

Snacka om brott – En podd från Brå

Otillåten påverkan mot myndigheter och organisationer (24 april 2017)

Medverkande: Johanna Skinnari, projektledare på Brå. Ulf Rumar, säkerhetsexpert på Kriminalvården.

Programledare: Johannes Rosenberg

[Ljudklipp]: *Röst 1: Får jag bjuda dig på lunch?*
Röst 2: Jag ska ta reda på var du bor, din jävel.
Röst 3: Men du får pengar om du ser till att skulden försvinner.
Röst 4: Snutjävel, du ska dö!

JOHANNES: Trakasserier, hot, våld, skadegörelse och korruptionsförsök. Det är exempel på otillåten påverkan som många myndighetsanställda utsätts för i sitt jobb. Vad får det här för konsekvenser för dem som utsätts - i jobbet och privat? Och hur kan man förebygga och hindra otillåten påverkan? Det här är *Snacka om brott*, en podd från Brå, Brottsförebyggande rådet.

I det här avsnittet av *Snacka om brott* tänkte vi ta upp exempel ur Brås handbok som heter *Att förebygga och hantera påverkansförsök* om hur man kan göra för att skydda sig om man blir utsatt, men också hur organisationen kan arbeta för att upptäcka och förebygga påverkansförsök. Underlaget i den här handboken bygger på resultaten från rapporten *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner* som i sin tur bygger på en enkät som besvarats av omkring 45 500 anställda i olika organisationer. Det gjordes även 140 intervjuer med tjänstemän om deras erfarenheter av otillåten påverkan. Men först Johanna Skinnari, projektledare på Brå, som berättar vad otillåten påverkan kan vara.

JOHANNA: Trakasserier är den vanligaste påverkansformen, och det gäller oavsett typ av organisation. Sedan följer hot. Våld, skadegörelse

och korruptionsförsök är betydligt ovanligare att drabbas av. Trakasserier är också den bredaste påverkansformen. I det inkluderas allt ifrån att man ger tjänstemannen skulden för sin svåra situation, att man hotar att ta sitt liv om man inte får ett annat beslut, eller att man kommer med obehagliga anspelningar om tjänstemannens privatliv och att det kommer få konsekvenser om man inte får ett annat beslut. Det kan också vara så att man filmar eller spelar in tjänstemannen, och då kan man tycka att det är obehagligt för man vet inte hur det här materialet kommer att läggas fram. Själva påverkansförsöket behöver inte utgöra ett brott. Det räcker med att det är obehagligt och att den drabbade upplever att man försöker påverka tjänsteutövningen.

En del av de här händelserna är ganska diffusa, vilket gör det svårt att ta på, och det blir också svårt för den som är drabbad att förklara för chefer och kolleger vad det var som gjorde situationen obehaglig. För det kan handla om en kombination av det som sades, personens kroppsspråk och tonfall, och det kan vara svårt att förklara i efterhand vad som gjorde att man blev rädd.

JOHANNES: Brå konstaterar också i sin undersökning att omfattningen och typen av otillåten påverkan ser olika ut beroende på vilken yrkesroll man har och vilken uppgift myndigheten har. Johanna Skinnari igen:

JOHANNA: De tjänstemän som oftast drabbas är de vars tjänsteutövning har stor påverkan på den enskildes ekonomi och livssituation. Det kan handla om att betala ut bidrag, att påverka villkor för hur man placeras i arbete eller på anstalt, hur noga man blir kontrollerad eller hur en utredning går till. Även anställda som har långvariga och omfattande kontakter med potentiella påverkare kan löpa en större risk att utsättas.

JOHANNES: En myndighet där anställda ofta har både nära och långvariga kontakter med klienter är Kriminalvården som omfattar häkten,

anstalter och även frivården. Därför har Kriminalvården en bredare utsatthet än de flesta andra myndigheter. Ulf Rumar är säkerhetsexpert inom Kriminalvården och kan berätta mer om utsattheten där.

ULF: Det som är vår största fördel är den personliga kontakten, det långvariga mötet. Det är så att säga grunden i vårt påverkansarbete och vår behandling. Samtidigt så utövar vi ju mycket kontroll. Vi har alltså stor påverkan på klienten i fråga. Så det som är vår största fördel är samtidigt en risk när det kommer till otillåten påverkan. Vi har en hög utsatthet som myndighet och det måste vi självklart förebygga. Tjänsterollen i Kriminalvården är komplex. Vi har en stor kontrollerande del, men vi har också en väldigt viktig vårdande del. Den här motsatsen kan tyckas vara knepig att kombinera. Ena stunden ska man visitera någons rum och sedan ska man ha ett kontaktmannasamtal i vårdande syfte.

