation. Ställ följdfrågor utifrån den prövades berättelse samt fördjupa dig i områden där den prövade ger generella beskrivningar. Uppmärksamma problem och kriser i den prövades bakgrund och livssituation.	Berätta om din bakgrund, t.ex. uppväxt och skoltid:
	Berätta om din fritid t.ex. intressen, engagemang och vardagsliv:

Anteckningar:

Utbildningar och certifikat	Beskriv din utbildningsbakgrund:
	Har du körkort? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Har haft <input type="checkbox"/> Om ja, be personen visa det och notera typ: Har haft, notera varför:
	Har du någon licens (inkl. vapenlicens) eller certifikat? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Om ja, notera typ:
	Har du genomfört värnplikt/GMU eller annan militär utbildning i Sverige eller annat land? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Om ja, notera när, var och befattning: Har du genomfört någon annan militär verksamhet?

Anteckningar:

<p>Språkkunskaper Fokusera på varför den prövade har en viss språkkunskap. Har exempelvis personen kontakter, släkt eller andra relationer i det landet?</p>	<p>Modersmål:</p> <p>Vilka språk behärskar du, och på vilken nivå?</p> <p>Var och när har du erhållit dessa kunskaper?</p>
---	--

Anteckningar:

<p>Anställningar Om CV inte lämnats gå igenom den prövades anställningshistorik och notera anställningarna. Om CV lämnats behöver inte alla anställningar noteras detaljerat. Tidsluckor i CV och kortare anställningstider ska dock uppmärksammas och orsak undersökas.</p> <p>Bilda dig även en uppfattning om hur den prövade har fungerat i tidigare anställningar.</p>	<p>Nuvarande anställning (arbetsgivare, befattning samt tidsperiod):</p> <p>Tidigare anställningar (arbetsgivare, befattning samt tidsperiod):</p> <hr/> <p>Finns det några tidsluckor i ditt CV som du inte redovisat? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vad beror de på?</p> <hr/> <p>Har du tidigare sökt en befattning inom Försvarsmakten? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, när och vilken befattning:</p>
--	--

Anteckningar:

<p>Annat verksamhet av relevans Fråga om personen har någon bisyssla och notera detta. Diskutera och bedöm om detta innebär en konflikt med Försvarets skyddsvärda intressen, eller orsakar ett ifrågasättande av den prövades lojalitet eller pålitlighet i övrigt från säkerhetssynpunkt.</p>	<p>Har du någon bisyssla? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, beskriv bisysslan:</p>
--	---

Anteckningar:

<p>Åsidosättande av åligganden, ansvar och arbetsuppgifter Notera framgångar och problem denne har stött på och hur dessa har hanterats av personen. Säkerhetsrelaterade problem är av särskilt intresse. Av intresse är vad, när, varför samt konsekvenser.</p>	<p>Har du i ditt yrkesliv drabbats av några konflikter, säkerhetsrelaterade eller övriga problem? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vad inträffade, varför inträffade det och vad blev konsekvenserna?</p> <p>Har du vid en anställning eller liknande brutit i ansvar, begått allvarligt fel, varit föremål för prövning i ansvarsnämnd eller haft ett beteende som föranlett annan disciplinär åtgärd? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vid vilken ansvarsnämnd samt vilken påföljd fick du (löneavdrag, varning eller annat)?</p>
---	---

Anteckningar:

<p>Brottslig belastning Försvarets grundinställning är att vid rekrytering inte ianspråkta personer med brottslig belastning under de senaste fem åren. Fråga om den prövade delgivits misstanke om brott eller varit föremål för lagföring på grund av brott, det vill säga fått böter eller annan påföljd genom strafföreläggande eller dom.</p>	<p>Har du någon gång blivit misstänkt eller lagförd för brott? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, när och vad misstänktes/dömdes du för?</p> <p>Vid lagföring: Vilken påföljd fick du?</p> <p>Vilka blev konsekvenserna?</p> <p>Har du varit föremål för annat polisingripande?</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Säkerhetsmedvetande och attityd till säkerhet Notera om den prövade genomgått säkerhetsutbildningar och i så fall när och vilka. Diskutera även säkerhet i vid bemärkelse samt den prövades inställning och förståelse för säkerhet och sekretess</p>	<p>Har du genomfört några säkerhetsutbildningar? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, notera vilka och när:</p> <p>Beskriv din inställning, kunskap och förståelse för säkerhet och sekretess:</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Exponering på Internet</p> <p>Diskutera den prövades exponering på Internet såsom sociala medier och publicering av fotografier. Klargör om den prövade har förståelse för sårbarhet samt sekretess och operationssäkerhet. Exempelvis att information som publiceras på Internet kan användas av andra och är svår att radera.</p>	<p>Beskriv din exponering på Internet så som sociala medier:</p>
<p>Anteckningar:</p>	
<p>Alkohol</p> <p>Skapa en uppfattning om den prövades eventuella bruk av alkohol.</p> <p>Om personen beskriver beteendeförändringar, negativa humörsvängningar eller minnesluckor i samband med alkoholförtäring eller om personen har blivit avvisad från fester eller offentliga lokaler på grund av alkoholförtäring ska alkoholvanorna klargöras</p>	<p>Dricker du alkohol? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, beskriv hur mycket och hur ofta du dricker:</p> <p>Har du upplevt att du fått beteendeförändringar, negativa humörsvängningar eller minnesluckor i samband med alkoholförtäring? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, berätta:</p> <p>Har, eller har du haft alkoholproblem? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, genomgår eller har du genomgått någon rehabilitering? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>När och varför uppstod problemen?</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Narkotika och dopningsmedel</p> <p>Om en individ har testat eller brukat något förbjudet preparat mer än en gång närmare än två år i tiden kan personen ha ett riskbeteende.</p>	<p>Har du någon gång brukat narkotika eller dopningsmedel? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, under vilka omständigheter brukar eller har du brukat narkotika eller dopningsmedel?</p> <p>Har bruket medfört några konsekvenser för ditt arbets- och privatliv?</p> <p>Har du genomgått eller genomgår du någon form av rehabilitering?</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Ekonomi</p> <p>Skaffa en så klar bild som möjligt av den prövades ekonomiska situation. Hur har den prövade hanterat sin ekonomi och hur ser den ut idag och i framtiden?</p> <p>Om den prövade inte har någon strategi för hantering av sin ekonomi, eller om det finns drag av girighet eller orealistisk ekonomisk livsföring, kan denne vara sårbar från säkerhetssynpunkt. Ett observandum kan vara om individen har en mängd krediter.</p>	<p>Beskriv din ekonomiska situation:</p> <p>Inkomst:</p> <p>Lån och skulder:</p> <p>Betalar du underhåll till någon: Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vem, varför och i vilken omfattning?</p> <p>Har eller har du haft betalningsanmärkningar och/eller skuld till Kronofogdemyndigheten? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, beskriv omständigheterna kring detta (när, varför, vilken omfattning, konsekvenser, hur löste du/avser du att lösa problematiken):</p> <p>Har eller har du haft ett spel- eller köpberoende? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, beskriv omständigheterna kring beroendet (när, omfattning, konsekvenser och hur löste du/planerar du att lösa situationen):</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Kontakter Klargör och exemplifiera att det finns nationer, organisationer och individer som har intresse av att ta del av Försvarsmaktens information och materiel (exempelvis utländsk underrättelse- eller säkerhetstjänst, försvarsmakt, polis eller organiserad brottslighet). Diskutera med den prövade hur denne ser på detta.</p>	<p>Har du eller har du haft kontakt med utländsk underrättelse- eller säkerhetstjänst, försvarsmakt, polis eller organiserad brottslighet i eller utanför Sverige? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vilka, i vilket syfte, när och i vilken omfattning?</p> <p>Har du haft eller har du någon privat kontakt med utländsk militäretaché? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p> <p>Om ja, vem, i vilket syfte, när och i vilken omfattning?</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Lojalitet Ta reda på om den prövade har släktband, yrkesmässiga eller nationella band till någon organisation, nation eller individ, som kan påverka dennes lojalitet mot Försvarsmaktens intressen eller de intressen som den svenska säkerhetsskyddslagen ska skydda (exempelvis Sveriges nationella oberoende och demokratiska statsskick). Om sådana band finns, ta reda på om den prövade skulle uppleva det problematiskt att skydda sekretessbelagd information som skulle vara av stort värde för de som han eller hon har lojalitetsband till.</p>	<p>Som medarbetare i Försvarsmakten är det centralt att du är lojal mot de intressen som säkerhetsskyddslagen syftar till att skydda – exempelvis Sveriges nationella oberoende och demokratiska statsskick.</p> <p>Hur ställer du dig till den lojaliteten?</p> <p>Alla människor har även egna lojalitetsband. Berätta om dina:</p>
<p>Anteckningar:</p>	

