

Kritik på arbetsplatsen – efterfrågas och motarbetas

P-O Börnfelt

Att på arbetsplatser ha möjlighet att föra en öppen diskussion är bland annat viktigt för en väl fungerande verksamhet och en god arbetsmiljö. Denna artikel bygger på en intervjustudie med anställda inom vård- och omsorgssektorn samt utbildningssektorn. Patienter, brukare och elever har inte alltid möjligheter att själva se till att de får den hjälp som de har rätt till. Därför är det särskilt angeläget att anställda inom dessa verksamheter har möjlighet att framföra kritik om förhållanden på arbetsplatsen.

Statistik från SCB (2015) tyder på att anställda har blivit mer återhållsamma med att framföra kritik på arbetsplatsen. Frågan som ställdes var: Drar du dig för att på arbetsplatsen framföra kritiska synpunkter på dina arbetsförhållanden? Andelen av den totala arbetskraften som har svarat ja, för det mesta eller ja, alltid var 14 procent 1999. År 2013 hade andelen stigit till 22 procent.¹

Det engelska begreppet *whistleblowing* används ofta när det gäller allvarlig kritik om förhållanden på arbetsplatsen som framförs av anställda. Whistleblowing innefattar en del, men inte all kritik från anställda som forskningsprojektet denna artikel baseras på har studerat. En ofta använd definition (se till exempel Hassink m fl 2007; Hedin m fl 2008, s 16) av termen *whistleblowing* är följande: När anställda avslöjar illegala, omoraliska eller illegitima förhållanden i organisationen och meddelar det till personer eller organisationer som har möjlighet att påverka. Inledningsvis framförs ofta kritik internt inom organisationen. Får de anställda inte gehör för sina synpunkter kan de välja att meddela personer eller organisationer utanför den egna organisationen – extern *whistleblowing*. Externt larm tenderar att skapa mer repressalier (se nedan) än internt larm (Miceli m fl 2008, s 6–8, 110, 115). Anställda framför ibland allvarlig kritik (som går

FÖRFATTARE

P-O Börnfelt, fil dr i arbetsvetenskap, Akademin för hälsa och välfärd, Högskolan i Halmstad
p-o.bornfelt@hh.se

¹ SCB:s statistikdatabas, Arbetsmiljöundersökningen (www.ssd.scb.se). Sökningen är gjord på samtliga näringsgrenar.

under definitionen whistleblowing) men mer vanligt, vilket forskningsprojektet denna artikel baseras på visar, framförs kritik av mindre allvarlig karaktär i syfte att förbättra verksamhetens effektivitet samt för att värna brukares och anställdas välbefinnande. Studien som presenteras i denna artikel omfattar kritik som förs fram av anställda till ansvariga i organisationen, eller till externa parter, i syfte att värna brukares² intressen, anställdas arbetsmiljö och välbefinnande eller att främja en effektivt fungerande verksamhet.

Forskningsprojektet denna artikel baseras på utgår i huvudsak från studier och teorier från forskning om whistleblowing eftersom dessa teorier även kan hjälpa till att förstå vilka faktorer som påverkar framförande av mindre allvarlig kritik. Forskningen visar att visselblåsare ofta utsätts för repressalier av chefer. Miceli m fl (2008, s 11) definierar repressalier (*retaliation*) som ovälkomna handlingar mot en visselblåsare och som sker i direkt anslutning till larmet. Med ovälkomna handlingar menas både negativ behandling mot den anställde såsom försämrande omplacering samt utebliven positiv behandling såsom löneförhöjning. Att allvarliga konsekvenser kan drabba anställda som vågar framföra kritik visar också en svensk studie av Hedin m fl (2008) om offentligt anställda, trots repressalieförbud.³ Kritik ledde ofta till sjukskrivning, omplacering eller avskedande. Studien bygger på 21 fall i offentliga organisationer där någon eller flera anställda har larmat om förhållanden på arbetsplatsen som de har varit missnöjda med. De flesta har inledningsvis framfört kritiken på arbetsplatsen (intern kritik). När man inte fått gehör för kritiken har man slagit larm till medierna och/eller till tillsynsmyndigheter (extern kritik).

