

Kurskod: SKOK11  
Termin: Vårterminen 2021  
Handledare: Howard Nothhaft  
Examinator: Camilla Nothhaft

## **”Nej, lilla gumman, så fungerar det inte här”**

En kvalitativ intervjustudie om tjänstemäns upplevelser av  
tystnadskultur inom kommunala verksamheter

**SIRI RICHERT & MOA BYNKE**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



## *Ett stort tack*

*till vår eminenta handledare Howard Nothhaft som alltid funnits där med sin uppmuntran och värdefulla insikter under arbetets gång. Genom att ha levererat kritik med glimten i ögat och en nypa sarkasm har våra handledningar alltid stärkt vår motivation till att slutföra arbetet.*

*Utan dig hade uppsatsen inte blivit vad den är idag och vi hade inte kunnat önska oss en bättre handledare. Tack till institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet för tre lärorika och spännande år.*

*Vi vill även rikta ett varmt tack till de intervjupersoner som ställt upp och vågat dela sina upplevelser. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig.*

*Slutligen vill vi understryka att examensarbetet utförts till lika delar av båda författare.*

Siri Richert & Moa Bynke

Lund, 28 maj 2021

# Abstract

---

## **"No sweetie, that's not how it works here"**

The experience of a culture of silence among officials in municipal workplaces in Sweden has been a debated topic for the last few years. Swedish officials have a unique position in municipalities where they both must be unpolitical and at the same time contribute objective facts to the decision-making process. Existing research argues that strategic internal communication can be used to create an open communication climate and thereby prevent the emergence of a culture of silence. The purpose of this study is therefore to examine how strategic internal communication can counteract a culture of silence within municipal workplaces. Through semi-structured interviews, with officials who have experienced a culture of silence, different themes of why they were silenced emerged. The identified themes were analysed guided by the theoretical framework consisting of Ås' master suppression techniques, strategic internal communication, and employee silence. The study's results show how officials remain silent due to active actions and threats from superiors. It also exposes how politicians and managers violate the role of officials, as well as laws aimed at protecting them. The study discusses the consequences of the culture of silence and how Sweden is in need of a national debate about their democratic system. It also addresses the issue of anti-democratic superiors preventing its implementation. Subsequently, the study discusses how the implementation of a better strategic internal communication can help municipalities and their employees to better identify and counteract master suppression techniques before it advances to a culture of silence.

*Keyword:* culture of silence, master suppression techniques, officials, municipal workplaces, internal communication, employee silence, thematic analysis, interview study

*Number of characters including spaces: 99980*

# Sammanfattning

---

## **”Nej, lilla gumman, så fungerar det inte här”**

Tystnadskultur bland tjänstemän inom kommunala verksamheter har varit ett debatterat ämne i Sverige de senaste åren. Svenska tjänstemän har en unik position i den kommunala verksamheten där de både ska vara opolitiska och samtidigt bidra med objektiv fakta till beslutsunderlaget. Befintlig forskning argumenterar för hur strategisk intern kommunikation kan användas för att skapa ett öppet kommunikationsklimat och därmed förhindra uppkomsten av en tystnadskultur. Syftet med studien är därmed att undersöka hur strategisk intern kommunikation kan motverka en tystnadskultur inom kommunala verksamheter. Genom semi-strukturerade intervjuer, av tjänstemän som har upplevt tystnadskultur, identifieras olika teman angående varför tjänstemän tystnar. De identifierade teman analyseras genom det teoretiska ramverket bestående av Ås härskartekniker, strategisk intern kommunikation och medarbetartystnad. Studiens resultat visar hur tjänstemän tystnar på grund av aktiva handlingar, härskartekniker och hot från överordnade. Likaså visar studien att politiker och övre chefer inskränker på tjänstemannarollen och lagar som syftar till att skydda tjänstemän. Som en följd av det diskuteras tystnadskulturens konsekvenser för kommuner och hur Sverige är i behov av en nationell debatt om brister i det demokratiska systemet. Studien bemöter även problematiken med antidemokratiska överordnade som förhindrar dess implementering. Därefter utmynnar studien i en diskussion om hur strategisk intern kommunikation kan hjälpa kommuner att identifiera och motverka utövandet av härskartekniker innan uppkomsten av en tystnadskultur.

*Nyckelord:* tystnadskultur, härskartekniker, tjänstemän, kommunala verksamheter, intern kommunikation, medarbetartystnad, tematisk analys, intervjustudie

*Antal tecken inklusive mellanslag: 99980*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställning	2
1.2 Avgränsning	3
1.3. Disposition	3
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>4</b>
2.1 Tystnadskultur bland tjänstemän	4
2.1.1 Tystnadskultur bland tjänstemän i Sverige	4
2.1.2 Tystnadskultur bland tjänstemän i internationell kontext	5
2.2 Tystnadskultur i internationell forskning	5
2.2.1 Tystnadskultur inom populärkulturen	7
2.2 Härskartekniker	7
2.3 Organizational politics	7
<b>3. Teoretiskt ramverk</b>	<b>9</b>
3.1. Härskartekniker	9
3.2 Tystnad i organisationer	10
3.2.1 Medarbetartystnad	10
3.2.2 Intern kommunikation och tystnadskultur	12
3.3. Tjänstemannarollen	13
3.3.1 Den förändrade rollen	14
3.4 Lagliga bestämmelser	15
3.4.1 Anställningstrygghet	15
3.4.2 Kränkande särbehandling	16
<b>4. Metod &amp; material</b>	<b>17</b>
4.1. Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt	17
4.2. Forskningsdesign	17
4.2.1 Urval	18
4.3. Intervjuprocessen	20
4.4. Analysstrategi	21
4.5. Metodologiska reflektioner	22
<b>5. Analys</b>	<b>24</b>
5.1. Hur upplever tjänstemän att de blir tystade?	24
5.1.1 Hur definierar respondenterna tystnadskultur?	24
5.1.2. Tystnad av rädsla eller en känsla av meningslöshet?	25

5.2. Skillnaden mellan hur det ser ut i verkligheten och hur det ser ut på papper	27
5.2.1 Yttrandefriheten	27
5.2.2. Kränkande särbehandling	30
5.4 Hur påverkar anti-demokratiska politiker och chefer tystnaden?	32
5.5 Vad händer när internkommunikationen är bristfällig?	35
5.6. Öppenheten mot Medborgare	39
5.6.1 Inskränkningar i öppenheten till medborgare	39
5.6.3. Förtroende för media	41
<b>6. Diskussion och slutsats</b>	<b>43</b>
6.1. Hur kan härskartekniker undvikas inom kommunal verksamhet?	43
6.2 Vi behöver en nationell debatt	45
6.3 Framtida forskning	47
<b>Referenser</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor</b>	<b>54</b>
Bilaga 1. Intervjuguide och ämnesintroduktion	54
Bilaga 2. Informerat samtyckesformulär	55

---

# 1. Inledning

---

Under senare år har debatten om en rådande tystnadskultur för tjänstemän inom kommunal verksamhet ökat i traditionella media. Medierna visar upp en bild av otrygga arbetsmiljöer där tjänstemän inte vågar yttra erfarenheter, kunskaper eller synpunkter. Bakgrunden till tystnaden är ofta en oro för repressalier som avskedning, social utfrysning eller misstroendeförklaringar (Bankel & Lindahl, 2021; Nilsson et al., 2020; Cederblad, 2019).

Tjänstemännens samarbete med politiker anses vara en viktig orsak till tystnadskulturen (Nilsson et al., 2020). Detaljreglering, misstro och styrsignaler från politiker anses resultera i en tystnadskultur då utrymmet för tjänstemannarollen minskar (Lundqvist, 2001). En konsekvens är att var fjärde kommun bytt högsta chef sedan valet 2018 (Nilsson et al., 2020). Omsättningen av chefer och tjänstemän innebär att dialoger bryts, planering och strategiskt arbete avstannar. Det får konsekvenser inte bara på arbetsplatsen utan även för medborgarna runtom i landet (Nilsson et al., 2020). Å ena sidan anses tjänstemän vara politiska vilket bryter mot reglerna för tjänstemannarollen medan medarbetarna å andra sidan anser att missförtroendeförklaringar används för att tysta (Lundqvist, 2001).

I Sverige finns det 290 stycken kommuner (Lundin & Björkman, 2020). Kommunen har en central roll i den svenska medborgarnas liv, då den ansvarar för samhällsviktiga funktioner som social omsorg, skola, renhållning, miljö- och hälsoskydd, biblioteksverksamheter, bostäder och räddningstjänst. Således har det kommunala arbetet en stor inverkan på medborgarnas vardagliga liv. Det kommunala arbetet är uppdelat mellan folkvalda politiker och tjänstemän. Politiker beslutar om budget, medelsanvändning och allmänna regler för befolkningen (Lundin & Björkman, 2020). Tjänstemän står för genomförandet och tillhandahållandet av objektiv fakta i utformningen av policyer. De ska inte ägna sig åt så kallad tjänstemannaaktivism, där de bryter sin yrkesroll och driver politiska agendor (Hysing & Olsson, 2012). Att tjänstemän inom kommunal

verksamhet inte vågar uttrycka åsikter eller kritik har därmed en negativ inverkan på den dagliga verksamheten (Lundqvist, 2001). Deras kommunikation är betydelsefull för att kommunerna ska kunna nå sina mål på ett effektivt sätt och samtidigt stärka demokratin i samhället (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019).

Tjänstemän arbetar för att tjäna det allmänna, och omfattas därmed av en större anställningstrygghet än anställda inom privat sektor. Visselblåsarlagen, yttrandefrihetsgrundlagen och meddelarfriheten ger offentligt anställda rättigheter och skydd att öppet kritisera den offentliga verksamheten (SFS 1991:1469; 2016:749). Trots det lagliga skyddet rapporterar flera medier om hur tjänstemän blir tystade av sina arbetsgivare.

För att medarbetarna ska våga uttrycka åsikter, rapportera incidenter eller avvikelser från det normala måste det existera en viss grundtrygghet i en organisation (Heide & Simonsson, 2016). Enligt Dahlman och Heide (2019) är en fungerande intern kommunikation en viktig hörnsten för att undvika att tystnadskultur uppstår. Problematiken är att större delen av forskningen förutsätter att chefer har viljan att implementera en bättre intern kommunikation (Heide & Simonsson, 2016). När övre chefer eller politiker på kommunala arbetsplatser inte har den strävan uppstår därför problem. Därmed är det intressant att undersöka hur intern kommunikation kan motverka tystnadskultur även om den inte stöds av ledningen. Den kommunala verksamheten består av flera yrkesgrupper, inklusive politiker och tjänstemän, som kräver samarbete om det kommunala uppdraget. Förutsättningarna för en välfungerande intern kommunikation är på grund av deras relation komplex, men desto viktigare då tystnadskultur inom kommunala verksamheter inte bara påverkar medarbetare utan även medborgare.

## **1.1 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur strategisk intern kommunikation kan användas för att motverka tystnadskultur inom kommunal verksamhet. Genom att erhålla kunskap om hur tjänstemän upplever sig tystade är ambitionen att skapa en förståelse för hur kommunikationspraktiker kan användas för att motverka tystnadskulturer. Syftet är således inte att undersöka hur förekommande tystnadskultur är, utan att öka förståelsen för hur en tystnadskultur skapas.



Tystnadskulturen har en negativ inverkan för den kommunala verksamheten eftersom konversationer innehållande kritik och kunskap ignoreras. Dessa konversationer är en vital del av det svenska demokratiska systemet, och ett uteblivande riskerar att skapa negativa konsekvenser för befolkningen. Genom studien försöker vi att illustrera värdet av strategisk intern kommunikation för kommuner, och varför det borde vara av hög prioritet. Utifrån studiens syfte har följande frågeställning formulerats:

- Varför upplever tjänstemän sig tystade?

## **1.2 Avgränsning**

Studien begränsas till intervjuer av kommunala tjänstemän i Sverige, och deras upplevelse av tystnadskultur. Den demokratiska processen i kommuner består även av politiker. På grund av studiens begränsade tidsomfång är det inte möjligt att även intervjua dem, även om det kunnat ge en mer heltäckande och nyanserad bild av problemet. Likaså hade det varit intressant att intervjua den av politiker tillsatta kommunchefen. Valet av tjänstemän bygger på att kommunernas interna kommunikation är betydelsefull för att de ska kunna nå sina mål på ett effektivt sätt och samtidigt stärka demokratin i samhället (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019). Det innebär att vi ändå kan skapa en förståelse för hur och varför tystnadskultur uppstår inom kommunala verksamheter, liksom hur intern kommunikation kan motverka det.

## **1.3. Disposition**

I nästkommande kapitel kommer tidigare forskning och teori att presenteras. Kapitlet behandlar forskning om tystnadskultur, härskartekniker, organizational politics och intern kommunikation. Därefter redogörs ett kapitel för studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt, strategi och urval, samt metoder för materialinsamling och analys. Även överväganden gällande studiens kvalitet och etiska principer inkluderas. Den efterföljs av det empiriska materialet som analyseras, följt av en diskussion och förslag till framtida forskning.

## 2. Tidigare forskning

---

*I följande kapitel redogörs för tidigare studier relaterade till olika former av tystnadskultur. Kapitlet ämnar att ge en bakgrund till forskningsfältet och positionera studien utifrån ett identifierat forskningsgap.*

### 2.1 Tystnadskultur bland tjänstemän

#### 2.1.1 Tystnadskultur bland tjänstemän i Sverige

Statsvetaren Lennart Lundquist (2001) anser att tystnad vanligtvis är en effekt av att medarbetare inom kommuner inte vågar säga ifrån. Tystnad i kommuner ses som en effekt av det ökade fokuset på ekonomivärden, som kostnadseffektivitet och produktivitet. Det har resulterat i ett försummande av demokrativärden som *öppenhet, diskussion, ömsesidighet och ansvar*. Tjänstemän som går emot tystnadskultur, även kallade nej-sägare, utsätts ofta för marginalisering (Lundquist, 2001). De riskerar även att stötas ut ur organisationen, och uppsägningsgrunderna anses ofta vara samarbetsvårigheter eller illojalitet. Även Ortmark (2011) diskuterar nej-sägare inom kommunal verksamhet och fann att tystnadskultur motverkas genom att förvaltningar anställer och stöttar nej-sägare.

Lundquist (2001) anser att tystnadskultur kan motarbetas inom kommunal verksamhet genom att makthavare inser värdet av yttrande- och meddelarfrihet, och konsekvenserna av att tysta tjänstemän. Genom att legitimera tjänstemännens närvaro kan tystnadskulturen motarbetas.