<p>Kompletterande information Ställ avslutande frågor med relevans för den befattning som den prövade söker eller innehar. Ge utrymme för den prövade att kommentera intervjun.</p>	<p>Finns det något ytterligare du anser att vi behöver veta med hänsyn till säkerhetsprövningen?</p>
--	--

Anteckningar:

Sammanfattande bedömning

Gör en sammanfattande bedömning huruvida den prövade kan antas vara lojal mot de intressen som skyddas i säkerhetsskyddslagen och i övrigt pålitlig från säkerhetssynpunkt. Bedöm även den prövades eventuella sårbarhet:

Exempel



Från Suntarbetslivs verktyg Bättre beredd än rädd

“suntarbetsliv

CHECKLISTA VID TELEFONHOT

NAMN

DATUM

PLATS

LYSSNA NOGGRANT - VAR LUGN - AVBRYT INTE

FÖRSÖK STÄLLA FÖLJANDE FRÅGOR:	SVAR:
När ska hotet genomföras?	
Mot vem/vad riktas hotet?	
Var ska hotet genomföras?	
Vilken typ av hot?	
Varför?	
Vad heter ni, eller vad representerar ni?	
	EGNA UPPGIFTER:
Verkar den uppringande känna till myndighetens lokaler? Personer?	JA <input type="checkbox"/> NEJ <input type="checkbox"/>
Hur lät hotet exakt?	
Vet du vem som framför hotet? Ange namn och personnummer:	

PERSONENS IDENTITET

- Man Kvinna Pojke Flicka

PERSONENS RÖST

- Högljudd Sluddrig Ljus
 Mörk Tystlåten/svag Mjuk/behaglig

PERSONENS TAL

- Snabbt Långsamt Välvärdad
 Distinkt Verkar förvrängt Svordomar
 Stammande Läspande Annat _____

PERSONENS DIALEKT

- Lokal dialekt Utländsk brytning/
språk Annat _____

PERSONENS ATTITYD

- Lugn Upphetsad Annat _____

BAKGRUNDSLJUD

- Övåsen från maskiner Musik Gatutrafik Röster

Referenser

- Andersson, B. Tedfeldt, E. och Larsson, G. (2000). *Avlastningssamtal och debriefing. Handbok för samtalsledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. och Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket (2008). *Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2001:1)*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2010:1). *Bra samspel och samverkan skapar säkerhet. Om klimat och kultur på arbetsplatsen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2011:7). *Kunskapsöversikt: psykologiska perspektiv på hot och våld i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2012:12). *Syna säkerheten på din arbetsplats. Ett stöd för företag och organisationer i arbetet med säkerhetskultur*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2015:7). *Riskperception och interventionsmetoder*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2016). *Guide för en bättre arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2005:1). *Klotterförebyggande åtgärder*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2005:18). *Otillåten påverkan riktad mot myndighetspersoner. Från trakasserier, hot och våld till amorös infiltration*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2008:8). *Otillåten påverkan mot brottsoffer och vittnen. Om ungdomsbrott, relationsvåld och organiserad brottslighet*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2009). *Motverka otillåten påverkan. En handbok för myndigheter om att förebygga trakasserier, hot, våld och korruption*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2009:7). *Polisens möte med organiserad brottslighet. En undersökning om otillåten påverkan*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2009:13). *Otillåten påverkan mot åklagare och domare*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2012:12). *Otillåten påverkan mot företag. En undersökning om utpressning*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