Aronsson och Gustafsson (1999) har lyft fram arbetsmarknadsförhållanden och anställningsvillkor som förklaring till benägenhet att framföra kritik på arbetsplatsen. Korttidsanställda uppger till exempel att de ofta håller inne med kritik mot arbetsmiljön.

En stor del av forskningen om whistleblowing har utgått från individnivån, vad som karakteriserar personer som slår larm. Tidigare forskning har endast i begränsad omfattning belyst vilka faktorer i organisationen som är viktiga för att underlätta intern kritikrapportering och lämpliga åtgärder för att komma tillrätta med problemen (Miceli m fl 2008, kap 2, s 135). Översikter av forskning om

² I begreppet brukare innefattas de kategorier som är mottagare av verksamhetens tjänster såsom patienter, elever, boende på äldreboende och så vidare.

³ Anställda inom offentlig sektor har grundlagsskyddad yttrandefrihet och meddelarfrihet. Det finns också ett repressalieförbud vilket innebär att en myndighet eller ett allmänt organ inte får ingripa mot någon för att hen i medierna har brukat sin yttrandefrihet. Det finns emellertid flera juridiska principer som i vissa fall kan krocka med yttrandefriheten, framför allt lojalitetsprincipen. Av anställningsavtalet följer att arbetstagaren ska vara lojal mot sin arbetsgivare. Det innebär att den anställde inte får skada arbetsgivaren och att sätta arbetsgivarens intresse före sina egna. Yttrandefriheten väger dock tyngre än lojalitetsplikten för offentligt anställda. Arbetsgivaren kan emellertid, under vissa omständigheter, omplacera anställda (se till exempel Fransson 2013).

whistleblowing visar att larmrutiner i organisationer tenderar att öka internt larmande samtidigt som externt larmande minskar. Personer att rapportera till och/eller tydliga kanaler, kombinerat med tydligt stöd för att anställda inte kommer att utsättas för repressalier, leder till ökad rapportering (Miceli & Near 1992, s 150; Miceli m fl 2008, s 194). Internationella studier visar också att skyddslagstiftning har mindre inverkan på yttrandefrihet jämfört med om det finns strukturer i den enskilda organisationen för att ta emot kritik från anställda (Hassink m fl 2007). I de fall där kritiker möts av repressalier har tidigare forskning lyft fram att chefer agerar utifrån en auktoritär, hierarkisk tradition där anställda enbart förväntas följa beslut fattade av ledningen. Att som anställd framföra avvikande uppfattningar ses inte som önskvärt i denna auktoritära tradition. Anställdas framförande av kritik sker däremot utifrån en demokratisk tradition där jämlikhet och öppen debatt är framträdande kännetecken (Glazer & Glazer 1989, Hedin m fl 2008). Den auktoritära traditionen utgör ett hinder för såväl intern som extern kritik. Även lojalitet gentemot organisationen används ibland som argument i tystande syfte av representanter för organisationsledningar. Lojalitet gentemot organisationen hamnar ofta i konflikt med försvar av samhällliga moraliska och etiska principer samt allmänhetens intresse av att få veta när dessa principer bryts (Vandekerckhove 2006; Hedin m fl 2008, kap 11). Det finns även ett motsatsförhållande mellan å ena sidan den auktoritära traditionen och lojaliteten gentemot organisationen och, å andra sidan, den grundlagsskyddade yttrandefrihet och meddelarfrihet som offentligt anställda har.

