



# F14:1 Hövlighetskultur på jobbet

Kristoffer Holm

# Hövlighetskultur på jobbet

Kristoffer Holm, fil. dr. i psykologi

[Kristoffer.Holm@mau.se](mailto:Kristoffer.Holm@mau.se)

Centrum för Tillämpad Arbetslivsforskning (CTA)

Urbana Studier

Fakulteten för Kultur och Samhälle

Malmö Universitet



# Innehåll



(O)hövliga beteenden – vad är det och varför är det viktigt?

Orsaker, konsekvenser och betydelse för arbetsplatsens kultur



Att främja hövlighet i arbetslivet

Ett interventionsprojekt med fokus på den sociala arbetsmiljön



Förebyggande åtgärder och "motgift" mot "ohövlighetsviruset"

Presentation av ett metodstöd för att främja hövlighet och respekt på arbetsplatsen

# (O)hövliga beteenden, vad är det?

- **Ohövlighet:** Otrevliga, ohövliga och respektlösa beteenden
  - Tvetydig avsikt att skada (medvetna såväl som omedvetna beteenden)
  - Vardagliga beteenden med låg intensitet – inte de uppenbara övertrampen
  - "Mildare" form av negativa beteenden på arbetsplatsen som bryter mot normer för ömsesidig respekt
- I kontrast till **hövliga beteenden:**
  - "Vardagliga" positiva beteenden som bidrar till ömsesidig respekt på arbetsplatsen

**Till exempel:** Att visa hänsyn och vänlighet, trevliga kommentarer, visa omsorg, göra det lilla extra



"All this talk about civility is interfering with my constitutional right to yell at my co-workers."



## Exempel på ohövligen beteenden

- Att inte hälsa på varandra
- Exkludera andra från gemenskapen
- Ställa personliga och inkräktande frågor
- Inte ge beröm till andra för deras arbetsinsatser
- Himla med ögonen, ha en otrevlig ton, fientligt kroppsspråk
- Fälla nedlåtande kommentarer
- Ge någon "kalla handen"
- "The silent treatment"
- Ifrågasätta andras kompetens

# Vilken betydelse har (o)hövliga beteenden?

## **Hövlighet**

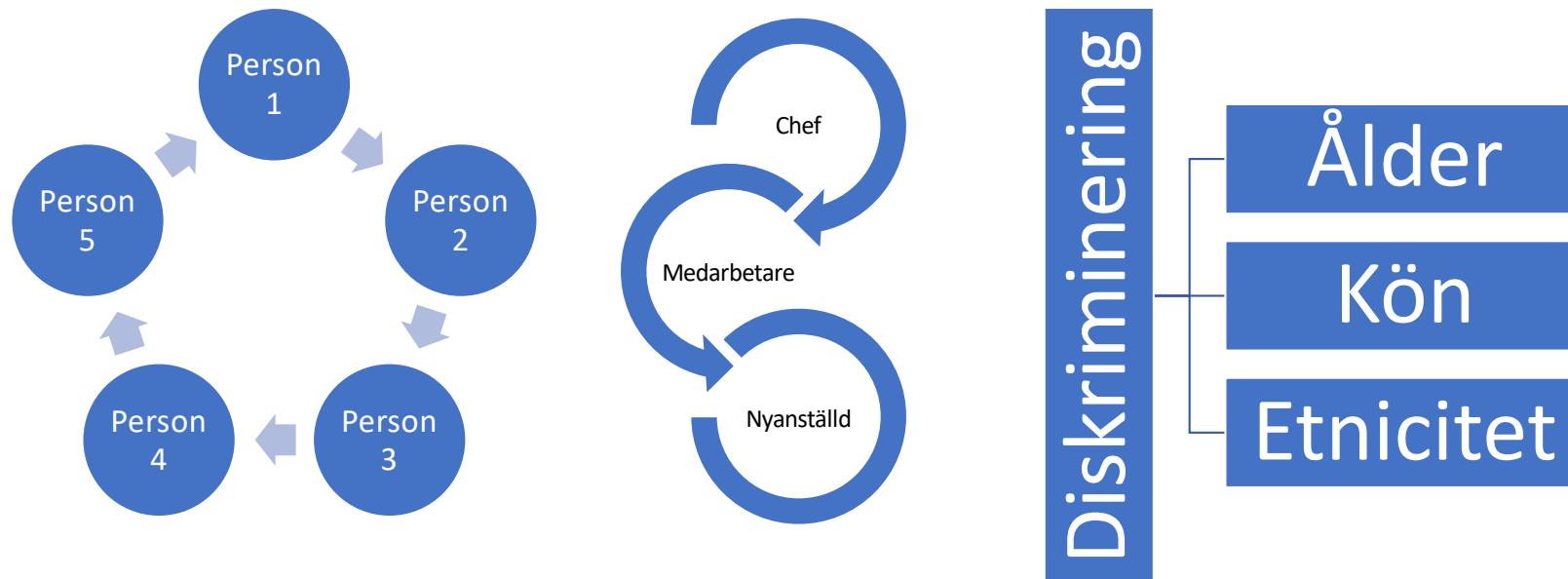
- Mindre ohövlighet
- Bättre trivsel på jobbet
- Högre grad av respekt
- Starkare tillit
- Minskad sjukfrånvaro