Forskning om tystnadskultur bland tjänstemän i Sverige har främst fokuserat på yrkesgrupper inom polisväsendet och sjukvårdssektorn (Hedin & Månsson, 2012; Ekenvall, 2008). I en kvalitativ studie av Hedin och Månsson (2012) undersöktes kritikprocesser i offentlig verksamhet, där de undersökte olika fall av visselblåsning i svenska organisationer. Resultatet visade att kritik om missförhållanden ofta möttes av tystnad och stigmatisering från arbetsledare och chefer. Kritiker som rapporterade missförhållandena vidare fick negativa reaktioner inom organisationen. Repressalier innefattade ryktesspridning,

isolering och ifrågasättande av kompetens från chefer. Ekenvall (2008) fann i sin studie att tystnadskulturen inom polisens verksamhet hämmar medarbetare från att rapportera felaktigheter som inträffar på arbetsplatsen och mellan kollegor. Orsaker anses vara en stark lojalitet, där kritik normalt inte förekommer kollegor emellan.

### ***2.1.2 Tystnadskultur bland tjänstemän i internationell kontext***

Enligt Brewer och Selden (1998) är en instabil anställningstrygghet, individuell lönesättning och befordringsmöjligheter ett sätt för makthavare att tysta en anställd. Tjänstemän hamnar i en moralisk konflikt: att skydda sig själv eller att fullfölja sin demokratiska och moraliska skyldighet. Tjänstemän som ger kritik anses avvika från den "vanliga människan". Författarna menar att tjänstemän anses inneha en personlighetstyp som är modig och altruistisk, och som drivs av en demokratisk och etiskt plikt.

I en dansk studie om tystnadskultur i en kommun efter en omorganisering, med fokus på ledarskap, fann Broeng (2018) att ledning och medarbetare hade vitt skilda uppfattningar om rådande organisationsproblem. Till följd av missnöje och rädsla för uppsägning undvek medarbetare att öppet kommunicera med ledningen. Medarbetarnas brist på kommunikation förhindrade i sin tur ledningen från att upptäcka existerande problem, vilket även omöjliggjorde implementeringen av åtgärder. Att ledningen samtidigt förespråkade ett tolererande och öppet samtalsklimat gjorde att organisationen inte kunde vidareutvecklas och hitta brister i kommunikationen, vilket ledde till frustration för medarbetarna.

## **2.2 Tystnadskultur i internationell forskning**

Under senare år har det framkommit en rad olika perspektiv och begrepp som beskriver tystnad i organisationer (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Donaghey et al., 2011; Van Dyne et al., 2003; Donovan et al., 2016; Fletcher & Watson, 2007). Tystnad sågs först som ett val av forskare inom organisatoriskt beteende och konceptualiserades som medarbetarnas individuella motvilja att dela information.

Morrison och Milliken (2000) introducerade konceptet *employee silence* (medarbetartystnad) och definierade tystnad som en situation där medarbetare

medvetet undanhåller information som hade gynnat organisationen. Organisationer utvecklar systematiska kulturer av tystnad där anställda inte uttrycker idéer eller åsikter av rädsla för repressalier eller att åsikter förbises (se även Pinder & Harlos, 2001). Milliken et al. (2003) har vidareutvecklat konceptet i senare studier. Medarbetare undviker att ge negativ information av rädsla för att bli associerade som budbäraren av dåliga nyheter, samt att det ska påverka relationen till kollegor och chefer. Rädslan att förstöra relationer eller utsättas för andra repressalier som att bli avskedad eller missa en befordran förhindrar ofta medarbetare från att tala (Milliken et al., 2003).

Forskningen om *medarbetartystnad* har kritiserats för sitt ensidiga fokus på medarbetarnas rädsla för repressalier (Donaghey et al., 2011; Pinder & Harlos, 2001). Enligt Pinder och Harlos (2001) försummade den tidigare litteraturen att undersöka vilken roll ledningar och chefer har i utformandet av tystnadskulturer. I en litteraturstudie, om tystnadskultur kopplat till orättvisa, utvecklade forskarna därav fenomenet och betonade chefers aktiva handlingar som en orsak till tystnadskulturer. Tystnad ansågs även uppstå när medarbetarna finner det meningslöst att uttrycka åsikter, som när styrelser eller chefer förhindrar kommunikation och meningsskiljaktigheter från lägre nivåer (Pinder & Harlos, 2001). Följaktligen ligger fokus inte uteslutande på medarbetarnas oro utan även huruvida chefer aktivt arbetar för att förhindra att åsikter uttrycks.

Van Dyne et al. (2003) argumenterar för att koncepten tystnad och röst inte bör ses som varandras motsatser, utan ur ett separat och multidimensionellt perspektiv där undanhållande av information inte ska antas vara avsaknad av röst. Tidigare forskning argumenterar ofta för att medarbetare antingen engagerar sig i röst och gör den hörd eller i tystnad och väljer att undanhålla idéer, information och åsikter. Studien belyser att det finns olika grader av tystnad och röst, och grundläggande skillnader i dessa. Tystnad anses vara mer svårförståelig eftersom bakomliggande motiv till tystnad ofta blir feltolkade.

Tidigare studier, likt dessa, fokuserar på medarbetare i privata organisationer som inte omfattas av anställningstrygghet i den utsträckning som tjänstemän inom Sveriges kommunala verksamhet har. Det innebär en möjlighet för vår studie att bidra till forskningsfältet om tystnadskultur och strategisk intern kommunikation.

### ***2.2.1 Tystnadskultur inom populärkulturen***

Det existerar även en del journalistisk litteratur om tystnadskultur i offentlig verksamhet. I en mindre fältstudie undersöker Paulsen (2016) arbetet på arbetsförmedlingens kontor. Resultatet visar att många av insatserna på arbetsförmedlingen upplevs som meningslösa, och att medarbetare följer systemet utan att ifrågasätta dess konsekvenser. Bjurwald (2021) skriver om tystnadskultur inom polisverksamheten. Flera poliser anser att det är omöjligt att komma med kritik utan att få negativa konsekvenser. Bjurwald adresserar hierarkier, machokulturer och maktmissbruk som bidragande faktorer till tystnadskulturen.

## **2.2 Härskartekniker**

Inom populärvetenskapen har härskartekniker varit ett uppmärksammat ämne de senaste åren (Eksvärd, 2018; Bohlin & Berg, 2017). De populärvetenskapliga böckerna syftar till att göra härskartekniker allmänt kända och som ett verktyg för att identifiera och hantera dem på arbetsplatser och i privatlivet. Ås (199?) ursprungliga fem härskartekniker har i den populärvetenskapliga litteraturen utökats med fler tekniker, bredare förklaringar och motståndsstrategier, vilka grundar sig i beteenden författarna själva identifierat (Eksvärd, 2018; Bohlin & Berg, 2017).

## **2.3 Organizational politics**

Organizational politics, även kallat micropolitics, är ett forskningsfält inom politik på privata och offentliga arbetsplatser, som studerats i årtionden och har därför flera definitioner (Kipnis et al., 1980; Kurchner-Hawkins & Miller, 2006; Mintzberg, 1984; Gotsis & Kortezi, 2010) Influence tactics har varit i fokus för flera studier. Det är taktiker medarbetare använder för att få igenom sina idéer i organisationer (Kipnis et al, 1984). Majoriteten av forskningen har utgått från taktikformerna i Profile of Organizational influence Strategies (POIS), utvecklat av Kipniset et al. (1980). Sedan dess initiala utveckling har flera forskare förfinat och expanderat POIS-modellen (Yukl et al., 2008; Ralston et al. 1994).

Forskningsfältet relateras till den kommunala verksamheten i det vardagliga arbetet av policyprocesser och verksamhetsutveckling där medarbetare i olika nivåer vill påverka beslutsprocessen. Men då den här studien inte har enskilt fokus

på relationen mellan tjänstemän och politiker, eller hur kommunarbetare arbetar för att få igenom personliga agendor, har vi valt att använda ett annat forskningsfält i det teoretiska ramverket. Samtidigt är forskningsfältet viktigt för att få en grundläggande förståelse för hur forskningsfältet inom tystnadskultur vuxit fram.

## 3. Teoretiskt ramverk

---

I följande kapitel presenteras och motiveras studiens teoretiska ramverk bestående av Ås (199?) härskartekniker; Pinder och Harlos (2001) medarbetartystnad och forskning om intern kommunikation (Heide et al., 2019; Dahlman & Heide, 2019; Heide & Simonsson, 2016). Därutöver följer beskrivningar av tjänstemannarollen utifrån Lundquist (1998; 2001) och Hysing & Olsson (2012), samt särskilda lagar som är viktiga för tjänstemannarollen.

### 3.1. Härskartekniker

Ås (199?) har genom forskning identifierat fem härskartekniker som till en början användes för att definiera olika sätt som män förtrycker kvinnor, bland annat på arbetsplatser. Idag definieras härskartekniker snarare som ett sätt att ta eller behålla makt över en annan person, i olika situationer såsom arbetsplatser, i nära relationer eller samhället i stort (Riksorganisationen för kvinnojourer och tjejjourer i Sverige, u.å.).

Ås (199?) fem härskartekniker är: *osynliggörande*, *förlöjligande*, *undanhållande av information*, *dubbelbestraffning* och *påförande av skuld och skam*. De kan både användas enskilt eller i kombination med varandra. Dessa fem härskartekniker syns även i det som Hedström (2018) benämner som kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Ås (199?) utveckling av härskarteknikerna, liksom dess beskrivningar, utgår från att kvinnan skall komma ihåg sitt underläge gentemot det manliga könet. Emellertid påpekar Ås att det är viktigt att se det i ett bredare perspektiv gällande makt och maktutövande, där underordnade grupper kan ha annat gemensamt än ett kvinnligt kön (Bohlin & Berg, 2017).

I Ås (199?) ursprungliga definition av de fem härskarteknikerna beskrevs de på följande sätt: *Osynliggörande* innebär att kvinnor blir bortglömda, förbigångna eller överkörda; *Förlöjligande* sker när kvinnors insats blir förhånad, utskrattad eller liknad vid djur; *Undanhållande av information* handlar om att män företrädesvis väljer andra män och kvinnor missgynnas och inte delges viktig

information från arbetsplatsen eller i det politiska livet; *Dubbelbestraffning* innebär att det kvinnor gör är fel, likaså om de inte gör det; *Påförande av skuld och skam* sker genom förlöjligande och dubbelbestraffning. Kvinnor får veta att de inte är tillräckligt bra, även om det beror på bakomliggande orsaker som att de tänker på ett annorlunda och nytt sätt eller inte får tillgång till den information som männen besitter.

Vår studie utgår från Ås (Bohlin & Berg, 2017) senare uttalanden om härskarteknikerna, att det existerar i andra förhållanden än mellan män mot kvinnor. Härskarteknikerna kommer att användas och appliceras på studiens respondenter för att beskriva maktbalanser och hur de kan ta sig uttryck på kommunala arbetsplatser. Härskartekniker har idag vidareutvecklas till en välanvänd och populärvetenskaplig teori. Av den anledningen har vi utgått från Ås (199?) initiala kategorier. Likaså används teorin för att kunna belysa hur de används, liksom vad det får för konsekvenser snarare än bara för att belysa dess existens.

## **3.2 Tystnad i organisationer**

### ***3.2.1 Medarbetartystnad***

Den här studien utgår från Pinder och Harlos (2001) definition av tystnad: *medarbetaren håller tillbaka beteendemässiga, kognitiva och/eller affektiva utvärderingar av organisatoriska omständigheter för människor som har makten att förändra situationen*. Medarbetarnas tystnad ses som ett mångfacetterat koncept, som inte begränsas till brist på ljud. Tystnad kan exempelvis vara när en individ verbalt stödjer motsatt intresse, även om den inte håller med. Tystnaden kan även vara ett ställningstagande från medarbetaren och därigenom vara ett sätt att utöva makt.

Pinder och Harlos (2001) menar att det existerar det två grundläggande termer av medarbetertystnad: *quiescence* (aktiv) och *acquiescence* (passiv). Termerna används för att beskriva två olika typer av medarbetartystnad. Enligt den första termen, *quiescence*, tystnar medarbetare på grund av en rädsla för negativa konsekvenser. Författarna använde termen för att återspegla hur medarbetare *aktivt* undanhåller information för att skydda sig själva. Medarbetaren är oenig



och missnöjd med yttre omständigheter i organisationen, och förblir tyst trots en medvetenhet om alternativ som hade förbättrat situationen. Vanliga känslor för medarbetarna är rädsla, ilska, cynism och förtvivlan. Aktiv medarbetartystnad karakteriseras av att hoppet inte givits upp, och medarbetarna är redo att bryta tystnaden för att förändra omständigheterna som skapar tystnaden. Enligt Pinder och Harlos (2001) ökar chansen att medarbetaren bryter tystnad om den uppfattar ett starkt stöd omgivningen eftersom det ger medarbetaren legitimitet och självsäkerhet.

Den andra formen, *acquiescence*, är ett passivt sätt att undanhålla information. Medarbetaren finner acceptans i organisationens omständigheter, accepterar sin nedtystade position och begränsar sina handlingsalternativ därefter. Att exempelvis uttrycka åsikter anses meningslöst och ignoreras därför som ett möjligt handlingsalternativ av medarbetaren. Pinder och Harlos (2001) anser att *acquiescence* är ett djupare stadiet av tystnad än *quiescence*. Inom passiv medarbetartystnad är medarbetare mindre medvetna av sin tystnad och mindre villiga att förändras. Medarbetare i djup *acquiescence* har ofta gett upp hoppet av förbättring och det krävs betydligt mer motivation för att leda dem till handling.

Enligt Pinder och Harlos (2001) är överordnades beteende och organisationskulturen två bakomliggande orsaker till varför medarbetare tystnar. Den förstnämnda gäller överordnade som aktivt förhindrar kommunikation och meningsskiljaktigheter från lägre nivåer vilket skapar ett slutet kommunikationsklimat. Den sistnämnda gäller tydliga hierarkier och hög centralisering i organisationen där beslutsfattandet är långt ifrån medarbetarna. Pinder och Harlos (2001) slutsatser bygger på en litteraturöversikt över tidigare forskning och teorier, från en variation av discipliner och litteraturområden. Studien begränsades till medarbetartystnad grundad på orättvisa, och uteslöt tystnad som en strategisk form av kommunikation att påverka andra. Det beror på att litteraturöversikten hade sin grund på exempel av sexuella trakasserier inom militär verksamhet. Denna begränsning går även i linje med studien då respondenterna inte tystnat av strategiska skäl, utan tystade av andra individer.

Tystnad är inte ett enhetligt koncept utan kan orsakas och upprätthållas av olika faktorer. Genom att koppla tidigare forskning om medarbetartystnad till härskartekniker ämnar studien undersöka djupgående hur tjänstemän upplever sig

tystade. Ambitionen med studien är att bygga vidare på tidigare forskning för att skapa en större förståelse för medarbetartystnad inom kommunala verksamheter.