Försöket att kombinera det går i linje med samhällets demokratiska syn överlag, men det är inte samma sak som att det är enkelt. Det är knepigt, och det finns skäl att alltid ha en löpande dialog kring hur vi löser detta. En dialog mellan medarbetare och mellan chef och medarbetare. Formen av påverkan styrs av hur vi framför våra beslut. Via telefon handlar det om hot och trakasserier. Via personliga möten, till exempel vid dörren på ett häkte, kan det gå över även i våld.

JOHANNES: Även korruption kan vara en metod för att påverka. I många fall handlar det om mindre saker, som måltider. Det kan vara svårt att veta om det bara är ett tack för bra service eller ett faktiskt försök till påverkan. Men även mer till synes oskyldiga saker är problematiska. Ulf Rumar igen:

ULF: Just det här erbjudandet, om man bjuder på lunch under en permission eller dylikt, det är en ganska vanlig variant. Det kan tyckas oskyldigt, men erfarenheten visar att de allvarliga försöken

till påverkan börjar med oskyldiga påverkansförsök. Det kommer gradvis. Därför är det viktigt att stävja tidigt. Faller man till föga och bryter mot enkla regler så kan man framstå som en tacksam måltavla för påverkan. Då ökar det gradvis.

Att hålla på regelverket kan på så sätt ses som en del av att arbeta skyddat. Följer man reglerna är det mindre risk att trassla in sig i en korrupsionsprocess. Det kan börja med att man till exempel tar in en dagstidning, och sluta med att man tar in ett vapen på en anstalt.

JOHANNES: Otillåten påverkan kan alltså ta sig många olika uttryck. Oavsett form är det händelser som kan vara svåra att hantera för både organisationen och den utsatta medarbetaren. Brå har i sin studie undersökt vad det kan få för konsekvenser för dem som utsätts. Det ska vi höra mer om nu.

För att en handling ska ses som otillåten påverkan ska den syfta till att påverka tjänsteutövningen. Men enligt Brås studie är det sällsynt att påverkarna får som de vill. Myndighetsanställda har alltså en hög integritet och låter sällan påverkansförsök löna sig. Konsekvenserna kan däremot vara desto större för den anställde. Så här säger Johanna Skinnari och Ulf Rumar om hur det drabbar personen som utsätts:

JOHANNA: Den vanligaste konsekvensen är att den drabbade blir rädd. Man är rädd för sin egen och kanske för sin familjs säkerhet. Det är också vanligt att man blir mer försiktig i sitt privatliv, man kanske försöker bli mer anonym på internet, man blir mer vaksam när man rör sig i offentliga miljöer. Om det påverkar tjänsteutövningen får det framför allt konsekvensen att man tvekar inför vissa beslut och vill ha mer på fötterna innan man vidtar en åtgärd för att man är rädd. Man börjar ifrågasätta sin egen kunskap till och med.

Det förekommer också att man undviker vissa åtgärder eller vissa personer som man uppfattar som potentiella påverkare. Man blir

mer försiktig kring personer som man uppfattar som farliga. Om arbetsgivaren inte lyckas ta det här på allvar och vidta adekvata åtgärder så förekommer det också att man funderar på att byta jobb eller försöker hitta en mindre riskfylld position inom samma myndighet. I vissa fall får det också konsekvensen att man ger påverkaren förtur för att man vill bli av med det här obehagliga ärendet så snart som möjligt. De här konsekvenserna kan vara mer eller mindre medvetna också. Ibland är man inte medveten om att man gör de här sakerna utan man kommer på sig själv i efterhand.

ULF:

Precis som för de andra myndigheterna i undersökningen, så gäller samma sak för Kriminalvården, det vill säga att man förändrar små saker i privatlivet. Främst handlar det om de sociala medierna. Man vill inte vara lika öppen. Man vill inte bjuda på kartläggningen helt enkelt. I de fall påverkan handlar om våld är våldet inom Kriminalvården grövre än för många av de andra undersökta myndigheterna. Därav renderar dessa fall ibland i sjukskrivningar. När det gäller hur många tjänstemän som funderar på att sluta sin anställning i Kriminalvården, ligger vi i nivå med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Migrationsverket. Med tanke på att vi inom Kriminalvården utsätts för mer hot och våld enligt undersökningen, får man nog anse att det utfallet är ganska hyggligt.