- Brottsförebyggande rådet, Brå (2013:15). *Den anmälda korruptionen i Sverige. Struktur, riskfaktorer och motåtgärder*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2014:4). *Korruption i Myndighetssverige. Otillåten påverkan mot insider*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2015:19). *Försäkringsbedrägerier. En selektionsstudie*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2016:13). *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner. En uppföljning*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2016:14). *Otillåten påverkan mot Migrationsverket*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Carlander, J. (2012). *Starka känslor. Affekter och emotioner i möten med människor*. Stockholm: Gothia Förlag.
- Carlander, J. och Svensson, A. (2015). *Möta människor med rättshaveristiskt beteende. Handbok för yrkesverksamma*. Stockholm: Gothia Fortbildning.
- Cialdini, R. B. (2005). *Påverkan: teori och praktik*. Malmö: Liber.
- Edvardsson, B. (2009). *Är samtal med professionella hjälpare efter traumatiska händelser till hjälp eller stjälp?* Örebro: Örebro universitet.
- Finansdepartementet och Sveriges Kommuner och Landsting (2006). *Om mutor och jäv – en vägledning för offentligt anställda*. Tillgänglig på regeringens hemsida.
- Försvarsmakten (2017). *Handbok för Försvarsmaktens säkerhetstjänst. Säkerhetsprövning* (M7739-352056). Stockholm: Försvarsmakten.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lunds universitet: Socialhögskolan.
- Heinrich, H W. och Ainsworth, C. (1930). "Industrial accidents and safety". *Monthly Labor Review*, 72–87. Vol. 31, Nr. 5.
- Holm Ivarsson B. (2012). *MI – motiverande samtal: praktisk handbok för Försäkringskassan*. Stockholm: Gothia.
- Inspektionen för socialförsäkringen, ISF (2016:14). *Förenklat läkarintyg. Försäkringskassans hantering av införandet*. Stockholm: Inspektionen för socialförsäkringen.
- Johannessen, S. O. (2015). "Reforming the Norwegian Police. Cultural Change as a Restoration of Organizational Ideologies, Myths and Practices". *Nordisk Politiforskning*, s. 167–182.
- Karolinska institutet (2011). *Att förebygga självmord: ett stödmaterial för Polisen, Brandförsvaret, Ambulans och SOS-alarm*. Stockholm: Karolinska Institutets folkhälsoakademi.
- Kecklund, L., Arvidsson, M., och Lindvall, J. (2014). "Systemsäkerhet i arbetslivet: förklaringar och gemensamma mönster". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, s. 41–53. Karlstad: Karlstads universitet.
- Kines, P., Lappalainen, J., Lyngby Mikkelsen, K., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., o.a. (2011). "Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing". *International Journal of Industrial Ergonomics*, s. 634–646.

- Kriminalvården (2011). *Personlig men inte privat. Ett arbetsplatsmaterial för arbetet mot otillbörliga relationer mellan medarbetare och klienter.* Norrköping: Kriminalvården.
- Larsson, N. (2016). *Åtgärder att vidta på egen hand vid näthat.* Artikel. Stockholm: Institutet för juridik och internet.
- Larsson, B. och Jacobsson, B. (2012). "Kontroll och diskretion på "juridikens bakgård". I T. Pettersson, och L. Pettersson, *Kontrollens variationer* (s. 91–116). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, O. och Lindgren, M. (2012). *Hot och våld i arbetslivet. Minska de negativa konsekvenserna.* Malmö: Studentlitteratur.
- Lundälv, J. (2007). *Harmoni och säkra möten.* Gävle: Meyer.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2009). *Riktlinjer för olycksutredning. Del av det systematiska säkerhets- och kvalitetsarbetet.* Karlskoga: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.
- National Child Traumatic Stress Network and National Center for PTSD, *Psychological First Aid: Field Operations Guide 2nd Edition.* July, 2006. Den finns översatt och anpassad till svenska förhållanden av P. Michel, Kunskapscentrum för katastrofpsykiatri.
- Pettersson, T. (2012). *Att balansera mellan kontroll och kontakt: lokala polisers arbete med ungdomar.* Lund: Studentlitteratur.
- Prevent (2015). *Handbok systematiskt arbetsmiljöarbete.* Stockholm: Prevent.
- Reason, J. (1990). *Human error.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Riksrevisionen, RIR (2014:6). *Att överklaga till förvaltningsrätten – handläggningstider och information till enskilda.* Stockholm: Riksrevisionen.
- Ringskog Vagnhammar, S. och Wasserman, D. (2010). *Första hjälpen vid självmordsrisk.* Lund: Studentlitteratur.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption, Government, Causes, Consequences and Reform.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Sherman, L. (1978). *Scandal and Reform: Controlling Police Corruption.* Berkeley: University of California Press.
- Skinnari, J. (2011). "Otillåten påverkan från organiserad brottslighet". I: Alalehto, T. och Larson, D. (red.). *Vinddriven kriminalitet på en vinddriven marknad. Ekonomisk och organiserad brottslighet.* Borås: Recito förlag.
- Skogan, W. (2008). Broken windows: *Why – and how – we should take them seriously.* Policy essay, vol 7, nr 2, s. 401–408. http://www.skogan.org/files/Broken_Windows_Why_and_How_We_Should_Take_Them_Seriously.pdf
- Socialstyrelsen (2015). *Att förebygga och minska utmanande beteende i LSS-verksamhet. Ett kunskapsstöd med rekommendationer för chefer, verksamhetsansvariga och personal.* Falun: Socialstyrelsen.