### **3.2.2 Intern kommunikation och tystnadskultur**

Under senare år har vikten av intern kommunikation inom organisationer diskuterats inom forskningsfältet strategisk kommunikation (Dahlman & Heide, 2019; Heide & Simonsson, 2016). Intern kommunikationen har bland annat betraktats som ”ett outnyttjat organisationskapital” som kan ha positiva konsekvenser för en organisations framgång (Dahlman & Heide, 2019, s. 10). I ett forskningsprojekt vid Lunds Universitet undersökte ett antal forskare organisationers inställning till kommunikation. Resultatet visade att 90 % av deltagande organisationer ansåg att kommunikation var en viktig förutsättning för en framgångsrik organisation (Heide et al., 2019). Enligt Dahlman och Heide (2019) är den interna kommunikationen den kommunikation som sker inom organisationen, mellan medarbetare och chefer, i det vardagliga arbetet, inför och under förändringar.

Enligt den traditionella bilden av intern kommunikation är kommunikation planerad, och består mestadels av informationsutskick från chefer till medarbetare (Heide & Simonsson, 2016). I den här studien kommer intern kommunikation definieras som strategisk intern kommunikation:

*“Strategisk intern kommunikation är det medvetna och ständigt reflekterande arbetet med kommunikationen i organisationen som stödjer, driver, utvecklar och ändrar organisationens inriktning”.* (Dahlman & Heide, 2019, s.15)

Strategisk intern kommunikation är en förutsättning för att kunna driva den dagliga verksamheten och utveckla framgångsrika organisationer (Dahlman & Heide, 2019). Medarbetare ses som viktiga resurser för organisationsutvecklingen på grund av sina expertkunskaper samt möjligheten att signalera om eventuella risker i organisationen (Dahlman & Heide, 2019; Heide & Simonsson, 2016). För att uppnå strategisk intern kommunikation krävs det ett öppet kommunikationsklimat som uppmanar till tvåvägskommunikation mellan medarbetare, chefer och ledning. Det stärker även förutsättningarna för en övergripande samarbetskultur som stödjer och driver beteende som ligger i linje

med organisationsstrategin. Kultur och kommunikation är nära sammankopplat, då kulturen som visas, uttrycks och skapas, reproduceras i kommunikationen mellan organisationsmedlemmar (Dahlman & Heide, 2019).

Chefer och högre ledningar anses vara en viktig grund för en välfungerande intern kommunikation. Bristande intern kommunikation leder till dåligt kunskapsutbyte, samt låg motivation och trivsel bland medarbetare. Även lågt förtroende för ledningen och ökar risken att tystnadskultur utvecklas. Enligt Heide och Simonsson (2016) är tystnad i organisationer en problematik för den interna kommunikationen och organisationsutvecklingen. Organisationsmedlemmar tystnar och vågar inte berätta om erfarenheter, kunskaper, uppfattningar eller synpunkter (Heide & Simonsson, 2016). För att medarbetarna ska rapportera incidenter, misstag eller avvikelser från det normala måste det existera en viss grundtrygghet i en organisation (Heide & Simonsson, 2016).

Dahlman och Heide (2019) betonar att en bristande intern kommunikation sällan kan lösas med mer information, utan det skapar endast förvirring och mer osäkerhet. Det handlar istället om att skapa förståelse och tolkning, och kräver därför dialog med ömsesidigt lyssnande.

### **3.3. Tjänstemannarollen**

Enligt Lundquist (1998) har tjänstemannen en unik position i det svenska förvaltningssystemet. Tjänstemännens roll i det politiska systemet bygger på ett samarbete mellan politiker och tjänstemän, som formellt sett har olika funktioner och ansvarsområden (Hysing & Olsson, 2012). Enligt den traditionella modellen har politiker ansvar över mål och kontroll, medan tjänstemän står för genomförande (Hysing & Olsson, 2012). Relationen präglas av en tydlig över- och underordning, där politiker har den slutliga kontrollen/makten. Tjänstemän ska tillhandahålla neutral och objektiv kunskap i policyprocessen, medan politiker tar sin utgångspunkt i politiska ideologier, normativa föreställningar och att göra avvägningar mellan olika samhällsintressen (Hysing & Olsson, 2012).

Tjänstemännen har en komplex roll präglad av flera olika ansvarsområden. Tjänstemän ska utöver att vara lojala mot överordnade politiker och förvaltningschefer, lyda lagen och ta hänsyn till medborgare. Medborgare ska ha insyn i verksamheten och möjligheten att påverka den offentliga verksamheten (Lundquist, 1998). Tjänstemännen kan därför hamna i en problematisk position

när hänsyn till politiker eller högre tjänstemän, lydnad till lagen och hänsyn till medborgarna inte drar åt samma håll (Lundqvist 2001). Därutöver ska tjänstemännen enligt Lundquist (2001) värna om vårt *offentliga etos* (figur 1) som omfattar både demokrativärden (politisk demokrati, offentlig etik och rättssäkerhet) och ekonomivärden (funktionell rationalitet, kostnadseffektivitet och produktivitet). Idén är att alla offentligt verksamma, politiker såväl som tjänstemän, alltid ska iaktta samtliga värden i vårt *offentliga etos* för att säkerställa en fungerande demokratisk verksamhet.

DEMOKRATIVÄRDEN	EKONOMIVÄRDEN
politisk demokrati offentlig etik rättssäkerhet	funktionell rationalitet kostnadseffektivitet produktivitet

**Figur 1.** *Vårt offentliga etos* (Lundquist, 2001, s. 15)

Avgörande för demokratins kvalitet är att detta etos genomsyrar beslutsfattandet i det offentliga. Tjänstemännen har en unik position att se över den offentliga verksamheten, och att upptäcka potentiellt maktmissbruk. Tjänstemän kan fungera som etiska kompasser i den offentliga verksamheten, och därmed fungera som demokratins väktare (Lundquist, 1998).

### **3.3.1 Den förändrade rollen**

Den svenska politiken har under senaste decennierna utvecklats till en komplex flernivå-politik med ett ökat fokus på resultatstyrning (Hysing & Olsson, 2012; Lundqvist 2001). Det har förändrat förutsättningarna för tjänstemän i offentlig verksamhet. För kommuner innebär det ett större decentraliserat kommunalt ansvar, som även påverkas av högre beslutsnivåer i form av EU-direktiv och internationella samarbeten (Hysing & Olsson, 2012). Resultatstyrningen, även kallat New Public Management, innehåller flera managementprinciper som kostnadseffektivitet, produktivitet och kundorientering gentemot medborgare. Flera forskare anser att det skapat en värdekomplexitet för tjänstemännen som måste ta hänsyn till ekonomiska-, politiska-, och demokratiska värden, samt ta

hänsyn till direktiv som att arbeta med hållbarhet (Hysing & Olsson, 2012; Lundqvist, 2001).

### **3.4 Lagliga bestämmelser**

Tjänstemän omfattas av en större anställningstrygghet än privatanställda, och har laglig rätt att kritisera den kommunala verksamheten. Det gör det intressant använda lagar som underlag för analysen, för att visa hur kommunalt anställda upplever skyddet av den kommunala anställningstryggheten.

#### **3.4.1 Anställningstrygghet**

Inom den offentliga sektorn i Sverige har anställda en lagstadgad rätt att uttrycka klagomål och väcka uppmärksamhet om företeelser på arbetsplatsen, vare sig det rör arbetsprestationer och service till medborgare, eller relaterar till mer interna arbetsförhållanden (SFS 1991:1469, 1 kap.). Enligt offentlighetsprincipen i tryckfrihetsförordningen (SFS 1949:105, 2 kap.) ska allmänheten och massmedia ha full insyn i statens och kommunernas verksamhet. Tjänstemän tjänar därmed det allmänna intresset. Genom meddelarfriheten i yttrandefrihetsgrundlagen (SFS 1991:1469, 1 kap. 10 §) har tjänstemän inom offentlig sektor en större rätt att framföra kritik offentligt och kontakta massmedia. Anställda inom offentliga förvaltningar har därför en större möjlighet att kritisera sina arbetsgivare offentligt än vad privatanställda har. Det är ovanligt i ett internationellt perspektiv och gör den svenska meddelarfriheten ovanligt stark. Media har även en central roll i ett demokratiskt samhälle. En av de viktigaste uppgifterna är att kritiskt granska makten och på så sätt minska korruption och maktmissbruk, och är därför ett viktigt verktyg för tjänstemän (Lundquist, 1998).

Arbetstagaren har rätt till anonymitet och myndigheten får således inte efterforska vem som lämnat uppgifterna, eftersom arbetsgivaren omfattas av ett efterforskningsförbud (SFS 1991:1469, 2 kap. 5 §). Enligt repressalieförbudet har tjänstemän även rätt att informera allmänheten om exempelvis vilka konsekvenser ett politiskt beslut innebär och på andra sätt bruka sin yttrandefrihet utan att utsättas för repressalier (SFS 1991:1469, 2 kap. 6 §). Slutligen, finns det sedan år 2017 en specificerad *visselblåsarlag* som skyddar arbetstagare från repressalier på grund av att denne slagit larm om *allvarliga* missförhållanden i arbetsgivarens

verksamhet (SFS 2016:749, 1 §). Syftet med lagen är att ge ett förstärkt skydd till visseblåsare inom offentlig och privat sektor.

### **3.4.2 Kränkande särbehandling**

Kränkande särbehandling definieras av arbetsmiljölagen i Sverige och föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) som *”handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.”* (AFS 2015:4, 4 §). Likaså görs gällande att arbetsgivaren ska klargöra att deras verksamhet inte accepterar sådan orättvis behandling, liksom att denne ska vidta åtgärder för att förebygga situationer i arbetsmiljön som kan bidra till att kränkande särbehandling uppstår (AFS 2015:4, 13 §). Lagen gäller för både offentliga och privata arbetsplatser, men är intressant då kränkningarna ofta går i linje med de tidigare presenterade härskarteknikerna.

Mer konkret hur kränkande särbehandling kan se ut på en arbetsplats ger Hedström (2018) exempel på. Kränkningar kan vara subtila, som när beteenden uteblir eller förändras, såsom att sluta hälsa på en kollega, inte låtsas om någon eller frysa ut en medarbetare på arbetsplatsen (Hedström, 2018). Fortsättningsvis kan andra exempel på kränkande särbehandling enligt Hedström (2018) vara att utöva överdriven kontroll; att undanhålla information; att förtala; att göra sig rolig på andras bekostnad; dubbelbestraffning; få personer att känna skuld och skam; objektifiering; våld eller hot om våld samt sexuella trakasserier. Gemensamt för denna typ av beteenden är att de kan vara synliga eller osynliga och uppfattas på olika sätt av olika personer. Med det i åtanke är det den person som har blivit utsatt för en kränkning och dess upplevelse som är utgångspunkten för en bedömning och utredning av kränkande särbehandling (Hedström, 2018).

## 4. Metod & material

---

*Följande kapitel behandlar studiens vetenskapsteoretiska förhållningssätt, följt av det metodologiska tillvägagångssättet. Studiens forskningsdesign i form av semistrukturerade intervjuer presenteras därefter, liksom urvalskriterierna och urvalsmetod. Därefter följer en redogörelse för intervjuprocessen om hur intervjuerna genomfördes och diskuterar svårigheter, liksom analysstrategin. Kapitlet avslutas med metodologiska reflektioner angående studiens validitet och reliabilitet.*

### **4.1. Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt**

Studiens epistemologiska och ontologiska ansats utgår från kritisk realism. Kritisk realism utgår från att det både existerar en social och en objektiv verklighet, som existerar oberoende av människan (Bhaskar, 2008). Utifrån förhållningssättet kan människan endast förstå och förändra verkligheten om bakomliggande strukturer till diskurser och fenomen identifieras. Forskarens uppfattningar är ett av flera sätt att känna eller tolka verkligheten, liksom att i sina förklaringar kunna inkludera teoretiska ramar som inte kan observeras. Det innebär att hypotetiska förklaringar till olika samband anses giltiga. Strukturerna är inte uppenbara i sig i det observerbara utan kräver praktiska och teoretiska arbetsinsatser från ett samhällsvetenskapligt perspektiv för att identifieras (Bhaskar, 2008).

### **4.2. Forskningsdesign**

Studiens forskningsdesign utgår från kvalitativa intervjuer i form av semistrukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer syftar till att skapa en större förståelse av respondenternas egna uppfattningar och synsätt. Intervjuerna utgår från en intervjuguide med teman och övergripande frågor, där relevanta följdfrågor ger möjlighet till en djupare förståelse. En fördel är att intervjuguiden inte har en särskild ordning på frågor eller teman, utan samtalet kan flyta på i en naturlig följd (Bryman, 2018).

Studie ämnar undersöka hur respondenterna upplever tystnadskultur på sin arbetsplats och sedermera hur strategisk kommunikation kan förebygga att det uppstår. Därmed är kvalitativa intervjuer en passande metod för att förstå de sätt som en tystnadskultur kan ta sig uttryck, då fokus ligger på respondenternas uppfattningar av händelser, mönster och beteenden (Bryman, 2018).

Vid en intervjustudie är det viktigt att forskare ämnar sig åt etiska reflektioner, där Bryman (2018) lyfter fram de som berör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Utgångspunkten är att deltagarna inte ska lida skada av att medverka. Likaså ska forskaren informera om syftet med studien, och redogöra att deras medverkan är frivillig. Ett samtyckeskrav finns, där respondenten skall bli medveten om de själva bestämmer över sin medverkan och har möjligheten att när som helst avbryta sitt deltagande (Bryman, 2018). Beträffande konfidentialitet säkerställs det genom att respondenter informeras om vilka som har tillgång till materialet, samt att det endast får användas till forskningsändamålet. Respondenten har även rätt att vara anonym.

Samtliga respondenter har innan varje intervjun påbörjats godkänt ett informerat samtyckesformulär (se bilaga 2). Formuläret uppfyller samtliga krav av anonymitet, konfidentialitet och frivillighet. Respondenterna har även informerats om studiens syfte och bakgrund (se bilaga 1), samt att studien letar efter mönster och olika exempel på hur tystnadskultur tar sig uttryck.

#### **4.2.1 Urval**

Ett målstyrt urval tillämpades initialt för att identifiera personer som mötte studiens kriterier (Bryman, 2018). Då studiens ämne, tystnadskultur, är ett svårundersökt och känsligt fenomen begränsades studiens målstyrda urval till snöbollsurval. Snöbollsurval innebär att respondenter rekommenderar andra personer från sitt nätverk som möter studiens kriterier (Bryman, 2018). Urvalskriteriet var att respondenten skulle ha arbetat eller arbetar som tjänsteman på en kommunal arbetsplats och där upplevt tystnadskultur. Hänsyn togs inte till typ av tjänst eller nivå. Urvalet består därmed av personer från olika nivåer inom den kommunala hierarkin (se tabell 1). Samtliga respondenter arbetade i mindre kommuner när tystnadskulturen upplevdes, där en majoritet har lämnat den kommun där det rådde.



