

Lotta Ekstedts föreläsning

Från Uppsala:2030s event Vågar vi säga vad vi tycker – Och vad kostar det att låta bli? på Uppsala stadsteater 6 mars 2026.

Lotta Ekstedt, chefredaktör på *Chefen i fokus*, som är fackförbundet Visions ledarskapsmagasin:

– *Chefen i fokus* har en oberoende ställning i förbundet, och vi gör journalistik för och om Visions chefsmedlemmar. Chefsmedlemmarna jobbar framför allt i kommuner och regioner, men också i kyrkan, den privata välfärden och ideella organisationer. Men framför allt finns de i kommuner och regioner.

Syftet med tidningen är att ge cheferna instrumentella artiklar och lyfta chefer som gör bra saker, men kanske framför allt att granska chefernas arbetsmiljö och arbetsvillkor. Det ger cheferna en röst.

Jag vet inte exakt när det började, men vi på redaktionen hade över tid märkt att chefer som vi intervjuade ville vara anonyma i våra artiklar.

Så vad berodde det på? Kunde det vara så att deras lojalitetsplikt gentemot arbetsgivaren vägde tyngre än yttrandefrihetsgrundlagen, som ju är särskilt stark i offentlig sektor där de flesta av våra läsare finns? Eller kunde det bero på tystnadskultur som liksom spelade över i kontakten med oss på tidningen? Jag menar, om man inte vågar lyfta kritik mot sin arbetsgivare, då är sannolikheten kanske inte så stor att man heller vill kritisera sin arbetsgivare öppet i media.

Så de här frågorna som vi ställde oss, det var bakgrunden till att vi ville undersöka om chefer upplever tystnadskultur på sina arbetsplatser. Då skickade vi ut en enkät till 5 000 chefer och det var 500 som svarade. Det är ju inte en jättehög svarsfrekvens, det blir 10 procent, det vet jag. Men våra resultat, som jag strax ska visa här nu, bekräftas av åtminstone en forskare på Göteborgs universitet som heter Lottevä, som har forskat väldigt mycket om tystnadskultur i offentlig sektor. Hennes forskning visar ungefär samma sak som vår undersökning visar.

Och så var det också så att Vision, fackförbundet, för ett par år sedan gjorde en liknande undersökning med liknande resultat. Så då valde vi ändå att publicera, trots att svarsfrekvensen var ganska låg. Och sen såg jag faktiskt så sent som igår en forskare från Stockholms universitet som har djupintervjuat chefer om tystnadskultur på arbetsplatser, och hon har också kommit fram till orsaker till varför man väljer att vara tyst.



Det här är vad vi fick reda på i vår undersökning: 20 procent av cheferna vågar aldrig eller bara sällan framföra kritik mot sin arbetsgivare. Och med arbetsgivare menar vi då högre chefer, alltså högsta ledningen eller politiker.

De här cheferna som svarade på vår enkät är inga duvungar. Den största delen är chefer som har jobbat som chef i över tio år. Så man tänker att det borde vara de som vågar prata eller komma med kritik till en arbetsgivare.

Vi ställde också frågan: Har du minst någon gång låtit bli att framföra kritik mot din arbetsgivare av oro för negativa konsekvenser?

Resultatet är att 70 procent minst någon gång har låtit bli att framföra kritik mot sin arbetsgivare av oro för negativa konsekvenser.

Så ja, man kan väl lugnt säga att det finns en tystnadskultur bland chefer.

Allt det här kommer från vår undersökning, så det är bara chefer som har svarat på den här enkäten, och som sagt var de flesta från kommuner och regioner i offentlig sektor.

Vi frågade också vad det är för negativa konsekvenser som cheferna är oroliga för, och så här svarade de. De är rädda att förlora jobbet. Och även om det inte alltid finns, eller för det mesta skulle jag säga inte finns, saklig grund för uppsägning för att man har lyft kritik mot sin arbetsgivare, så kanske man ses som besvärlig och samarbetsvillig, så att det till slut leder till ett utköp, att man blir av med jobbet helt enkelt. Och utköp är också ganska vanligt bland chefer. Det visar en annan granskning som vi har gjort.

Men tillbaka till tystnadskultur. Man är också rädd för att bli utfrysad och mobbad. Man är orolig för en dålig löneutveckling, att man ska få sämre karriärmöjligheter inom organisationen och att man också ska få dåliga referenser när man söker nya jobb.

Det här är alltså vad chefer oroar sig för.

Frågan är då: Har de fog för sin oro eller är det bara hjärnspöken?

Det visar sig att faktiskt nästan varannan chef har drabbats eller misstänker att de har drabbats av negativa konsekvenser för att ha lyft kritik mot arbetsgivaren.

Jag tänkte visa hur de har blivit straffade. Och det ni känner igen i oron, det är samma saker som de har blivit straffade för: dålig löneutveckling, att man blivit framtagna sina arbetsuppgifter, att man blivit omplacerad, kanske utfrysad och baktalad, negligerad av den egna chefen, kallad till medvetandegörande samtal, förlagd med munkavle. Och man har också faktiskt blivit av med jobbet.