I en nyligen utkommen översikt av forskningen om whistleblowing pekar Lewis m fl (2014, s 15–16) på att denna nyligen har börjat fokusera organisationskontexten och den institutionella kontexten som påverkar whistleblowing. I samma antologi framhåller Vandederckhove m fl (2014) att forskningen hittills inte har fokuserat på att förklara varför organisationer är olika bra på att hantera intern kritik. Forskningen har också i väldigt begränsad utsträckning fokuserat mottagarna, det vill säga cheferna. Forskarna har genomfört en enkätstudie i Australien där de bland annat lyfter fram attitydskillnader huruvida chefer ser positivt eller negativt på att anställda rapporterar missförhållanden. Sammantaget så är kunskapen bristfällig om hur organisationsfaktorer som till exempel ledarskap, organisationsmodeller, lojalitetsformer, arbetsplatskultur och rationaliseringar påverkar möjligheter till att framföra kritik internt och externt.

Forskningsprojektet har två delsyften och det första fokuserar intern kritik: Att studera anställdas möjligheter att framföra och få gehör för kritik om förhållanden på arbetsplatsen inom hälso- och sjukvårdssektorn samt utbildningssektorn. Anledningen till valet av hälso- och sjukvårdssektorn samt utbildningssektorn är att patienter, brukare och elever ofta står i en beroendeställning till anställda och

deras chefer. Anställda måste ha möjlighet att framföra kritik när de upplever att brukare inte får rätt vård, utbildning eller andra former av stöd. Frågeställningar:

- Hur reagerar chefer på kritik från anställda?
- I vilken mån kan anställda påverka genom kritiken?
- Vilka organisationsfaktorer kan påverka anställdas möjligheter att framföra kritik om förhållanden på arbetsplatsen som leder till åtgärder av problemen?

Följande organisationsfaktorer har studerats: ledarskap, kritikkanaler, organisationsmodeller, lojalitetssynsätt, individuell lönesättning, arbetsplatskultur, rationalisering, arbetsbelastning och tid för samtal med kollegor.

Forskningsprojektets andra syfte fokuserar extern kritik: Att undersöka anställdas möjligheter att framföra extern kritik om förhållanden på arbetsplatsen inom hälso- och sjukvårdssektorn samt utbildningssektorn. Anledningen till att inte åtgärder av problemen undersöks här, som på den interna nivån, är att det är få exempel där anställda har framfört kritik till medier eller myndigheter. Det kan också ta lång tid innan eventuella åtgärder genomförs av ledningen och det är osäkert vilken påverkan kritiken har haft för eventuella förändringar. Frågeställningar:

- Finns det några uttalade riktlinjer för hur extern kommunikation ska ske på arbetsplatsen?
- Vilka organisationsfaktorer påverkar anställdas möjligheter att framföra extern kritik?

Avgränsningar: Det första syftet gäller framförande av kritik på både formell och informell nivå. I forskningsprojektet har även ställts frågor specifikt om den formella nivån, det vill säga där kritik är framförd inom ramen för samverkansavtal, MBL-möten, skyddskommittéer och liknande. Den delen kommer att presenteras i en kommande rapport (Börnfelt, kommande) där även en mer genomgripande analys kommer att göras av hela intervjumaterialet.

METOD

Intervjuer

Studien har i huvudsak haft en induktiv design med inriktning mot organisationsfaktorer eftersom det råder brist på forskning inom detta område. En förstudie har genomförts i syfte att få översikt över studieområdets karaktär i privat och offentlig sektor och som en hjälp att utforma frågebatteriet för huvudstudien. Förstudien har i huvudsak bestått av 13 intervjuer med fackliga företrädare inom Göteborgsregionen: fem individuella och åtta gruppintervjuer. Sammanlagda antal personer som medverkat i förstudieintervjuerna är 37. I huvudstudien har

89 individuella intervjuer genomförts med anställda inom utbildningssektorn samt vård- och omsorgssektorn. Antal arbetsplatser som de anställda uttalar sig om är 92. Det har genomförts 50 intervjuer med fackliga representanter och 39 intervjuer med anställda som inte har någon facklig roll. Av 92 arbetsplatser ingår 19 arbetsplatser i privat drivna företag. Intervjuerna har pågått 30–70 minuter och har genomförts i Göteborgs universitets lokaler, fackliga lokaler, på kaféer och i enstaka fall på arbetsplatser. Respondenterna har själva fått välja plats.