Snöbollsurval tillämpades då vissa svårigheter existerar med att finna personer som upplevt eller upplever tystnadskultur och var villiga att intervjuas i en forskningskontext. Den initiala urvalsgruppen bestod av personer vi kontaktat genom media och personer i vår bekantskapskrets. Några av respondenterna rekommenderade därefter andra tänkbara respondenter, i enlighet med snöbollsurvalet. Därmed fick vi tillgång till vårt urval på 12 respondenter (se tabell 1), vilket begränsades av att rekommendationerna tog slut och att rekommenderade personer inte önskade delta i studien. Ett mindre antal av respondenterna har erfarenheter av tystnadskultur från samma kommun, vilket är en direkt konsekvens av vår urvalsmetod. Då respondenterna har erfarenhet från olika delar av den kommunala förvaltningen liksom vid olika tidpunkter, gjordes bedömningen att respondenternas erfarenheter fortfarande var betydelsefulla för studien. Då några respondenter, oberoende av varandra, upplevt tystnadskultur inom samma kommun ger det större legitimitet till att upplevelserna härstammar från en faktiskt tystnadskultur snarare än subjektiva åsikter. På grund av anonymitet kommer inte information om vilka respondenter det gäller delges.

Respondent 1	Högre chef
Respondent 2	Högre chef
Respondent 3	Medarbetare
Respondent 4	Medarbetare
Respondent 5	Högre chef
Respondent 6	Högre chef
Respondent 7	Mellanchefer
Respondent 8	Mellanchefer
Respondent 9	Mellanchefer <input type="checkbox"/>
Respondent 10	Högre chef
Respondent 11	Mellanchefer
Respondent 12	Medarbetare

*Tabell 1. Studiens urval*

Urvalet består främst av personer som vågat gå emot en rådande tystnadskultur, och därmed varit villiga att intervjuas utan rädsla. Det är en utmaning att hitta

potentiella respondenter som fortfarande arbetar på kommunala arbetsplatser med tystnadskultur, då de till följd av rädsla för tystnadskultur inte vågar intervjuas. De personerna är dessutom svåra att hitta med studiens urvalsmetod. Vi är medvetna om att vårt intervjumaterial präglas av en viss typ av tjänstemän, sådana som vågar gå emot tystnadskulturen. Trots det belyser materialet tjänstemän som upplevt tystnadskultur, varför urvalet är befogat i förhållande till studiens syfte.

### **4.3. Intervjuprocessen**

Alla intervjuer genomfördes digitalt varav tio stycken via det digitala mötesverktyget Zoom, en via chattverktyget Messenger och en via videosamtalsappen FaceTime. Samtliga intervjuer genomfördes som videosamtal. Det finns alltid en risk att tekniska problem ska störa under online-intervjuer, exempelvis att samtal bryts eller att ljudet inte fungerar som det ska. Likaså finns en upplevd risk att intervjukvalitén ska bli sämre på grund av avsaknad av fysisk närhet och risken att missa kroppsspråk och andra icke-verbala uttrycksätt (Seitz, 2016). Tekniska problem var emellertid inget som intervjuerna stördes av, mer än en intervju där den började på Zoom men till följd av dålig internetuppkoppling hos respondenten fick fortsätta via FaceTime. Mötesverktyget Zoom har en tidsbegränsning på 40 minuter i sin gratisversion, vilket vi, i majoriteten av intervjuerna, fick informera respondenterna om mellan två frågor och skicka ut en ny möteslänk direkt. På så sätt kunde intervjun fortlöpa problemfritt. I och med videosamtalsformatet kunde vi samtidigt se respondenternas ansikten och läsa av ansiktsuttryck och liknande, varför det inte heller upplevdes som problematiskt.

På grund av ämnets känsliga natur fanns en rädsla att respondenterna skulle känna sig mindre benägna att öppna upp sig om de visste att de blev inspelade, varför vi valde att endast anteckna och inte göra en ljudupptagning. Samtliga respondenter har fått möjlighet att läsa igenom anteckningar och godkänna dessa, liksom ändra på sådant de önskat inte skall vara med eller sådant som missförstått. Att endast föra anteckningar innebar en viss svårighet då det uppkom tillfällen när den som antecknade inte hann med att anteckna alla respondentens resonemang. Att transkribera innebär alltid en utmaning, oavsett om det är i realtid eller från en ljudupptagning. Utmaningarna ligger i att tonfall, ironi och andra icke-verbala tecken går förlorade (Kvale & Brinkmann, 2014).

Uppstod ett sådant tillfälle där icke-verbala tecken var nödvändiga för att förstå innebörden valde vi att anteckna respondentens tecken i ett försök att minska eventuella missförstånd i efterhand. Det blev också en omöjlighet att transkribera ord för ord under intervjuens gång. Istället fick sammanfattningar och särskilda resonemang läggas större vikt vid. Vid genomgång av anteckningar i efterhand uppkom även situationer där meningar inte gick ihop. För att få med så mycket som möjligt av respondentens ord krävs att man antecknar i en hög hastighet, med avsaknad att kontrollera anteckningarna under intervjuens gång. Ofta löstes det genom att innebörden av kontexten kunde förstås, och resonemangen kunde fortfarande användas som underlag i studies analys.

Varje intervju pågick i cirka 40-60 minuter och en intervjuguide (se bilaga 1) användes för att styra samtalet. Vi turades om att intervjua respektive anteckna, samtidigt som båda gavs möjligheten att ställa följdfrågor under intervjuerna. Intervjuguiden var uppdelad i tre ämnesområden: roll och karriär, erfarenhet av tystnadskultur samt värderingar. Respondenterna fick värma upp genom att berätta om sin karriär och hur de hamnade på den position de har idag, för att sedan styra in på mer allmänna frågor om rollen som tjänsteman och respondentens åsikter rörande frågor kopplade till rollen. Därefter ställdes frågor om tystnadskultur, dels för att respondenterna själva skulle kunna reflektera över vad de anser tystnadskultur är liksom för att berätta om konkreta erfarenheter som de själva eller en kollega varit med om. Avslutningsvis ställde vi frågor som hade sin grund i respondentens värderingar. Där ville vi bland annat förstå hur respondenten ter sig i konfliktfyllda situationer. Relevanta följdfrågor ställdes till exempel för att få reda på mer om en situation som respondenten nämnde kort i ett annat sammanhang och på så sätt lyfta fram erfarenhet som kunde vara relevant för studien.

#### **4.4. Analysstrategi**

Analysen av insamlad data genomfördes utifrån Braun och Clarkes (2006) tolkning av en tematisk analys. Den tematiska analysen ämnar hitta mönster och teman genom identifiering och analysering av datan. Den valdes på grund av sin flexibilitet gällande teoretisk frihet och möjlighet att användas i relation till vår metodologiska ansats (Braun & Clarke, 2006, s.81). Analysen och tematiseringen inleds redan under insamlingen av det empiriska materialet och fortsätter även

efteråt. Braun och Clarke (2006) poängterar att analysen måste bestå av väl utvalda delar som hänger samman liksom kompletterar varandra, liksom citat som understryker resonemang av forskarna. Utifrån vårt empiriska material har vi byggt upp en välgrundad analys vars kapitel utgörs av de teman vi under analysen identifierat.

#### **4.5. Metodologiska reflektioner**

Trots att reliabilitet och validitet är mer förekommande inom kvantitativa undersökningar, används begreppen även i kvalitativ forskning (Heide & Simonsson, 2014) och det är därmed fördelaktigt att diskutera hur reliabilitet och validitet kan appliceras på denna studie. Reliabilitet säkerställer resultatets tillförlitlighet och replikerbarhet (Kvale & Brinkmann, 2014). Total replikerbarhet skapas dock sällan med kvalitativa metoder (Heide & Simonsson, 2014).

Under intervjuprocessen turades vi om att ställa frågor respektive anteckna, vilket Kvale och Brinkmann (2014) menar kan bidra till en godtycklig subjektivitet. Samtidigt belyser författarna att det är viktigt att inte ha för stort fokus på reliabiliteten för att inte "*motverka kreativitet och variationsrikedom*" (Kvale & Brinkmann, 2014, s.296). Likaså har ledande frågor endast ställts som följdfrågor för att få större förståelse för en särskild händelse eller process som respondenten kort nämnt tidigare. I intervjuerna har det även intervjuareffekten tagits i beaktning, som är en vanlig nackdel av kvalitativa intervjuer. Det existerar en risk att intervjuaren själv eller själva metoden påverkar intervjuresultatet. Därmed finns en risk för snedvridning av svaren, där respondenten svarar på ett sätt som beror på intervjuaren (Larsen, 2018).

Validitet, menar Kvale och Brinkmann (2014), ska genomsyra hela forskningsprocessen och handlar om att säkra trovärdigheten hos både forskaren och studien. Likaså innebär att fastställa validitet om att säkerställa att en studie undersöker det den ska. Att säkra trovärdigheten hos forskaren görs genom att den besitter gedigen kunskap som är relevant för studien. För vår del innebär det att vi innan intervjuerna genomfördes läst in oss på ämnet och därmed också säkrat kunskap som behövdes för att kunna hålla intervjuerna. Likaså är det viktigt med moralisk integritet och en förmåga att anpassa oss intervjuerna, menar Kvale och Brinkmann (2014). Det har vi tagit fasta på genom att använda ett informerat

Samtyckesformulär liksom varierat vem som intervjuar och ställt relevanta följdfrågor.

## 5. Analys

---

*Följande kapitel utgör analysen av varför tjänstemän upplever sig tystade och hur det påverkar den demokratiska processen i kommuner. Med utgångspunkt i Ås (199?) härskartekniker, medarbetartystnad, och strategisk intern kommunikation används respondenternas upplevelser för att belysa hur tystnadskulturen tar sig uttryck.*

### **5.1. Hur upplever tjänstemän att de blir tystade?**

#### ***5.1.1 Hur definierar respondenterna tystnadskultur?***

Studien utgår från en definition av tystnadskultur som innebär att medarbetaren håller tillbaka beteendemässiga, kognitiva eller affektiva utvärderingar av organisatoriska omständigheter för människor som har makten att förändra situationen (Pinder & Harlos, 2001). Under intervjuerna blev respondenterna tillfrågade om vad tystnadskultur är för dem, och det blev tydligt att de flesta utgick från sin individuella upplevelse av fenomenet snarare än en allmängiltig förklaring. Att respondenternas egna erfarenheter har format deras uppfattningar av tystnadskultur faller naturligt men innebär även att deras definitioner inte alltid överensstämmer med forskningen.

Men precis som respondenternas definitioner relaterades till deras erfarenheter, finns det även likheter mellan respondenternas definitioner och litteraturen. Flera respondenter definierade tystnadskultur som en miljö där medarbetare varken vågar framföra kritik eller förändringsmöjligheter. Respondent 3 vidareutvecklade denna definition, och menade att det även rör situationer där medarbetare inte vågar rapportera missförhållanden i verksamheten.

*“Tystnadskultur är när man inser och förstår att det finns en massa brister, arbetet fallerar på en arbetsplats men ingen vågar säga något eller göra något åt det” (Respondent 3)*

Enligt respondenterna 4 och 9 är tystnadskultur tydliga handlingar, exempelvis när medarbetare aktivt blir tystade av chefer. Respondent 2 definierar tystnadskultur med utgångspunkt i sin egen arbetsplats, där folk tystnade av rädsla för uppsägning.

Flera respondenter sammankopplar tystnadskultur med en rädsla för att bli av med sitt jobb, men respondent 7 belyser ett annat perspektiv. På hans arbetsplats upplevdes bland annat en rädsla för att få fler arbetsuppgifter tilldelade sig om man valde att säga något som inte uppskattades av chefer.

*“Kan finnas på olika plan men för mig, om jag tittar på mina chefer och andra chefer på samma position gentemot politiken så finns det en rädsla att sticka ut. Man är rädd att om man säger något så händer det här och det här. Man kanske vet fast man inte säger något, för att man är rädd för att få mer arbete.”*  
(Respondent 7)

Precis som Pinder & Harlos (2001) definierar tystnad handlar det om medarbetare som inte vågar göra sin röst hörd på grund av en rädsla för framtida sanktioner, vilket inte enbart behöver vara att förlora sitt jobb. Även respondent 11 lyfter fram det, där respondenten menar att tystnadskultur innebär att det existerar repressalier som gör livet obekvämt för en människa.

Enligt respondent 5 existerar det alltid personliga uppfattningar, vilket inte alltid motsvarar verkligheten. Med utgångspunkt i detta är det viktigt att understryka att det hos respondenterna existerar en rad olika definitioner och upplevelser av tystnadskultur. Det är genom dessa erfarenheter studien kan skapa sig en uppfattning om varför tjänstemän tystnar.

### ***5.1.2. Tystnad av rädsla eller en känsla av meningslöshet?***

Enligt Pinder och Harlos (2001) finns det två grundläggande former av medarbetartystnad: att de tystnar till följd av rädsla eller av en känsla av meningslöshet. Majoriteten av respondenterna tystnade av rädsla, där en rädsla för uppsägning var mest förekommande. Enligt tidigare forskning om tystnadskultur inom kommunal verksamhet är rädsla den grundläggande orsaken till att tjänstemän tystnar (Lundquist, 2001). Flera respondenter vittnar om hur kollegor som uttryckt åsikter eller kritiserat verksamheten blivit avskedade eller utköpta.

Det har realiserat oron och har förstärkt rädslan ytterligare. Enligt respondent 11 resulterade det i att kollegor som stannade kvar i verksamheten tystnade ytterligare.

*“De som stannar kvar i verksamheten kan varken säga bu eller bä. Det är en slags konflikträdsla”.* (Respondent 11)

Pinder och Harlos (2001) kallar det fenomenet för en *aktiv medarbetartystnad*. Medarbetaren undanhåller aktivt information för att skydda sig själv från negativa konsekvenser (Pinder & Harlos, 2001). Bortsett från en rädsla för uppsägning, berättar respondenterna 7, 2 och 5 att medarbetare inte vågar komma med kritik till chefer av rädsla för att påverka lönesamtalet negativt. Det som karaktäriserar den *aktiva medarbetartystnaden* är att hoppet inte givits upp, och att tystnaden kan brytas om omständigheterna förändras (Pinder & Harlos, 2001). Flera av respondenterna uttryckte en vilja att bryta tystnaden men att konsekvenserna var för stora. Tystnadskulturen ansågs av flera respondenter kunna brytas genom exempelvis ett chefsbyte. Andra orsaker till tystnad var en rädsla för social bestraffning, att bli stämplad som illojal eller att inte bli tilldelad viktig information.

Respondent 1 och 11 tystnade i sin tur när åsikter och objektiva beslutsunderlag från respondenterna ignorerats av högre tjänstemän och politiker. Det kan likställas med Pinder och Harlos (2001) *passiva form* av *medarbetartystnad*. Medarbetaren tystnar eftersom den inte längre ser sin röst som ett potentiellt handlingsalternativ. Enligt respondent 11 kändes det meningslöst att framföra kritik eller åsikter.