## **Ohövlighet**

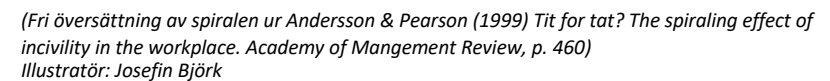
- Minskat välmående
- Försämrade fysisk och psykisk hälsa
- Stress och minskad trivsel
- Ökad lust att byta jobb
- Försämrade prestation
- Ökad risk för utmattning

# Ohövlighet kan också...

- Bidra till ett klimat av ohövlighet
- Spridas nedåt i organisationen mot personer i mer utsatta positioner
- Riktas mot specifika grupper som en form av selektiv diskriminering



- Öga för öga, tand för tand
- Kan börja med ett missförstånd som eskalerar över tid
- Negativa känslor uppstår ju längre processen pågår
- Blir mer tydligt och medvetet över tid





# Att främja hövlighet – en möjlig väg fram?

- Ohövliga beteenden i arbetslivet:
  - Svårt att komma åt/ta upp på grund av låg intensitet
  - Kan eskalera till grövre kränkningar över tid
- Mycket känt om negativa effekter, mindre fokus på *förebyggande* insatser
- Fördelar med förebyggande arbete
  - Adressera ohövlighet
  - Minska risken för kränkande särbehandling, mobbning och trakasserier på sikt
- Betydelsefullt att arbeta på gruppnivå och organisatoriskt (i linje med regeringens arbetsmiljöstrategi 2021-2025)
- Studier har visat på stora förtjänster med att arbeta med att **främja hövlighet och respekt** som en skyddande/förebyggande faktor



# Utveckling och utvärdering av en ny metod

Utveckling och tillämpning av en evidensbaserad metod för att förbättra den sociala arbetsmiljön (AFA Försäkring, 2021-2025)

Utveckla och utvärdera en insats för att **främja hövlighet** i organisationer genom arbete med det sociala klimatet

Genomfördes som en **workshopserie** med arbetsgrupper under **sex månaders tid**, utifrån CREW-modellen som förlaga

Medarbetare inom **hälsa, vård och omsorg**, samt **byggbranschen**

Enkäter före, efter, och sex månader senare, fokusgruppintervjuer



I projektet utvecklades ett metodstöd som kan stötta organisationer i arbetsmiljöarbetet med den sociala arbetsmiljön

# Vägledande principer

---

**Synliggöra** fenomenet  
hövlighet

**Ägandeskap:** Inte passivt  
informationsmottagande,  
deltagarna styr sin process  
och definierar sitt gruppklimat

**Skräddarsys** alltid till den  
specifika organisationen

**Strukturerade övningar och  
diskussionspunkter** för att  
främja hövligt beteende

Kan ses som en form av  
**processledning** med  
arbetsgrupper

**Identifiera och återskapa**  
framgångsrika  
arbetsupplevelser som bygger  
på arbetsgruppens styrkor

Medarbetarna **diskuterar** och  
**definierar** vad som utgör ett  
respektfullt beteende på  
deras arbetsplats, och  
**identifierar gemensamt** vilka  
fallgropar som finns