I den här granskningen som vi gjorde fick vi intervjua en chef i en kommun som faktiskt ställde upp med både namn och bild. Han blev först uppsagd för att han, enligt arbetsgivaren, hade agerat grovt illojalt mot arbetsgivaren. Det här var alltså i en kommun, inte hos en privat arbetsgivare. Det handlade om att han kritiserade



kommundirektören i kommunen där han jobbade, och det gjorde han i ett mejl till socialdemokraterna som var med och styrde i kommunen just då i alla fall.

Det slutade dock med att han fick en överenskommelse om ett utköp med hjälp av facket, så att han fick i alla fall lite pengar. Men han blev ju av med jobbet helt enkelt för att han hade kritiserat sin arbetsgivare.

Det är kanske inte så jätteupplyftande att höra den här studien, men det är desto viktigare att det kommer upp i ljuset, både för demokratin och för arbetsmiljön på arbetsplatserna.

Men för att det inte ska bli för deppigt tänkte jag ändå avsluta med några tips på hur man kan motverka tystnadskultur och höja taket på arbetsplatsen. Och de här tipsen kommer från cheferna själva.

Det här är bara ett litet utdrag av det som cheferna skrev. De skrev frisvar i vår undersökning, så det finns flera tips, men det här är några av dem.

Chefernas fem bästa tips:

1. "Premiera när någon har en obekvämlig åsikt. Visa att du är mogen att ta emot den och sedan tacka för att man engagerar sig.
2. "Låt oss chefer vara mer delaktiga i beslut som rör våra verksamheter – vi ska inte få omorganisationer eller andra förändringar bara presenterade."
3. "Säkerställ att samtliga chefer får information om meddelandefrihet och vad det innebär."
4. "Gå inte ut så fort något händer med vem som får uttala sig i frågan och vem som inte får uttala sig i frågan."
5. "Skapa en känsla av att det är okej att göra fel men också genom att skapa en lärande kultur och inte en syndabockskultur."

Om ni vill läsa hela vår granskning med alla de här tipsen så finns de om ni skannar den här koden. Här finns vidarelänkning till alla våra artiklar i det här granskningspaketet om tystnadskultur som vi har gjort. Ni måste fylla i lite uppgifter om er själva för att få läsa. Men det är fortfarande gratis i alla fall, så passa på. [Länk till hela artikeln >>](#)

Fråga från Zoom:

Det är en som undrar om du tror att det kan vara likadant inom privat sektor.

Lotta Ekstedt:

Det vet jag faktiskt inte. Vi har bara undersökt våra chefsmedlemmar, och några av dem jobbar i och för sig i privat välfärd. Men jag kan inte säga att vi har siffror på det, och jag har det inte i huvudet nu hur stor andel av de som svarat som jobbar i privata välfärden



och hur stor andel som jobbar i kommuner och regioner. Men jag vet att de flesta som har svarat jobbar i kommuner och regioner i alla fall.

Fråga från Joel Grauman, LF Uppsala

Jag tycker att det är lite intressant det där med att man säger att man upplever att man har fått mindre lön för att man har sagt vad man tycker. Ska man inte ta det med en nypa salt? Det kan ju också vara en bortförklaring många gånger, att man säger att man straffas för att man säger vad man tycker, medan man kanske generellt är en ganska bråkig person.

Lotta Ekstedt:

Det kan man absolut vara. Det här är bara deras egna frisvar. Det är inte så att de har fått välja mellan olika kryssalternativ, utan de har svarat själva. Så absolut – en del får man säkert ta med en nypa salt, skulle jag säga. Och en del kanske faktiskt straffas så.

Fråga om medarbetare jämfört med chefer

Det här var ju en undersökning bland chefer. Har du sett någon annan studie om hur det korrelerar med medarbetare? Jag tänker att den bilden kanske är lite mer dyster.

Lotta Ekstedt:

Ja, faktiskt. Den undersökning som Vision gjorde 2022, som var liknande vår, gjordes bland alla medarbetare. Då såg det faktiskt lite sämre ut bland medarbetarna, men inte så mycket sämre ändå.

Fråga från Elsa

Jag har bara en fundering kring vad det är för problem de vill lyfta. Finns det någon lägsta nivå, eller handlar det om att repressalierna är ganska tunga?

Lotta Ekstedt:

Ja, absolut. De har fått svara på det i frisvaren – vad det är för typ av problem de har haft – men jag har ingen minnesbild av det just nu. Så man kan skicka ett mejl till mig med lite frågor om man vill, så kan jag försöka besvara dem. Då är det lotta@vision.se. Om man går in på sajten så finns jag som kontaktperson också, så det är ganska lätt att hitta mig. Då kan jag svara på de frågor som jag inte har kunnat svara på nu.

Hållbarhetsnätverket [Uppsala:2030](#) är en accelerator för hållbar omställning och erbjuder samtalsarenor med kunskap, inspiration och idéutveckling för ledare och medarbetare som vill ta ansvar för vår framtid. Där får du kreativt lösa utmaningar tillsammans med andra, bygga relationer och samarbeten. Eventen utgår från Uppsala och livesänds så att hela Sverige kan delta i föreläsningar och samtal via Zoom 4 gånger per år.

Transkriberad från inspelning av Mia Ulin mia@ uppsala2030.com