- SOU 2015:25. *En ny säkerhetsskyddslag*.
Betänkande av utredningen om
säkerhetsskyddslagen. Stockholm:
Justitiedepartementet.
- Staffbom, H. (2014). *Hot och våldshantering i
praktiken*. Stockholm: Columbus Förlag.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2012).
*Om mutor och jäv – en vägledning för anställda
inom kommuner, landsting och regioner*.
Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2016).
Korruption och otillåten påverkan. Stockholm:
Sveriges Kommuner och Landsting.
- Säkerhetspolisen (2009). *Personlig säkerhet*.
Stockholm: Säkerhetspolisen.
- Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI (2011).
*Analytiska verktyg – en översikt av metoder och
modeller för underrättelseanalys*. Stockholm:
Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Värdegrundsdelegationen (2013).
*Den gemensamma värdegrunden för
statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Värdegrundsdelegationen (2014a).
En kultur som motverkar korruption.
Stockholm: Regeringskansliet.
- Värdegrundsdelegationen (2014b). *Introduktion
till Den gemensamma värdegrunden för de
statsanställda*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Värdegrundsdelegationen (2015). *Att arbeta med
den statliga värdegrunden – en handledning*.
Stockholm: Regeringskansliet.
- Wästerfors, D. (2004). *Berättelser om mutor. Det
korruptas betydelse bland svenska affärsmän
i Öst- och Centraleuropa*. Stockholm: Brutus
Östlings Bokförlag Symposion.
- Åklagarmyndigheten (2010:7). *Utpressning. Rätts-PM*.
Stockholm: Utvecklingscentrum Stockholm.



ATT FÖREBYGGA OCH HANTERA

påverkansförsök

EN HANDBOK

Många tjänstemän har någon gång upplevt att någon försökt få dem att fatta felaktiga beslut eller avstå från att ingripa eller genomföra kontroller. Sådana påverkansförsök kan ske i form av trakasserier, hot, våld, skadegörelse eller korruption.

Syftet med denna handbok är att presentera åtgärder för hur organisationer kan förebygga påverkan, hantera de påverkansförsök som ändå inträffar och rusta tjänstemännen för att stå emot dessa. I handboken presenteras olika metoder som kan användas i arbetet för en god arbetsmiljö med tanke på denna typ av händelser. Dessutom innehåller den utsatta tjänstemäns erfarenheter som kan ge inspiration för säkerhetsarbetet.

Handboken består av två delar. Den första berör åtgärder på strategisk nivå och riktar sig framför allt till högre ledning, närmaste chef, personal- och säkerhetsfunktioner. Den andra delen handlar om den operativa nivån och är skriven för drabbade tjänstemän såväl som chefer, personal- och säkerhetsfunktioner. Denna del utgår från några vanliga former av trakasserier, hot, skadegörelse, våld och korruptionsförsök.



Detta är en uppföljning till handboken *Motverka otillåten påverkan* (Brå 2009) och bygger på resultaten från rapporten *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner* (Brå 2016:13).

brå

Brottsförebyggande rådet/National Council for Crime Prevention

BOX 1386/TEGNÉRGATAN 23, SE-111 93 STOCKHOLM, SWEDEN

TELEFON +46 (0)8 527 58 400 • FAX +46 (0)8 411 90 75 • E-POST INFO@BRA.SE • WWW.BRA.SE