*“Budgeten gick inte ihop och vi behövde antingen skära ner eller avsluta en verksamhet. Men jag fick inte vidta några åtgärder för att hålla budgeten, vilket slutade med att jag fick skäll när budgeten i slutändan inte gick ihop. Det var ett omöjligt uppdrag.”* (Respondent 11)

Enligt Lundquist (1998) är tjänstemännens uppgift att tillhandahålla neutral och objektiv kunskap i policyprocessen. När respondenternas arbete och kompetens förbisågs under en längre tid försvann motivationen till att fortsätta uttrycka åsikter och kritik. Medarbetare i den här situationen har ofta gett upp hoppet om förbättring inom organisationen (se 3.3.1). Det underbyggs av att flera



respondenter lämnade sina arbetspositioner eftersom det saknades hopp om en bättre arbetsmiljö och att de inte längre ansåg att de värderades i kommunen.

En intressant reflektion är varför vissa respondenter tystnar av rädsla, medan andra respondenter tystnar av en känsla av meningslöshet. En bakgrund till fenomenet kan vara tjänstemännens rykte på arbetsmarknaden och benägenhet att byta arbete.

*“Om man är rädd för att inte kunna hitta ett annat arbete så är risken större att man stannar kvar. Jag hade ett bra anseende i branschen och var därför inte rädd”* (Respondent 1)

Enligt flera respondenter påverkade ryktet på arbetsmarknaden deras vilja att uttrycka åsikter och kritik. Tjänstemän som tystnade till följd av meningslöshet, snarare än rädsla, ansåg sig ha goda rykten och framstod som väldigt självsäkra i sin arbetsroll. Ett positivt rykte ökade chansen att bli anställd av andra kommuner vilket innebar att hot om uppsägning, utfrysning eller dålig löneutveckling inte gav lika stor effekt. Respondent 9 var i flera situationer försiktig med att uttrycka sina åsikter av rädsla för hur det skulle påverka framtida arbetsmöjligheter. Enligt respondent 4 fick flera kollegor verbala hot från den övre chefen om att bli stämplade som “b-rang”, vilket innebar sämre möjligheter till anställning inom kommunen. Det bidrog till att samtliga kollegor tystnade. Chefer och politiker utnyttjar således medarbetarnas rädsla för dåligt rykte i arbetslivet för att skapa ett tystnadsklimat.

Därutöver påverkar även kommunens storlek och tjänstemännens villighet att ta ett arbete i en annan kommun tjänstemännens agerande. Var kommunen liten och tjänstemannen inte benägen att flytta existerade det få andra arbetsmöjligheter. De begränsade möjligheterna gjorde att tjänstemännen stannade kvar på arbetsplatsen.

## **5.2. Skillnaden mellan hur det ser ut i verkligheten och hur det ser ut på papper**

### ***5.2.1 Yttrandefriheten***

Tjänstemän har en lagstadgad rätt att uttrycka klagomål och att väcka uppmärksamhet om företeelser på arbetsplatsen i media utan att utsättas för

repressalier (SFS 1991:1469, 1 kap). Studien tyder på en annan verklighet som inte går i linje med det lagstadgade skyddet. I kontrast upplever flera respondenter att yttrandefriheten i media begränsas av handlingar från politiker och högre tjänstemän. En del respondenter vittnar om begränsningar av vad som får kommuniceras och andra om totala kontaktförbud med media. Enligt respondent 8 resulterade kontakt med media i en lägre löneutveckling.

*“De säger till oss att vi inte ska uttala oss offentligt i pressen. Vi får bara säga saker som är godkända av högre tjänstemän eller politiker. Det gör mig ovillig att prata med pressen på grund av konsekvenserna. Jag har märkt att löneutvecklingen går nedåt om man är obstinat.”* (Respondent 8)

Respondenten uttryckte en rädsla för att yttra sig i media. Enligt Pinder och Harlos (2001) bidrar rädsla till att medarbetare aktivt undanhåller information för att skydda sig själva. Respondent 8 var medveten om hur chefer och politiker inskränkte på yttrandefriheten men kände inget annat val än att tystna. Den övergripande anledningen till att flera respondenter inte brukade sin yttrandefrihet i media var rädslan för negativa konsekvenser. Repressalierna varierade beroende på kommun och respondent. Respondent 8 upplevde även risken att bli stämplad som opålitlig, då hen tidigare fått kommentarer som “nu är hen igång igen”. Samtidigt berättar respondent 8 att hen även känt rädsla på andra arbetsplatser, vilket innebär att upplevelsen kan bero på en personlig rädsla snarare än en utbredd tystnadskultur. Respondenten har enligt lag rätt att tala i media, men huruvida det var i situationer gällande den dagliga verksamheten eller gällande kritik framkommer inte. Beteendet respondenten utsattes för kan kopplas till Ås (199?) härskartekniker *skuld och skam* och *förlöjligande*. Genom att respondenten blir förlöjligad och förminskad får chefen och politiker maktövertag. Respondentens anses endast ställa till det för organisationen, och upplevs därmed av andra, och sig själv, som ett problem.

Chefer och politiker är förbjudna enligt lag att använda repressalier när medarbetare uttalat sig i media (SFS 1991:1469, 2 kap. 6 §). Tjänstemännen hamnar i en beroendeposition till chefer eftersom de inte vill riskera att utsättas för repressalier. En del respondenter uttryckte en rädsla för att ett uttalande i pressen skulle leda till ett dåligt rykte i arbetslivet. Respondent 4 berättar hur kollegor hotades att bli stämplade som lägre rang av den högre chefen, vilket

innefattade sämre möjligheter till annan anställning inom kommunen. Chefen utnyttjade således medarbetarnas rädsla för dåligt rykte i arbetslivet, och använde det för att tysta medarbetarna. Respondentens kollegor valde därmed att tystna för att inte riskera att förlora sitt livsuppehälle.

Gränsen mellan objektiva och politiska åsikter kan upplevas vag. Tjänstemän ska bidra med ett objektivt beslutsunderlag medan politiker ska bistå med ideologiska idéer (Hysing & Olsson, 2012). En del respondenter upplevde svårigheter med vad tjänstemän får och inte får uttala sig om i media. Det gjorde att flera respondenter valde tystnad. Enligt respondent 10 var det alltid problematiskt när media hörde av sig.

*“Politiker ville driva opinion genom mina verksamhetsfrågor, vilket gjorde att media kontaktade mig. Jag tycker att jag i det fallet skulle få prata om hur deras politik skulle påverka verksamheten, men det fick jag inte”.* (Respondent 10)

Politiker lät inte respondenten tala med media om konsekvenser av politiska beslut. Det stöds även av respondent 2 som fick kritik när hen besvarade frågor från allmänheten. Ett politiskt beslut hade röstats igenom som bröt mot grundlagen, vilket gjorde att den oroade allmänheten krävde mer information av respondenten.

Den kommunala förvaltningen ska drivas transparent eftersom offentligt anställda tjänar det allmänna intresset (Lundquist, 1998). Tjänstemannen har därför, ur demokratisk synpunkt, en rätt och skyldighet att påtala felaktigheter och brister. Tjänstemän ska bidra med opartisk och objektiv fakta, och bör därför under dessa omständigheter tala om konsekvenser och möjligheter av politiska beslut. Få respondenter i studien har blivit informerade om visseblåsar- och yttrandefrihetsgrundlagen på sin arbetsplats. Enligt respondent 6 fungerar dessa lagar väldigt bra om man vet hur de fungerar. Problematiken är att flera respondenter inte vågar anmäla situationer där överordnade exempelvis bryter mot repressalieförbudet.

Det finns en förståelse för varför politiker och högre tjänstemän vill begränsa att enskilda tjänstemän agerar utifrån sina egna åsikter i media. Den individuella upplevelsen kan särskilja sig från verkligheten, och kommunen riskerar därav att förlora kontroll över informationen som lämnar verksamheten. Att tjänstemän kritiserar kommunen offentligt riskerar att ge det allmänna en försämrad bild av

verksamheten och ledningen som styr kommunen. Enligt Dahlman och Heide (2019) uppmanar en bra strategisk intern kommunikation att medarbetare primärt vänder sig till chefer med kritik, istället för att tala med media. Flera respondenter har kontaktat media om incidenter när kommunen inte lyssnat på deras kritik. En parallell till respondenternas beteende kan dras till en dålig intern kommunikation. Hade chefer och politiker haft en öppen dialog med tjänstemännen, lyssnat på deras kritik och satt in åtgärder, är sannolikheten större att tjänstemännen inte känt behovet av att vända sig till media.

### **5.2.2. Kränkande särbehandling**

Flera respondenter vittnar om att de utsattes för kränkande särbehandling, som redogjordes för i avsnitt 3.4.2., av chefer när de kritiserat eller öppet talat negativt om verksamheten. Arbetsmiljölagen inte särskilt anpassad för tjänstemän eller kommunala arbetsplatser. Men i och med den speciella roll som en tjänsteman har gentemot både sin egna verksamhet och det politiska styret blir risken för kränkande särbehandling större när det kan komma från två olika håll.

Respondent 2 utsattes för utfrysning och förtal, två olika typer av kränkande särbehandling (Hedström, 2018), när hen påtalade att politiker lade sig i hens kommunprojekt. Dessutom menar respondenten att det även bidrog till att tystnadskulturen fick ännu större fäste.

*“Det är mitt jobb att informera politikerna när de gör fel och det inte fungerar, men då slutade de prata med mig och snackade istället skit på olika sätt bakom ryggen. Då blir det tydligt för de runt om att om man är som jag så slutar folk prata med en.”* (Respondent 2)

Precis som det kan kopplas till olika typer av kränkande särbehandlingar som regleras enligt lagen kan det även kopplas till två av Ås (199?) fem härskartekniker: *osynliggörande* och *förlöjligande*. Genom att sluta prata med respondent 2, och på olika sätt förlöjligen, visade politiker och andra chefer att de hade makten över hen. Genom att ta makten över personen som kritiserar etablerade politikerna en kultur på arbetsplatsen, som varnar övriga.

Respondent 3 utsattes för kränkande särbehandling, och därmed även härskartekniker (Ås, 199?), från både kollegor och chefer från sin första arbetsdag

som vikarie. När respondenten gav ett förslag på hur arbetssättet kunde förbättras inom verksamheten började kollegorna frysa ut respondenten och slutade tala med hen. Likaså *undanhöll de information, förtalade* och *dubbelbestraffade* när respondenten gjorde fel på grund av att hen inte tilldelades nödvändig information. Det bidrog till påförande av *skuld och skam*, där respondenten fick skulden för sådant som gick ut över verksamheten och de människor de tog hand om på arbetsplatsen. Det går i linje med samtliga fem av Ås (199?) härskartekniker. Respondenten beskriver själv att det var ett sätt för den ordinarie personalen att visa sin makt över vikarierna, och i synnerhet respondenten. När annan personal gjorde rätt, utifrån den informationsdelning som respondent 3 exkluderats från, fick de kämen brydde sig inte om att det gick ut över de människor de skulle hjälpa.

*“Jag fick lite information innan och ännu mindre efter. Folk slutade prata när jag kom in i rummet, de pratade bara med mig om formaliteter och inget socialt alls.”*  
(Respondent 3)

Enligt föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), där kränkande särbehandling nämns, ska en arbetsgivare klargöra att den typen av behandling inte är accepterad inom organisationen. Det ska även vidtas förebyggande åtgärder. Respondent 2 ansåg att kommunen där hen arbetade inte följde dessa krav, utan att tjänstemännens rätt att uttala sig endast fanns i teorin. Istället avskedade cheferna tjänstemännen som uttalade sig eller påtalade negativa saker i verksamheten. Även respondent 3 ger uttryck för det när hen berättar om ett möte som ägde rum efter att hen sagt upp sig, där cheferna la skulden på respondenten. Cheferna menade att problemen på arbetsplatsen berodde på respondentens unga ålder liksom att hen enligt chefen var otrygg i sig själv.

*“Chefen sa att jag far med osanningar, för sådant som jag påstod mig ha blivit utsatt för hände inte på deras arbetsplats. De sa att jag inte gett uttryck för sånt på jobbet, men det tycker jag snarare är en styrka. Chefen sa även att jag inte var välkommen tillbaka i kommunen på 5 år, för de ville inte ha något med mig att göra.”* (Respondent 3)

Hedström (2018) betonar att det är personen som blivit utsatt för en kränkning som ska vara utgångspunkten vid en bedömning och utredning av särbehandlingen. Då dessa handlingar kan vara både synliga eller osynliga, liksom uppfattas på olika sätt av olika personer, är det viktigt att lyssna på individen. Respondent 3:s erfarenhet är ett tydligt exempel på när lagstiftningen inte respekteras och det skydd som en arbetstagare har inte fungerar i verkligheten. Samtidigt kan en diskussion föras huruvida respondentens val att inte uttrycka sitt missnöje på jobbet gjorde att cheferna inte heller gavs en möjlighet att utreda och sätta in åtgärder innan hen sagt upp sig. Samtidigt hade respondenten tidigare märkt av den tystnadskultur som rådde, och rädslan att få utstå ytterligare, och kanske värre, konsekvenser kan antagits ha bidragit till respondentens val att inte ge uttryck för det.

#### **5.4 Hur påverkar anti-demokratiska politiker och chefer tystnaden?**

Det demokratiska systemet bygger på tydliga roller mellan tjänstemän och politiker (Lundquist, 1998). Enligt den traditionella modellen ansvarar folkvalda politiker för mål och kontroll medan tjänstemän ansvarar för genomförande. Tjänstemännen ska tillhandahålla neutral och objektiv kunskap medan politiker tar sin utgångspunkt i politiska ideologier och normativa föreställningar (Hysing & Olsson, 2012). I praktiken upplever flera tjänstemän en annan verklighet. I intervjustudien vittnar flera tjänstemän om hur politiker sätter den personliga agendan före det bästa för verksamheten.

*“Budgeten gick inte ihop och vi behövde antingen skära ner eller avsluta en verksamhet. Politikerna ansåg att vi skulle låta flyktingarna betala, trots att det inte fanns några negativa kostnader för flyktingar. Det gjorde att jag varken fick medel för att utföra jobbet eller rätten att vidta åtgärder för att hålla budgeten”* (Respondent 11)

*“Politikerna hade svårt för att förstå hur en kommun ska styras. Det fanns inte någon respekt för den kunskap som tjänstemän har eftersom politiker ansåg sig veta bättre. Politikerna ville styra uppdraget i detalj och gick därav över på vår områdessida”* (Respondent 1)

Både respondent 11 och 1 upplevde att politiker inte hade respekt för tjänstemännens utbildning och kompetens. Enligt respondenterna var politikerna så övertygade om sina politiska åsikter att all fakta som motsade deras verklighetsföreställningar ignorerades. Respondent 1 uttrycker frustration angående hur politiker var respektlösa mot den objektiva kunskap och information tjänstemän tillförde som beslutsunderlag. Enligt respondenterna var problemet särskilt uttalat när nya politiker, som aldrig suttit i kommunfullmäktige tidigare, började i kommunen. Det existerade då ingen kunskap eller förståelse för uppdelningen mellan tjänstemän och politiker. Det gjorde att politikerna försökte detaljstyra verksamheten och inskränkte därför flera gånger på tjänstemännens arbetsområde.