Erfarenheten visar att det är osäkra tjänstemän som är mest tacksamma att utsätta. Erfarna tjänstemän känner sig ofta trygga i sin tjänsteutövning. Man vet vad man ska göra och vad som förväntas av en, och därmed agerar man tydligare i många olika situationer. När det gäller privatlivets sfär, kan det upplevas mycket jobbigt att bli påverkad där. Det hjälper om man har en tydlig känsla av att man så att säga har gjort rätt.

JOHANNES:

Även om påverkansförsök sällan leder till en felaktig tjänsteutövning, till exempel att man ändrar ett beslut, kan det alltså leda till en tvekan och osäkerhet hos den som utsätts. Särskilt

svårt kan det vara när det handlar om korrupsionsförsök enligt både Johanna och Ulf.

JOHANNA: En särskilt svår påverkansform för arbetsgivaren är korrupcion, eller risker som uppstår på grund av att tjänstemännen är lite väl smidiga i sin tjänsteutövning. Korrupsionsfrågan glöms gärna bort, för den drunknar bland harmlösa luncherbjudanden och rabatter. Man kan bara skrämman en tjänsteman i viss utsträckning. Det krävs korrupcion eller en mjukare påverkansform för att få den lojalitet som krävs för att tjänstemannen verkligen ska hjälpa påverkaren och fatta felaktiga beslut eller strunta i centrala delar av regelverken. Det här är en risk som sällan lyfts fram.

ULF: Erfarna tjänstemän kan vara en trygghet, för de vet vad det är som gäller. De kan agera modeller. Å andra sidan kan erfarna tjänstemän tänja lite på regelverket och lösa saker så som de är vana vid. Under sådana omständigheter kan nyanställda i stället agera ögonöppnare. De kan se saker som man inte har sett själv.

JOHANNES: Något som avgör hur den utsatta medarbetaren påverkas, är hur organisationen hanterar den här typen av händelser, det vill säga om medarbetaren får bra stöd och hjälp av arbetsgivaren. Med det har vi kommit fram till den kanske viktigaste frågan: Hur myndigheter kan förebygga otillåten påverkan och bättre hantera de händelser som ändå sker.

Att förebygga otillåten påverkan - är det möjligt och hur gör man? Och hur stöder man bäst en medarbetare som har blivit utsatt? Enligt både Brå och Kriminalvården är det allra viktigaste att få ett bra stöd från sin närmaste chef och sina kolleger. Så här säger Johanna Skinnari och Ulf Rumar:

JOHANNA: Arbetsgivaren har ju ett tydligt formellt ansvar för att prioritera de här frågorna. Det är en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den högsta ledningen måste ju tydliggöra att de här frågorna är viktiga. Sedan finns det ju en praktisk dimension. Om man inte

prioriterar säkerhetsarbete, riskerar man att bli av med kompetent och kunnig personal. Man riskerar också minskad effektivitet och bristande rättssäkerhet. Även om det är den högsta ledningen som har det stora ansvaret, landar ju mycket av det här hos den närmsta chefen som ska föra ut arbetet.

ULF: I första hand handlar det om att chefen visar att man bryr sig, att man ser sin medarbetare. Det är inte mer komplicerat än så. Kollegernas stöd är oftast det allra viktigaste, men i kombination med att chefen bryr sig kan man till och med komma starkare ur en sådan här process.

JOHANNES: För att arbetsgivaren ska kunna ta sitt ansvar krävs förstås att påverkansförsök rapporteras så att ledningen vet hur det faktiskt ser ut. Kriminalvården är den organisation som har högst rapportering i Brås studie.

JOHANNA: Större organisationer har ofta formaliserade incidentrapporteringssystem. På mindre organisationer sker det här mer informellt, att man helt enkelt pratar med sin närmaste chef. Det vår studie visar är att allvarliga och konkreta händelser rapporteras i större utsträckning än mer diffusa händelser. Det här gör att arbetsgivaren har bäst kunskap om våldshändelser och konkreta hot. I synnerhet de här obehagliga anspelningarna och diffusa former av trakasserier är någonting som inte riktigt kommer fram. Rapporteringen varierar mellan olika organisationer, men gemensamt är att allvarliga, obehagliga och tydliga händelser rapporteras i störst utsträckning. Det får konsekvensen att arbetsgivaren vet mest om våldshändelser och konkreta hot. De mer diffusa formerna av trakasserier, som obehagliga anspelningar, blir mer okända. Det är trots att de påverkanstyperna har nog så allvarliga konsekvenser för tjänsteutövningen.