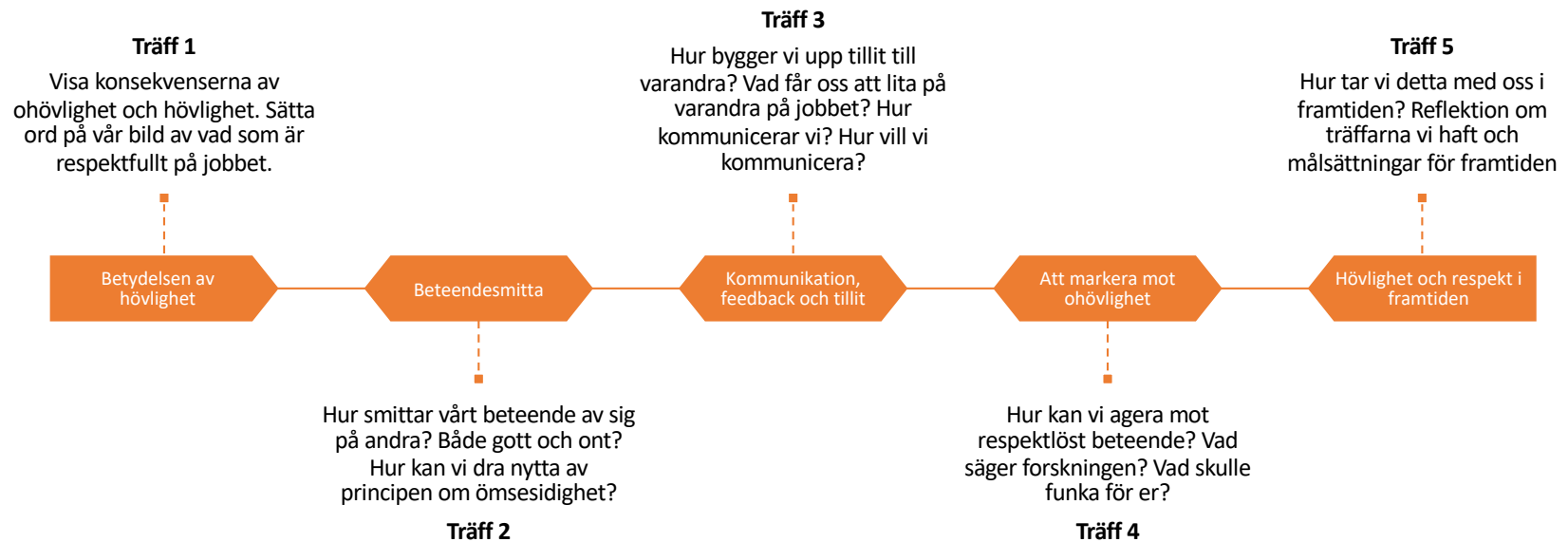
Den **delade förståelsen** från  
diskussionerna tillåter  
gruppen att sätta  
**gemensamma mål** kring  
hövlighet

Gruppens egna **ägandeskap**  
av processen är central för  
långsiktigheten i arbetet

Diskutera **beteende** – inte  
individer

Aktivt **främja hövlighet** –  
uppmuntra positiv  
förstärkning

# Workshopserien



# Exempel från arbetet

- Mötesprinciper med fokus på hövlighet, låta alla tala till punkt, "snälltolka" varandra mm
- Nya perspektiv och insikter kring eget beteende – kunnat släppa frustration och ökat graden av öppenhet
- Ökad medvetenhet kring eget beteende och "gemensamt språk" kring fenomenet
- Skämt och humor som resurs för att praktisera hövlighet
- Insikter och åsikter om vad hövlighet är och kan vara

*"Behandla andra som du vill bli behandlad"*

*"Vill andra bli behandlade som du vill bli behandlad då?"*

*[...]*

*"Hövlighet är komplext"*



Regler



Reflektion



Dialog



- Resurs i arbetsmiljöarbetet
- Kan bidra till att skapa rutiner kring frågor som rör den sociala arbetsmiljön
- Konkreta startpunkter, tips och tillvägagångssätt
  - Tillhörande **resursbank**: hemsida med en kortfilm om hövlighet och diskussionsövningar

### Hövlighet

- Respektfullt beteende
- "Var dagliga" positiva beteenden som bidrar till ömsesidig respekt på arbetsplatsen
- Till exempel: att visa hänsyn och vänlighet mot andra, trevliga kommentarer, visa omsorg
- Framför allt ett viktigt signalvärde: här värderar vi och respekterar vi varandra