Politikernas handlingar för att fortskrida sina personliga agendor kan kopplas till Ås (199?) fem härskartekniker. Enligt Ås (199?) användes härskarteknikerna initialt för att kvinnan skall komma ihåg sitt underläge gentemot mannen, vilket kan likställas hur politiker försöker försätta tjänstemännen i underläge. Liksom tidigare nämnt *osynliggjordes* tjänstemän av politiker när varken deras åsikter eller kritik respekterades. Resultatet blev att politikerna fick makt över hela beslutsprocessen, och kunde därav få genomslag av personliga agendor. Tjänstemän som inledde diskussion och konfronterade politiker stämplades som illojala. Politiker använde följaktligen härskartekniken *påförande av skuld och skam* för att förminska tjänstemännen och återfå makten i relationen (Ås, 199?).

*När jag försökte säga ifrån fick jag höra 'lilla gumman, så fungerar det inte här'. De hade ett respektlöst beteende och behandlade mig som ett barn. Det var en sorts uppfostran från politikernas sida.*” (Respondent 1)

Enligt respondent 1 försökte politiker uppfostra tjänstemännen till att veta sin plats. Genom att behandla tjänstemännen som barn *förlöjligades* deras arbetsinsatser och försök till att förklara hur arbetsdelningen skulle se ut. Politikerna var så övertygade om sina politiska åsikter att det legitimerade deras handlingar, menar respondent 1. Denna upplevelse underbyggs av respondent 11 som berättar hur politikerna beskyllde hen för att ha en förvrängd bild av verkligheten trots att hen redovisat ett objektivet underlag.

Respondent 11 fick inte medel eller rätten att vidta åtgärder för att kunna utföra sitt arbete. Respondenten utsattes såldes för *dubbelbestraffning* eftersom

hen senare ansågs vara inkapabel till att utföra sitt tjänstemannauppdrag (Ås, 199?). Det kan likställas med respondent 1 upplevelser, som när hen utförde arbetsuppgifter inom sin arbetsroll fick veta att det var fel. Men samtidigt var hen tvungen att utföra arbetsuppgifterna som ingick i anställningen, annars riskerade hen uppsägning. Tjänstemannen hamnar i en beroendesituation till politikern och måste därför agera utefter politikerns vilja för att inte utsättas för repressalier. Följaktligen kan det leda till att tjänstemän tystnar, antingen med rädsla för repressalier eller för en känsla av meningslöshet när arbetet inte respekteras.

*“Jag menar inte att en annan politisk övertygelse behövs, utan man måste istället lita på tjänstemännens kunskap. Men politikerna vi hade ignorerade fakta, och sedan möter de inget motstånd för att alla är rädda.”* (Respondent 1)

*“Politikerna kunde sätta igång projekt som inte var bra för kommunen utan endast bra för politikerna själva. De ville exempelvis bygga ett kulturprojekt för flera miljoner fastän det inte funnits pengar för att bygga ett äldreboende”.* (Respondent 11)

Det är viktigt att förtydliga att folkvalda politiker ansvarar för det slutliga beslutet i policyprocessen (Hysing & Olsson, 2012). Även om tjänstemän framför åsikter och kritik i beslutsunderlaget är det politiker som överväger för- och nackdelar innan ett beslut tas. Att politiker inte följer tjänstemännens råd eller förslag behöver inte innebära ett aktivt tystande och ignorerande av tjänstemän utan kan grundas i en ideologisk preferens. Även om respondent 1 och 11 upplever en frustration över politikernas prioritering av verksamhetsmål är det inom politikernas arbetsroll att prioritera, inte inom tjänstemännens. Det är däremot problematiskt om politikernas beslut endast fortskrider personliga agendor och inte gynnar allmänheten.

*“Alla som jobbade högre upp i organisationen hade svårt att skilja på att detaljstyra och målstyra. Politikerna ville ta bort alla oliktankande”* (Respondent 10)

Respondent 10 berättar om ett tillfälle då chefen undrade om respondenten blivit utbränd. På bordet låg respondentens verksamhetsförslag som tidigare förkastats av politikerna. Respondenten visade inga tecken på utbrändhet, och förstod därför



att kommunen försökte få bort hen från arbetsplatsen. Flera politiker hade uttryckt en vilja att bli av med respondenten på grund av samarbetsproblem. Enligt Lundquist (2001) är det vanligt att tjänstemän som går mot tystnadskulturen stöts ut ur organisationen. Grunden för uppsägning är vanligtvis samarbetsvårigheter eller illojalitet, liksom respondent 10 upplevde. Oliktänkande i organisationen ersätts av ja-sägare som inte ifrågasätter politikerna. Det ökar politikernas möjlighet att få igenom sin politik och personliga agendor.

*“Vi hade en kommundirektör som gick i linje med det ledande partiets politik. Hon använde härska och söndra. Var det någon som sade emot så sorterades de ut, de förlorade sina arbeten. Ibland valde man att sluta själv, ibland blev man utköpt, men de allra flest slutade självmant. Det finns ingen anledning att bidra när ingen lyssnade, man kunde inte förändra något.”* (Respondent 1)

Precis som respondent 1 nämner, är det problematiskt när politiker endast vill ha lojala ja-sägare som inte ger politikerna något motstånd. Att oliktänkande rensas ut ur organisationen kan skapa en problematik vid beslutsfattandet eftersom brister inte påtalas. Samtidigt är tjänstemän som medarbetare viktiga för att signalera om maktmissbruk och eventuella risker i organisationen (Lundquist, 2001; Dahlman & Heide, 2019; Heide & Simonsson, 2016). För en demokratisk process är det viktigt att kommuner förblir heterogena och att medarbetare vågar uttrycka åsikter. Det krävs därav en strategisk intern kommunikation liksom Dahlman och Heide beskriver (2019). Liksom nämnt ovan, är det viktigt att betona att perceptioner av upplevelser är individuella. Anledningen till att respondenten blev utköpt av kommunen kan ha varit samarbetsproblem, och inte en strategi för att få ut oliktänkande.

## **5.5 Vad händer när internkommunikationen är bristfällig?**

Enligt Heide och Simonsson (2016) mister organisationer som ignorerar intern kommunikation en källa till expertkunskap samt viktig information om eventuella risker. Inom kommunal verksamhet är tjänstemännens kritik och åsikter viktiga för att fånga upp potentiella brister i verksamheten och har således effekt på organisationsutvecklingen. Flera respondenter upplever att chefer och politiker förhindrar kommunikationen från lägre nivåer, och skapar då ett slutet

kommunikationsklimat. Respondent 4 berättar om en incident då chefens ignorans av medarbetarnas kritik resulterade i stora konsekvenser.

*“Vi var tvungna att byta bil några gånger under natten, och under den tiden kunde vi inte svara på larm från brukarna. Det resulterade i att vi en gång kom fram till en brukare för sent. Brukaren dog, men hade kunnat räddats om vi var i tid.”* (Respondent 4)

*“Vi anställda hade kritiserat bytet av bilarna vid flera tillfällen. Efter händelsen lades ändå skulden på oss, och chefen sa att vi inte skulle ha bytt bil.”* (Respondent 4)

Denna incident är ett exempel på vad som kan hända när kritik och åsikter från medarbetare ignoreras. Enligt respondent 4 hade händelsen kunnat undvikas om chefen initialt lyssnat på sina medarbetare. Händelseförloppet av incidenten kan kopplas till Ås (199?) härskartekniker: *osynliggöra, att påföra skuld och skam* samt *dubbelbestraffning*. Chefen *osynliggör* medarbetarna genom att ignorera deras oro och kritik över bytet av bilar. När en incident sedan uppstår *skuldbeläggs* medarbetarna för händelsen. Trots att respondenten följt chefens instruktioner och bytt bil blir hen *bestraffad* när det uppstår konsekvenser. Genom det agerandet behåller chefen makten över sina medarbetare, och undviker ansvarstagande över incidenten. Utfallet blir att medarbetare tystnar och slutar att rapportera potentiella risker, vilket ökar sannolikheten att liknande incidenter inträffar igen.

Respondent 6 är fortfarande kvar på den arbetsplats där tystnadskulturen är utpräglad, men berättar om en incident med en kollega som blev avskedad. Initialt började det med att kollegan hade idéer om förbättringar inom arbetsområdet. Kommunchefen ville själv ha makt och uppskattade inte att en medarbetare utmanade hans kompetens och arbetssätt. Kollegan blev inte initialt avskedad utan istället genomsyrades arbetsmiljön av härskartekniker likt de Ås (199?) definierar. Det började med *undanhållande av information*, där kollegan inte blev tilldelad information om exempelvis ett ledningsmöte, hen blev förminskad och blev sedermera tillsagd att hen inte utfört sina arbetsuppgifter. Detta trots att kollegan inte blivit tilldelad den information som krävs för att fullfölja arbetet. Utifrån Ås (199?) härskartekniker upplevde kollegan även *osynliggörande*,

*dubbelbestraffning och påförande av skuld och skam.* Att bli förminskad och aktivt bli undanhållen information om sådant som är högst relevant för sin arbetsposition, innebär även i längden att medarbetaren inofficiellt blir fråntagen sin position i verksamheten, poängterar respondent 6.

Precis som Dahlman och Heide (2019) resonerar så är medarbetare viktiga resurser med sina expertkunskaper som kan utveckla organisationen liksom signalera om risker. Trots att kollegan besitter kunskap och erfarenhet som kan gynna organisationsutvecklingen väljer kommunchefen att avstå från det.

*“Genom att ta ifrån en person möjligheten att genomföra sina arbetsuppgifter och därefter beskylla samma person för att inte gör det hen ska, kan en chef påstå att avskedandet har sakliga grunder.”* (Respondent 6)

När kollegan senare blev avskedad uppdagades det att avskedningar var felaktig, eftersom det grundas på personliga skäl av kommunchefen. Den anställda fick därav komma tillbaka men avskedades återigen två veckor senare för sakliga skäl. Det resonemanget belyser hur härskartekniker enkelt kan stärka en persons makt över en annan, i det här fallet kommunchefens makt över kollegan.

*“Jag och de andra vikarierna reagerade på att vi inte hade något sätt att få uttrycka vårt missnöje över situationer där de ordinarie kollegorna inte gav oss rätt information och vi inte kunde göra vårt jobb rätt. Vi hade inga möten eller liknande. Vi hade ingen talan och var i underläge.”* (Respondent 3)

Respondent 3 beskriver ett slutet arbetsklimat där medarbetare inte fick förutsättningarna att uttrycka åsikter, varken med kollegor eller chefer. Ledningen *osynliggjorde* medarbetare genom inte skapa naturliga mötesplatser, som möten eller andra forum. Detta gjorde att vikarier som inte fick information av ordinarie personal, inte heller gavs tillfällen för kunskapsutbyte sinsemellan. Härskarteknikerna, *undanhållande av information* och *osynliggörande*, fick därför större effekt eftersom medarbetarna inte hade någon annanstans att vända sig. Respondenten berättar hur kollegor inte vågade kritisera arbetsförhållandet, av rädsla för uppsägning. Respondenten själv var inte beroende av lönen, och berättar om ett tillfälle hen gått till ledningen efter en livshotande incident på arbetsplatsen.

*“När jag berättade för det för två ordinarie sa de ‘det är sånt du får vänja dig vid’. Men det ville jag inte göra, så jag berättade för enhetschefen som sa ‘ja, det är inte ovanligt, det händer ju’. Jag fick inte ens fylla i en anmälan.”* (Respondent 3)

Respondent 3 beskriver även hur hen blivit ännu sämre behandlad efter att ha gett kritik eller förlag. Den sämre behandlingen visar hur härskartekniker och dålig intern kommunikation leder till att medarbetare inte längre känner värdet i att säga till.

*“Chefen sa att jag far med osanningar, för sådant som jag påstod mig ha blivit utsatt för hände inte på deras arbetsplats.”* (Respondent 3)

När respondenten sade upp sig ansåg cheferna att att hen inte gett uttryck för sitt missnöje på sitt arbete. Respondenten menar att det var svårt att framföra åsikter när det inte existerade officiella kanaler, såsom möten, för det. Respondent 3:s exempel visar på hur bristande intern kommunikation och aktivt handlande från chefer kan skapa en tystnadskultur.

Enligt Dahlman och Heide (2019) är högre chefer en viktig grund för en välfungerande strategisk intern kommunikation, inte minst för att uppnå organisationsmål. För att risker och kriser ska undvikas bör det finnas en förståelse och ömsesidig dialog mellan chefer och medarbetare. Likväl, anser respondent 4 att incidenten där en person dog, hade kunnat undvikas om chefen lyssnat på varningarna. Problematiken med Dahlman och Heides (2019) bild av en god intern kommunikation är att den förutsätter att chefer har viljan att utveckla organisationen tillsammans med medarbetare. I kontrast mot det vittnar respondenter om hur överordnade inte vill ta del av medarbetarnas kommunikation. Chefer och politiker tystar aktivt respondenterna för att få igenom sin politiska agenda, för att undvika förändringsarbete eller för att undvika att information sprids vidare. Utbildningar för att skapa en förståelse för hur strategisk intern kommunikation förbättrar organisationen är inte relevant om överordnade inte vill organisationens bästa. Även om Dahlman och Heide (2019) argumenterar för att strategisk internkommunikation förebygger en potentiell tystnadskultur är den i kommunal verksamhet inte den mest lämpliga lösningen.

Flera respondenter anser att den enda lösningen till tystnadskulturen är att ersätta chefer och politiker som tystnar sina medarbetare.

## 5.6. Öppenheten mot Medborgare

### 5.6.1 Inskränkningar i öppenheten till medborgare

Tjänstemän, såväl som folkvalda politiker, har skyldigheten att tjäna allmänheten (Lundquist, 1998). Enligt offentlighetsprincipen ska allmänheten och massmedia ha full insyn i statens och kommunernas verksamhet (2 kap TF). Under intervjustudien framkom det att politiker och högre tjänstemän vid flera tillfällen inskränkt på yttrandefriheten och således även förhindrat tjänstemän från att fullfölja offentlighetsprincipen.