ULF: Anledningen till att Kriminalvården ligger högt tror jag är helt enkelt att det finns en känsla av sammanhang. Kriminalvården kan agera mot påverkaren. Det kan få konsekvenser för påverkaren. Det är tydligt även för den anställda. Man vet helt enkelt att man får stöd om man rapporterar och att kriminalvården kan vidta åtgärder mot påverkaren.

JOHANNES: Vad kan orsakerna vara till att man inte rapporterar? Viljan att rapportera kan påverkas av flera faktorer som handlar om både organisationen och individen.

JOHANNA: Viljan att rapportera varierar väldigt mycket mellan drabbade tjänstemän. Man kan säga att de vanligaste skälen till att inte rapportera är att man upplever att det inte händer någonting när man rapporterar, att man är verksam inom en "lite-får-man-tåla"-kultur där man är rädd för att ses som svag eller överkänslig för att man reagerar på en händelse som man tycker att man ska ta, eller att man känner att arbetsgivaren inte kan göra någonting åt påverkaren.

ULF: Var går då gränsen för att rapportera? Trakasserier är en gråzon. Det är personligt var ens gräns går. Därför blir det ett personligt val om man väljer att rapportera att man blivit trakasserad. Genom att inte rapportera missar man ett tillfälle att få stöd. Det är ju ett stöd man har rätt till som tjänsteman. Dessutom upplever vi påverkan individuellt. Var och en har rätt till sin egen upplevelse. Det finns alltså ett behov för individen som bara den känner till.

JOHANNES: Även om arbetsgivaren har en nyckelroll, finns det också en hel del som de anställda kan göra.

JOHANNA: Den kanske viktigaste åtgärden är att satsa på god kommunikation och gott bemötande. Det handlar om att sätta tydliga gränser, att fokusera på lösningar i samtal, att anpassa kommunikationen så att mottagaren förstår grunden för beslutet och vad som händer. Många tjänstemän menar också att man med erfarenhet blir bättre

på att just förklara innehåll och grunder för tjänsteutövningen. Man blir också mer trygg i rollen, vilket gör att man vågar vänta ut påverkaren. Man pratar också om förutsebar handläggning och tydlighet om vad som kommer att hända. Är det ett särskilt riskärende kan man vara flera kolleger som hjälps åt att hantera det ärendet, eller att det är flera som skriver under det här känsliga beslutet. Man kan också rotera tjänstemän, så att det inte alltid är samma person som behöver fatta negativa beslut som rör samma påverkare. Har man en väldigt utsatt yrkesroll är det också viktigt att man får öva på stressade och svåra situationer. Där finns det en metod som heter stressexponeringsträning. Den handlar om att man får öva på vanligt förekommande situationer i sin yrkesroll, så att man blir mindre stressad när de inträffar i verkligheten.

ULF: En vanlig situation i Kriminalvården är att delge negativa beslut. Då gäller det att vi använder oss av all den kunskap vi har om klienten, om situationen och om hur beslutet påverkar klienten. Vi bör planera hur många vi är på plats vid delgivningen och vilka reaktioner det kan starta. Då bör vi ju också ha en plan för hur vi hanterar det. Och vilka reaktioner vi kan förvänta oss.

JOHANNES: Otillåten påverkan är en fråga för både personal- och säkerhetsfunktionen, säger både Johanna och Ulf.

JOHANNA: Otillåten påverkan reduceras gärna till en säkerhetsfråga, och säkerhetsfunktionen är viktig här. Där finns expertisen om hur påverkansförsöken går till, man har verktygslådor för att skydda medarbetare och för att utbilda medarbetare och chefer. Men även personalfunktionen är väldigt viktig, för det här är en arbetsmiljöfråga. Personalfunktionen ansvarar ofta för ledarskapsutveckling och kan stötta cheferna, och det är också de som har hand om företagshälsovården, som kan fylla en viktig funktion för att stötta drabbade medarbetare. Hur man än gör så uppstår risken i det dagliga arbetet, och det leds av den närmsta

chefen. Den kan vidta åtgärder till exempel inför riskfyllda situationer eller när det dyker upp kända påverkare.