### Ohövlighet

- "Var dagliga" respektlösa beteenden som bryter mot normer för ömsesidig respekt
- Till exempel: att inte hälsa på varandra, himla med ögonen åt andra, fientligt kroppsspråk, otrevliga kommentarer, att inte lyssna på varandra

### Resursbank med diskussionsfrågor

1. Diskussion om hövlige beteenden
2. Diskussion om ohövlige beteenden
3. Konsekvenser av ohövlige beteenden
4. Beteendeskilnader och nedbrytning
5. Situationer med ohövlige beteenden
6. Hur visar vi uppsättning?
7. Målsättningar - för ökad hövlighet på arbetsplatsen
- Diskussionsfrågorna som utskrivbara pdf'er

### Checklista:

1. Skapa ett gemensamt språk. Diskutera vad hövlighet och respekt betyder i er verksamhet. Gör begreppen levande och konkreta. Vad är hövlighet och respekt för er?
2. Sprid språk och diskutera beteenden. Identifiera både positiva beteenden och beteenden som kan uppfattas som mindre trevliga. Fokusera på handlingar - inte individer. Vad tycker ni är hövligt eller ohövligt på arbetsplatsen?

# Teman i metodstödet



## Varför är hövlighet på jobbet så viktigt?

Hövlighet – vad är det?  
Ohövlighet - en vardagsstressor  
Betydelsen av att arbeta med att främja hövlighet



## Vägledande principer

Lokalt definierat (vad är hövlighet för oss), förankrat i verksamheten (vad fungerar i vår verksamhet)



## Att komma igång

Skapa gemensamt språk kring frågan (begrepp)  
Teman i arbetet

- Betydelsen av hövlighet - synliggöra attityder/beteenden
- Beteendesmitta och arbetsplatskultur
- Självmedvetenhet och medvetenhet för varandras olikheter
- Att markera mot ohövlighet – beteenden går ofta okommenterat förbi
- Hövlighet och respekt framåt



## Vad som krävs för att arbetet ska fungera – och vad som hjälper

Starka normer för respekt gör det lättare att arbeta främjande  
Vid svagare normer för respekt måste ohövlighet först adresseras  
Förutsättningar i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön:

- När har vi fallgropar/risker för att ohövlighet uppstår?
- Vilka goda exempel finns, när har vi goda interaktioner?



## Långsiktighet och uthållighet

Pågående samtal inbäddat i arbetsmiljöarbetet  
Återkommande rutiner kring att diskutera den sociala arbetsmiljön

# Principer som kan gagna arbetet

- Organisatorisk förankring är avgörande för att:
  - Ge legitimitet till utvecklingsarbetet
  - Avsätta resurser (tid, lokaler, ordna med vikarier vid behov) till träffar
  - Levandegöra utvecklingsarbetet i "arbetsvardagen"
  - Visa att ledningen prioriterar och värdesätter medarbetarnas organisatoriska och sociala arbetsmiljö
- Arbetet behöver fortsätta även mellan workshopträffarna – engagera viktiga kulturbärare för att förankra arbetet i arbetsmiljön
- Workshopträffarna som ett forum för att diskutera sociala arbetsmiljöfrågor
- Alla grupper har sina unika utmaningar – konsensus kring beteenden är ibland svårt att uppnå, och processerna kan se mycket olika ut – flexibilitet och lokal förankring



# Sammanfattning

- Ohövligen beteenden är subtila, negativa, mellanmänskliga beteenden
  - Kan vara tvetydiga, inte alltid avsiktligt
  - Ohövlighet är associerat med försämrade hälsa, bristande arbetsmiljö och ökade kostnader för individ och organisation
  - Ohövlighet riskerar att sprida sig och påverka arbetsplatsens kultur negativt
- Hövlighet en viktig byggsten i en respektfull arbetsplatskultur, där nedsättande beteenden inte gror eller utvecklas
  - Ett möjligt arbetssätt är att aktivt främja hövlighet och respekt i arbetsgrupper för att stärka kulturen och gemensamma normer för respekt
- **Spiraler:** Om de kan gå nedåt, kan de även vändas uppåt – genom hövlighet, respekt, och att lyssna på andra. Även positiva beteenden smittar.



**MALMÖ  
UNIVERSITET**