*“Flera gånger förhindrade cheferna oss från att anmäla incidenter som inträffade på arbetsplatsen. Det fanns en rädsla för att kommunen skulle sluta att placera klienter hos oss och då skulle verksamheten fått mindre pengar av politikerna”*  
(Respondent 12)

Respondent 12 berättar om hur chefer tystar medarbetare från att rapportera incidenter på arbetsplatsen. Enligt respondenten var det främst den ekonomiska situationen som påverkade chefernas agerande eftersom verksamheten var beroende av kommunpolitikerna för att få in pengar. Det tyder på att cheferna tystade medarbetarna och sig själva av rädslan för ekonomiska repressalier, vilket går i linje med Pinder och Harlos (2001) aktiva form av medarbetartystnad. Verksamhetscheferna är medvetna om potentiella risker och förbättringsmöjligheter men undanhåller information för att skydda verksamhetens ekonomiska bidrag. Det är därmed viktigt att påpeka hur kommunernas fokus på kostnadseffektivitet kan kopplas till etablerade tystnadskulturer inom kommunal verksamhet. Rädslan för att få en mindre budget, eller förlora betydande inkomster, är en av anledningarna till att chefer tystar sina medarbetare.

Flera forskare anser att det skapat en värdekomplexitet för tjänstemännen som måste ta hänsyn till ekonomiska-, politiska- och demokratiska värden (Hysing & Olsson, 2012; Lundqvist, 2001). Tjänstemännen hamnar i en problematisk position när hänsyn till medborgare, lydning till lagen och lojalitet till överordnade

står i konflikt med varandra (Lundqvist 2001). Respondent 12 fick avväga mellan att fullfölja sitt demokratiska uppdrag, alltså att rapportera om incidenterna, eller att vara lojal mot verksamhetscheferna och därav undvika repressalier. Denna intressekonflikt upplevdes även av respondent 6.

*Jag ville polisanmäla när en medborgare sa att en tjänsteman brutit mot sekretesslagen, men det fick jag inte för kommunen. Det är för att de inte förstår, det är upp till polis och åklagare att bedöma och inte kommunen. Även om tjänstemannen inte gjort det har vi gjort rätt i att anmäla.”* (Respondent 6)

Respondent 6 upplevelsen är ett tydligt exempel på en konflikt mellan att följa lagen och visa lojalitet mot överordnade. Om man ser till Lundquist (se 3.3.) resonemang gällande att tjänstemän ska fungera som etiska kompasser skulle båda respondenterna främst tagit hänsyn till demokratin och lagen. Det innebär att respondent 6 exempelvis skulle ta hänsyn till sekretesslagen och vidare anmäla politikern som uppmuntrade till lagbrott.

Det existerar ett samband mellan Ås (199?) härskartekniker och hur cheferna förhindrar tjänstemännen från att anmäla och rapportera incidenter. Enligt Ås (199?) användes härskartekniken undanhållande av information initialt av män för att missgynna kvinnor på arbetsplatsen. I respondent 12:s fall tvingar exempelvis chefer medarbetare till undanhållande av information för att förhindra att informationen når högre nivåer i kommunen. Även om härskartekniken initialt syftar till att missgynna individer som inte får tillgång till information, visar det även här hur tekniken kan användas för att begränsa tjänstemannens kommunikation.

I samband med att tjänstemannen försätts i positioner där lojalitet gentemot chefer och allmänheten måste avvägas utsätts tjänstemannen även för hot om repressalier. Detta kan vidare kopplas till Ås (199?) härskartekniker skuld och skam och dubbelbestraffning. I respondent 12:s fall påtalar cheferna att om tjänstemannen väljer att rapportera incidenten riskerar hen att bli anledningen till att kommunen reducerar det ekonomiska bidraget till verksamheten. Respondenten riskerar därmed att skuldbeläggas för att verksamheten får mindre pengar. Om respondenter istället väljer att inte rapportera incidenten finns det risk att fler klienter skadas. Respondenten utsättes därmed för dubbelbestraffning. Likaså utsättes respondent 6 för detsamma när hen ville anmäla en annan

tjänsteman men fick avslag från kommunen. Då respondent 6 ville anmäla men inte gjorde för att lyda sina överordnade gjorde hen fel gentemot lagen och medborgaren. Både kommunen och tjänstemannen gjorde i verkligheten fel, eftersom båda hade ansvar att anmäla men ingen gjorde. Genom att använda härskartekniker överordnade således tjänstemän från att fullfölja sina uppdrag. Likt nämnt ovan, bör dock alltid det demokratiska uppdraget och att följa lagen gå före lojaliteten till överordnade.

Att verksamhetschefer tystar incidenter i verksamheter för allmänheten, politiker och högre tjänstemän är väldigt problematiskt för den demokratiska processen. Bristande förståelse för verksamhetsutövningen kan leda till ogrundade beslut vilket kan ge negativa konsekvenser för kommunernas invånare (Lundquist, 2001). Tjänstemännens kommunikation är därför betydelsefull för att kommunerna ska kunna nå sina mål på ett effektivt sätt och samtidigt stärka demokratin i samhället (Sveriges Kommuner och Landsting, 2019).

### **5.6.3. Förtroende för media**

Media spelar en central roll i ett demokratiskt samhälle (se 3.4.1.). En av de viktigaste uppgifterna är att kritiskt granska makten och på så sätt minska korruption och maktmissbruk. Genom yttrandefrihetsgrundlagen och offentlighetsprincipen ska tjänstemän öppna verksamheten för allmänhetens granskning (Lundquist, 1998).

Sett ur intervjumaterialet påverkade ett negativt förtroendet för media en del respondenters villighet att yttra sig i media. Det existerar en rädsla att journalister ska vinkla och förvränga deras ord och meningar. När risken för repressalier är överhängande vill respondenterna inte riskera att granskningen och uttalanden förvrängs, och avböjer därför att medverka medialt. Två respondenter vittnar även om problematiken med att det i mindre kommuner endast existerar en lokaltidning som kan granska verksamheten. När lokala politiker inte lyssnade på respondent 4:as kollegor gick dem till den lokala tidningen.

*“Förvaltningschefens make arbetade på tidningen vilket gjorde att granskningen av verksamheten föll platt. Det ledde inte till någon förändring alls.”* (Respondent 4)

Det här är ett exempel på hur yttrandefriheten kan begränsas i mindre kommuner eftersom “alla känner alla”. På grund av efterforskningsförbudet (se 3.4.1) har tjänstemän rätt till anonymitet i media. Men enligt flera respondenter räcker det inte till för att garantera anonymitet på liten ort. Risken existerar att chefer och politiker får reda på vem det är, och på så sätt kan medarbetaren utsättas för *dubbelbestraffning*. Tjänstemännen fullföljer inte sin roll om media inte kontaktas, och bestraffas om de gör det. Respondent 2 vittnar om hur kommunchefen ringt upp och hotat hen efter ett yttrande i media.

*“De sa till mig: ‘Passa dig jävligt noga’ ”* (Respondent 2)

Respondenten ansåg att det lätt blir väldigt känsligt i mindre kommuner när verksamheter och kommunalarbetare kritiserats eftersom det blir tydligt vem det berör. Det belyser även vikten av att tjänstemännen yttrandefrihet respekteras, och media arbetar för att öka sitt förtroende inom yrkesgruppen.



## 6. Diskussion och slutsats

---

*Följande kapitel presenterar en sammanfattning av analysen och de slutsatser som kan dras utifrån den i förhållande till intern kommunikation, liksom frågan om en nationell debatt gällande det kommunala systemet. Därefter diskuteras studiens bidrag till forskningsfältet och förslag till framtida forskning.*

### **6.1. Hur kan härskartekniker undvikas inom kommunal verksamhet?**

Syftet med studien var att undersöka hur strategisk intern kommunikation kan användas för att motverka tystnadskulturer i kommunal verksamhet. Tidigare forskning har främst fokuserat på översiktliga anledningar till varför tjänstemän tystnar (Pinder & Harlos, 2001; Morrisen & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003). Genom att analysera intervjuerna utifrån Ås (199?) härskartekniker har vi undersökt mer djupgående varför tjänstemän tystnar, hur härskartekniker bidrar till tystnadskultur och dess konsekvenser. Studiens resultat visar att tystnad inom kommunal verksamhet är ett komplext problem med flera bakomliggande orsaker.

Studien visar att Ås härskartekniker är ett vanligt verktyg som chefer och politiker använder för att upprätthålla tystnadskulturer. Precis som härskartekniker initialt användes för att belysa och bryta maktutövande handlingar som män använde mot kvinnor (Ås, 199?), är förhoppningen att göra detsamma för tjänstemän. När kvinnor fick praktiska och analytiska verktyg för att förstå och identifiera härskartekniker, gavs de även makten att förändra situationen. Likaså är ambitionen med studieresultatet att öka kunskapen om hur härskartekniker används inom kommunal verksamhet. Detta kan således ge tjänstemän möjlighet till en mer balanserad maktrelation till chefer och politiker. Genom att belysa hur härskartekniker används inom kommunal verksamhet kan det bli lättare för tjänstemän att påvisa maktmissbruk och överträdelser. Studieresultatet kan därmed användas som underlag av kommuner för självgranskning, för att undersöka huruvida härskartekniker och andra orsaker till tystnadskultur existerar i

verksamheten. Genom att identifiera härskartekniker på ett tidigt plan kan åtgärder implementeras som motverkar att en tystnadskultur växer fram. Nedan kommer därför en rad kommunikationspraktiker diskuteras, med utgångspunkt i analysen, som kommuner kan använda för att motverka uppkomsten av tystnadskultur.

Vid flera tillfällen användes härskartekniker för att förhindra att tjänstemän brukade sina lagstadgade rättigheter. För att belysa dessa härskartekniker krävs det att tjänstemän utbildas i sina lagstadgade rättigheter och tjänstemannarollen (se 5.2.). Genom att öka kunskapen om dessa blir det lättare att påvisa när kommunarbetare begår överträdelser och använder härskartekniker. Existerar en kunskap om vad som bryter mot yttrandefrihetsgrundlagen är sannolikheten större att tjänstemännen anmäler, ignorerar eller bemöter hoten. Därutöver är det viktigt att tjänstemannarollen tydliggörs inom kommunal verksamhet, så att tjänstemännens arbete legitimeras och inte begränsas av chefer och politiker. Specifikt vid maktskiftet saknar flera nya politiker förståelse för hur det demokratiska fungerar (se 5.3.).

Tjänstemän ska värna om demokratin, lyda lagen och samtidigt vara lojala mot överordnade (se 3.3.). Studieresultatet visar att tjänstemännens skyldighet att skydda demokratin vid flera tillfällen försummas. Flera respondenter tystnade av rädsla att deras kritik skulle påverka löneutvecklingen (se 5.2.1.). Tjänstemännen hamnade i en undergiven position, då överordnade som mottar åsikter och kritik även ansvarar för tjänstemännens löneutvecklingen. Denna maktrelation är dock vanligt förekommande i såväl offentlig som privat sektor. Skillnaden mellan privata anställda och tjänstemän är att tjänstemännen har en demokratisk skyldighet. Därmed är det problematiskt att tjänstemän sätter personliga intressen, som en ökad löneutveckling, framför sitt demokratiska ansvar. Det kan ses som ett hot mot det demokratiska systemet, som förlitar sig på att tjänstemännen fullföljer sitt demokratiska ansvar och rapporterar maktmissbruk.

Kommunikationsinsatserna som krävs för att motverka tystnadskultur och härskartekniker handlar inte om att endast ge mer information, utan att skapa förståelse genom dialog. Studieresultatet visar att relationen och förståelsen mellan chefer, tjänstemän och politiker är bristfällig (se 5.2.), vilket lagt grunden för en bristande samarbetskultur. Samtliga måste därför få en bättre förståelse för tjänstemannauppgiften och konsekvenserna av tystnad inom en demokratisk organisation. Kommunikationsinsatserna bör inte ske i form av

informationsutskick, genom mail eller intranät, utan i forum som skapar förutsättningar för dialog, såsom möten. Forumet bör vara oberoende av politiska frågor eftersom tjänstemän och politiker behöver mötas på lika villkor. Det är fördelaktigt att båda tillsammans lär sig om det demokratiska systemet, yrkesrollerna, tystnadskultur och härskartekniker. Att medarbetarna blir medvetna om att samtliga har kunskap i ämnena, och vet var gränsen går, kan öka sannolikheten att fler vågar säga ifrån. Det är viktigt att förtydliga att folkvalda politiker ansvarar för det slutliga beslutet i policyprocessen. Även om tjänstemän framför åsikter och kritik i beslutsunderlaget är det politiker som överväger för- och nackdelar innan ett beslut tas. Att tjänstemännens kritik ignoreras behöver således inte vara resultatet av en tystnadskultur. Det därmed av stor vikt att tjänstemannaaktivister inte utnyttjar en tystnadskultur som ett argument för att fortskrida politiska agendor.

Vi anser att det dessutom är viktigt att tjänstemän och politiker har möjlighet att kontakta en extern instans när det finns upplevelser av tystnadskultur eller antidemokratiska beteenden. I nutid har kommuner själva ansvaret att granska den övergripande verksamheten, vilket är problematiskt när antidemokratiska politiker och chefer styr kommunen. Justitieombudsmannen granskar tjänstemän, att de följer lagar och regler, men inte förtroendevalda politiker (Justitieombudsmannen, 2020). Studiens analys visar att media inte heller alltid är ett alternativ då förtroendet för media var lågt hos många tjänstemän. Det existerar en rädsla för att ord ska förvrängas, identitet avslöjas eller att deras rykte på arbetsmarknaden ska påverkas. Media ska fungera som ett verktyg för tjänstemän att använda för att varna om maktmissbruk, begära granskning av offentliga verksamheter eller för att visa transparens mot allmänheten. Men när det inte är ett alternativ motiveras införandet av en extern insats som kan hjälpa tjänstemän i dessa situationer.

## **6.2 Vi behöver en nationell debatt**

Studien illustrerar att strategisk intern kommunikation skapar förutsättningarna för en välfungerande demokratisk process och arbetsmiljö i kommunala verksamheter. I kontrast till tystnadskultur skapar den förutsättningarna för ett öppet arbetsklimat där kompetens, kritik och åsikter värderas.

Tidigare forskning förutsätter att ledning och övre chefer har viljan att implementera strategisk intern kommunikation, om kommunikatörer lyckas bevisa

dess värde för verksamheten (Heide & Simonsson, 2016). Högre chefer anses därför vara en viktig grund för att det ska gynna verksamheten (Dahlman & Heide, 2019).

En genomgående orsak till att tjänstemän tystnade var att överordnade upplevdes förhindra kommunikation från lägre nivåer. Flera respondenter ansåg att det inte existerade någon vilja från överordnade att utveckla verksamheten, utan att endast fortskrida personliga agendor. Risken är således att ett tydliggörande av kommunikationens värde inte kommer att få chefer eller politiker att förändra sitt beteende. Detta då ett förhindrande av internkommunikationen är ett sätt för överordnade att bibehålla makt över tjänstemännen. Tjänstemän som kritiserar dessa handlingar riskerar att köpas ut, avskedas eller att genom olika härskartekniker bli nedtryckta till att inte längre våga eller vilja prata. För kommunikationsansvariga blir det en omöjlig uppgift att implementera strategisk intern kommunikation när det inte stöds av ledningen.