ULF: Visst finns det en god samverkan mellan HR- och säkerhetsfunktioner på Kriminalvården, men den kan definitivt bli bättre. Det främsta instrumentet i säkerhetsarbetet är och förblir personalen. Personalen kan aldrig ersättas av kameror eller knappar. Det handlar om arbetsmiljö, och därför är HR och SÄK tätt sammankopplade och det krävs samverkan däremellan.

JOHANNES: Brå konstaterar också i sin studie att olika myndigheter kan ha stor nytta av att samarbeta mer med varandra. Johanna igen:

JOHANNA: Organisationer har helt olika förutsättningar. Man kan bara titta på vår studie, där vi har två organisationer med ungefär 30 medarbetare i ena änden, och polis och Kriminalvård som är vana att tänka brott i andra änden. De har helt olika problem, utmaningar och förutsättningar för att lösa dem. Den goda nyheten för de här mindre och mindre erfarna organisationerna är att de inte behöver börja på ruta ett. Det vi menar är att man ska välja en organisation som har ett liknande uppdrag och liknande arbetsuppgifter, för det avgör, vilka former otillåten påverkan tar. Där kan man låna rutiner och praxis som har fungerat. Vid särskilt ovanliga men allvarliga händelser kan det också vara viktigt att hitta samarbetspartners, för inte ens de stora organisationerna får öva tillräckligt mycket på sådana händelser. Om man kan lägga ihop lite *case* och erfarenheter, får man en grund för att utveckla sitt arbete. Det är också viktigt att samarbeta inom organisationen, för personalfunktion och säkerhetsfunktion kan se olika delar av ett problem. Men när man lägger ihop sina delar, blir det tydligare vilka åtgärder man måste vidta.

ULF: Ett konkret exempel på samverkan är att jag personligen har föreläst för ambulanspersonal inom min kommun. I media har det pratats mycket om hur de har blivit utsatta för stenkastning och

sådana saker. De vände sig till en myndighet, som har den här dubbla rollen av vård och kontroll, och ville ha hjälp. Det tycker jag är att ansvar som arbetsgivare. Jag tror att alla myndigheter behöver titta på vad andra myndigheter redan har gjort. Man behöver inte uppfinna hjulet igen. Många har gjort stort arbete som man kan lära sig av.

JOHANNES: Brås studie visar att de flesta tillfrågade trots allt känner sig mycket eller ganska trygga i tjänsten, när det gäller den egna säkerheten. Men det finns mycket att göra för att förebygga de konsekvenser som ändå drabbar de utsatta.

JOHANNA: För en organisation som inte har arbetat med otillåten påverkan tidigare är det viktigt att man börjar. Kartlägg riskerna, upprätta handlingsplaner, involvera alla delar av organisationen och försök identifiera vilka yrkesgrupper inom er organisation som är särskilt utsatta. Prata om deras arbetssituation och hur den ska hanteras, för det är viktigt att personalen som är i en utsatt position känner sig sedda. För de organisationer som har hållit på med det här länge: Börja fundera över de här diffusa trakasserierna och korruption, de svårare formerna. Ledningen spelar en viktig roll, men alla måste medverka i det här arbetet, inte minst de som arbetar i den dagliga verksamheten, för det är där riskerna uppstår.

ULF: Säkerhet är en färskvara. Står man still, går man i praktiken bakåt. Medarbetare måste ha en känsla för sammanhanget. Man ska veta vad som händer om man själv eller en kollega blir utsatt. Då känner man sig mer trygg före, under och efter utsattheten. När man känner den där röda tråden, är det lättare att stå pall. Brås undersökning visar ju också att man oftast gör det, och att man kan känna stolthet över att man gör det både som individ och som arbetsgrupp.

JOHANNES: Försök att på olika sätt påverka myndighetspersoner är allvarligt för samhället och för demokratin. För att förebygga otillåten

påverkan och stödja medarbetare på myndigheter behövs det mer samarbete kring de här frågorna både inom och mellan myndigheter. Läs gärna mer i Brås rapport *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner* och ta hjälp av Brås nya handbok *Att förebygga och hantera påverkansförsök*. Den innehåller bland annat checklistor och förslag till rutiner och praxis både för den anställda och arbetsgivaren.

Du hörde Johanna Skinnari, projektledare på Brå, och Ulf Rumar, säkerhetsexpert vid Kriminalvården, och jag heter Johannes Rosenberg. Dela gärna podden i sociala medier. *Snacka om brott* produceras av Copyfabriken. Tack för att du lyssnade! Vi hörs igen!