Det väcker frågan om Sverige behöver se över funktionen av det demokratiska systemet i kommuner. Cheferna och politikerns handlande skadar inte bara tjänstemännen utan även den demokratiska processen. Att kritik, åsikter och kompetens förhindras i policyprocessen skapar förutsättningarna att ogrundade policyer får genomslag. Det kan resultera i negativa konsekvenser för kommunens invånare. En vanligt förekommande bild är att Sverige är ett välstyrkt land (Reputation Institute, 2019), där sådant som respondenterna i den här studien kunnat berätta om inte inträffar. Risken finns att dessa övertygelser gör att samhället accepterar överträdelser i förvisningen om att det är enskilda händelser. Det demokratiska systemet förlitar sig på att folkvalda politiker och tjänstemän förhåller sig till sina yrkesroller, och arbetar med målet att förbättra verksamheten för allmänheten. Den förutsätter inte att politiker och tjänstemän utnyttjar detta system för att få igenom egna politiska agendor. Med det i åtanke är det av yttersta vikt att kommuner ständigt reflekterar och granskar sina verksamheter för att upptäcka potentiellt maktmissbruk. Strategisk intern kommunikation kan därmed fungera som ett verktyg för att göra det. Det paradoxala är att chefer och politiker inte tillåter denna implementering, vilket förhindrar att problemet löses. Att tjänstemän tystnar på grund av antidemokratiska politiker och chefer är därmed ett paradoxalt problem som inte kan lösas med kommunikation och kräver större åtgärder.

Vi anser därför att Sverige är i behov av en nationell debatt om hur det kommunala systemet fungerar, eller inte fungerar, och rollerna för både politiker och tjänstemän. Det måste existera tydliga riktlinjer för hur kommuner ska förhindra att antidemokratiska och faktaresistenta politiker och chefer påverkar det kommunala arbetet. Det är intressant att undersöka hur kommuner ska kunna förhindra att oliktankande avskedas, om politiker ska ha kvar möjligheten att anställa kommunchefer som stöttar deras politik. Sveriges demokratiska system är inte fel i sig, utan det existerar brister som individer kan utnyttja. I synnerhet när tjänstemän, inklusive kommundirektörer, i teorin ska vara opolitiska i sitt arbetsutövande men i praktiken blir politikernas förlängda arm. Som flera av respondenterna i intervjustudien poängterar är det inte ett problem när uppdelningen mellan politiker och tjänstemän respekteras. Men när folkvalda politiker som inte gör det, som är faktaresistenta och som inte vill alla medborgares bästa, väljs in i kommunhusen har vi ett problem som drabbar alla.

Sammanfattningsvis, har studien bidragit till forskningsfältet strategisk kommunikation genom en bredare förståelse för hur intern kommunikation kan användas för att motverka tystnadskultur och härskartekniker. Den har visat att strategisk intern kommunikation kan underlätta den demokratiska processen om kommunikationsarbetet stöds av ledningen. Det är således av stor vikt att tjänstemän vågar rapportera incidenter och potentiella risker, att kompetens respekteras i policyprocessen, och att kommunen arbetar i linje med verksamhetsmålen. Det krävs även ett ständigt reflekterande i kommunal verksamhet för att upptäcka maktmissbruk och individer som förhindrar den demokratiska processen. Därutöver visar studieresultatet på komplexiteten och utmaningarna denna implementering möter i kommunal verksamhet.

Studien illustrerar problematiken kommunikatörer möter när ledning eller chefer inte har viljan att implementera strategisk intern kommunikation. Tidigare forskning har haft fokus på privata verksamheter men inte bemött detta problem i kommuner. Därmed visar studien att det krävs större åtgärder som kan möjliggöra implementeringen av strategisk intern kommunikation. Det finns behov av en nationell debatt rådande problematiken om antidemokratiska individer som försvårar den demokratiska processen i offentliga verksamheter.

### **6.3 Framtida forskning**

Studien belyser de utmaningar kommunikatorer möter när ledning eller chef inte har viljan att implementera strategisk intern kommunikation. Det krävs därför vidare forskning om hur kommunikatorer ska handla i dessa situationer.

Studien har även tillfört kunskap till forskningsområden som berör tystnadskultur och tjänstemannarollen. Med utgångspunkt i vårt resultat krävs det ytterligare fördjupande studier om tjänstemännens attityder gentemot media. Likt nämnt tidigare, redogör studien endast för tjänstemännens upplevelser. Vi föreslår därför att framtida forskning även undersöker politiker och kommunchefers upplevelse av tystnadskultur. Då skulle en mer heltäckande och nyanserad bild av problemet finnas och en djupare förståelse. Studieresultatet visade även att det existerade en del respondenter som vågade säga ifrån, och andra inte. Det hade därför varit intressant att undersöka hur personlighetstypen påverkar en tjänstemans benägenhet till att tystna.

# Referenser

---

- Bankel, A-K., & Lindahl D. (25 mars 2021). *Christina vittnade om tystnadskultur – hängdes ut på kommunens hemsida*. SVT. <https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/christina-vittnade-i-uppdrag-gransking-om-tystnadskultur-hangdes-ut-pa-kommunens-hemsida>
- Bhaskar, R. (2008). *A realist theory of science*. ([New ed.]). London: Verso
- Bjurwald, L., & Dejemyr, K. (2021). *Gärningsmannen är polis : om trakasserier och tystnadskultur inom svensk polis*. Bazar.
- Bohlin, R. & Berg, S. (2017). *Fem härskartekniker: femtio motståndsstrategier*. Stockholm: Ordfront förlag.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 8(3), 413. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Broeng, S. (2018). Action Research on Employee Silence: The need for Negative Capability in Leadership. *Management Revue*, 29(4), 432-448. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5771/0935-9915-2018-4-432>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Cederblad, P. (22 februari 2019). *Flera anställda larmar om arbetsmiljön*. Mitt i Sollentuna. <https://www.mitti.se/nyheter/flera-anstallda-larmar-om-arbetsmiljon/rebsbg!TgT8wZ4M0Mjdoe4xLOHVtw/>
- Dahlman, S., & Heide, M. (2019). *Strategisk intern kommunikation : led organisationer med kommunikation* (Första upplagan). Liber.

- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Donovan, S., M. O’Sullivan, E. Doyle, and J. Garvey. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations* 38: 563–577. doi:10.1177/0950017010389239
- Ekenvall, B. (2008). *En oförvitlig polis?: studier i polisetik*. Kriminologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Eksvärd, E. (2018). *Härskarteknik*. (Uppdaterad utgåva). Stockholm: Forum.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155–174. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1350508407074221>
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517. doi:10.1007/s10551-009-0241-7
- Hedin, U. -C., & Månsson, S. -A. (2012). Whistleblowing processes in Swedish public organisations—complaints and consequences. *European Journal of Social Work*, 15(2), 151–167. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/13691457.2010.543890>
- Hedström, C. (2018). *Jobba praktiskt mot kränkande särbehandling*. (Upplaga 1). Stockholm: Prevent.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell & Å. Thelander (red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. (1.uppl., s. 215-232) Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet, ledarskap och kommunikation*. Studentlitteratur AB.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2019). *Den kommunikativa organisationen*. Sveriges Kommunikatörer. [http://www.isk.lu.se/sites/isk.lu.se/files/slutrappport\\_den\\_kommunikativa\\_organisationen.pdf](http://www.isk.lu.se/sites/isk.lu.se/files/slutrappport_den_kommunikativa_organisationen.pdf)
- Hysing, E., & Olsson, J. (2012). *Tjänstemän i politiken* (1. uppl.). Studentlitteratur.



- Justitieombudsmannen (2020). *Vilka JO kan granska*.  
<https://www.jo.se/sv/JO-anmalan/Vilka-JO-kan-granska/>
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/0021-9010.65.4.440>
- Kipnis, D., Schmidt, S.-M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58–67.  
[https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/0090-2616\(84\)90025-1](https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/0090-2616(84)90025-1)
- Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times. I E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Red.), *Handbook of organizational politics* (p. 328–351). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847201874.00029>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt : en introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (Andra upplagan). Gleerups.
- Lundin, O., & Björkman, U. (2020). *Kommunen och lagen : en introduktion* (Sjunde upplagan). Iustus förlag.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare : ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (2001). *Utan fast punkt : om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. Socialstyr.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/1467-6486.00387>
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207–224.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5465/AMR.1984.4277632>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5465/AMR.2000.3707697>

- Nilsson, E., Erkers, H., & Thörnevik, U. (12 mars 2020). Vi ser en tystnadskultur växa fram i allt fler kommuner. *Dagens samhälle*.  
<https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/vi-ser-en-tystnadskultur-vaxa-fram-i-allt-fler-kommuner/>
- Organisatorisk och social arbetsmiljö: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverket.  
[https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf)
- Ortmark, Å. (2011). *Ja-sägarna: medlöpare och nickedockor kring Gyllenhammar, Karl XII, Kreuger och andra furstar* (4. tr.). Dejavu.
- Paulsen, R. (2016). *Vi bara lyder: en berättelse om Arbetsförmedlingen* (Ny utg.). Atlas
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331–369.  
[https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Ralston, D. A., Giacalone, R. A., & Terpstra, R. H. (1994). Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of American and Hong Kong Managers. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 989–999.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/BF00881669>
- Reputation Institute. (15 oktober 2019). *Sweden Repeats as World's Most Reputable Country While World's Superpowers Suffer "Weak" Ratings in New Country Reputation Study by Reputation Institute*.  
<https://tinyurl.com/ym734a9y>
- Riksorganisationen för kvinnojourer och tjejjourer i Sverige. (u.å.). *Härskartekniker*. <https://www.roks.se/har-finns-kunskap/harskartekniker>
- Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: a research note. *Qualitative Research*, 16(2), 229–235.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1468794115577011>
- SFS 1991:1469. *Yttrandefrihetsgrundlagen*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/yttrandefrihetsgrundlag-19911469\\_sfs-1991-1469](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/yttrandefrihetsgrundlag-19911469_sfs-1991-1469)

- SFS 1949:105. *Tryckfrihetsförordningen*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/tryckfrihetsforordning-1949105\\_sfs-1949-105](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/tryckfrihetsforordning-1949105_sfs-1949-105)
- SFS 2016:749. *Visselblåsarlagen*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2016749-om-sarskilt-skydd-mot-repressalier\\_sfs-2016-749](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2016749-om-sarskilt-skydd-mot-repressalier_sfs-2016-749)
- Sveriges kommuner och Landsting (2019) *Uppdrag och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän*.  
<https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/uppdragochsamspelemellanledandepolitikerochtjansteman.30377.html>
- Van Dyne, L., Soon Ang, & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 40(6), 1359–1392.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/1467-6486.00384>
- Yukl, G., Seifert, C.F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), 609–621.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.leaqua.2008.07.006>
- Ås, B. (199?). De fem härskarteknikerna. Riksorganisationen för kvinnojourer i Sverige.

# Bilagor

---

## Bilaga 1. Intervjuguide och ämnesintroduktion

---

### Ämnesintroduktion

Under senare år har debatterna om en rådande tystnadskultur för tjänstemän inom kommunala verksamheter ökat. Tystnadskultur kännetecknas av att anställda känner att de inte får gehör för sin kritik, liksom att de lärt sig att det är bättre att tåga än att tala öppet om sådant som oroar, eller man ställer sig kritisk till. Detta till följd av en rädsla för repressalier, som kan vara båda indirekta eller direkta. Exempel på det är bland annat att man blir avskedad eller förflyttad, eller att man utstött på arbetsplatsen.

### Syftet med studien

Syftet med studien är därför att undersöka hur tjänstemän upplever att de blir tystade och därav förstå varför tystnadskultur uppstår i kommuner. Med den här uppsatsen vill vi undersöka hur kommuner kan arbeta rent kommunikativt för att förhindra att tystnadskulturer uppstår. Hela studien omfattas av total anonymitet, där varken namn, kommun eller arbetsplats nämns.

### Del 1 - Roll och karriär (nyckelord: karriär, tjänsteman, auktoritet, förväntningar)

Berätta lite om din karriär, hur hamnade du på den positionen? Har du arbetat inom kommunal förvaltning innan?

Hur du ser på rollen som tjänsteman?

- Vad anser du att man som tjänsteman har för roll gentemot politiker?
- Vem har du auktoritet över? Vem har auktoritet över dig?
- Vad anser du vara det svåraste med din yrkesroll?

### Del 2 - Erfarenhet av tystnadskultur (nyckelord: tystnadskultur, upplevelser)

Vad är tystnadskultur för dig?

- Kan du ge exempel?
- Beskriva anekdoter

Har du någonsin upplevt tystnadskultur?

- Kan du berätta om dina upplevelser av tystnadskultur, finns det en situation där du velat uttrycka din åsikt med blivit tystad?
- Var tystnadskultur något som diskuterades på arbetsplatsen, kollegor emellan?

- Kände du dig särskilt utsatt, eller att det fanns en särskild individ som blev utsatt?
- Kan du beskriva en incident där en kollega blivit tystad?
- Har du upplevt rädsla för konflikter på andra arbetsplatser, antingen tidigare eller senare?
- Varför tror du att det rådde en tystnadskultur på din arbetsplats?

### **Del 3 - Värderingar (nyckelord: tillvägagångssätt för att motarbeta, kollegor)**

Hur anser du att man bäst går tillväga för att motarbeta tystnadskultur? Vad tror du hade hjälpt er i den situationen?

Upplever du att ni som tjänstemän omfattas av en större anställningstrygghet/skydd?

Vågar du vittna om du sett något som inte stå rätt till?

- I sådana fall varför? - I sådana fall varför inte?
- Anser du att det är viktigt att skydda sina kollegor oavsett om hen har gjort fel eller hamnat i oegentligheter?

**Har du några frågor?**

---

## **Bilaga 2. Informerat samtyckesformulär**

---

Återigen, ett stort tack för att du ställer upp som intervjukandidat för vår kandidatuppsats. Vid uppsatsskrivande på universitetsnivå är det viktigt att följa en rad etiska ståndpunkter, liksom etikprövningslagen och internationella riktlinjer. Ett krav är ett informerat samtycke för syftar till att informera de som deltar i en studien om syftet av studien samt specifik relevant information som gäller för denna kandidatuppsats.

- Ditt namn och arbetsplats kommer att omfattas av total anonymitet genom hela processen och du kommer att få en anonym identitet i materialet om du inte önskar annat. Allt intervjumaterial i uppsatsen som på något sätt kan identifiera dig kommer inte att avslöjas.
  - Du kommer att få ta del av våra anteckningar efter intervjun samt få möjligheten att rätta fel och stryka oönskad fakta om du önskar.
  - Det anonyma intervjumaterialet kommer endast att visas för Moa Bynke, Siri Richert, och vår handledare Howard Nothhaft.
  - Ditt deltagande är frivilligt, och du har rätten till att avbryta intervjun när som helst utan några negativa konsekvenser.
  - Du är fri att hoppa över frågor som du inte vill svara på.
-