Urval

Då intervjuämnet är känsligt har jag valt att inte leta efter respondenter genom att kontakta organisationsledningar. I stället har kontakter tagits med fackförbund som organiserar medlemmar inom de studerade sektorerna. Både fackombud och anställda utan fackliga roller har också identifierats genom snöbollsmetoden, det vill säga genom personliga kontakter och deras kontakter och så vidare. Antal personer som har tackat nej på förfrågan från forskaren är 13 inom vård- och omsorgssektorn och 17 inom utbildningssektorn. Den vanligaste orsaken man har uppgett för att inte medverka är tidsbrist. Utöver det har personer som har blivit intervjuade i sin tur frågat personer de känner om de har kunnat medverka. Här är det osäkert hur stort bortfallet är men uppskattningsvis är det minst lika många, det vill säga runt 30 personer. Det har varit särskilt svårt att få kontakt med privatanställda och de har dessutom ofta tackat nej till medverkan.

Intervjudesign

I tidigare studier, till största delen av kvantitativ karaktär, har det oftast ställts frågor av hypotetisk karaktär. Ett exempel är denna fråga: "Om Du framför kritiska synpunkter och resonemang, riskerar Du då att få en försämrad ställning på arbetsplatsen?" (Aronsson & Gustafsson 1999). Det är osäkert i vilken mån svaren på frågan avspeglar vad som faktiskt sker på arbetsplatsen när någon framför kritik. I forskningsprojektet denna artikel baseras på har jag därför valt att be respondenterna berätta om faktiska händelser där sakligt grundad kritik har framförts av dem själva eller kollegor, reaktion från chefen samt om kritiken har lett till åtgärder av problemen. Respondenterna har också tillfrågats om dessa händelser är typiska för hur kritik vanligen mottas av chefen. Intervjufrågorna har en hög grad av standardisering. Svarsmöjligheterna är halvstrukturerade (Trost 1997). Några frågor har dock fasta svarsalternativ.

Övriga frågeteman har i stora drag varit följande: Om arbetsbelastningen har förändrats över tid, om det finns tid för samtal kollegor emellan, till exempel fikapauser, om organisationen är konkurrensutsatt och om man har individuella löner. Frågor har också ställts om det finns anställda som håller inne med kritik, varför i så fall (internt och externt), om det finns rutiner för att lämna intern

respektive extern kritik, om kritik efterfrågas och om det är en skyldighet (till exempel lex Maria, lex Sarah) samt om möjligheten att framföra kritik till ledningen har förändrats över tid på arbetsplatsen (varför i så fall). Frågor har även ställts om följande faktorer (hos personen som framför kritik) har någon inverkan på huruvida chefen lyssnar mer eller mindre på kritik: etnicitet, kön, ålder, anställningsform, kvalifikation, position i hierarkin.

Följande frågor har fasta svarsalternativ:

- Vad har ni anställda för uppfattning om er chef? Svarsalternativ: hög grad av misstro, ganska hög grad av misstro, ganska högt förtroende, mycket högt förtroende.
- Hur anser ni anställda att er chef behandlar er? Svarsalternativ: mycket respektlöst, ganska respektlöst, på ett ganska värdigt sätt, på ett mycket värdigt sätt.
- Hur kommunicerar chefen med er anställda? Svarsalternativ: enbart genom direktiv, mest genom direktiv, mest genom dialog, enbart genom dialog.
- I vilken mån tycker du att klimatet på din arbetsplats kännetecknas av följande (svarsalternativ: inte alls, i viss mån, i ganska hög mån, i väldigt hög mån):
 - Engagemang: I vilken utsträckning känner människor sig engagerade i verksamheten, känner arbetsglädje och upplever meningsfullhet i arbetet.
 - Tillit: I vilken utsträckning kan man ta initiativ utan rädsla för att bli till åtlöje. Man lyssnar på varandra och uppmuntrar initiativ.
 - Öppenhet: I vilken utsträckning tar man kontakt med varandra för att dela information och diskutera problem.
 - Debatt: I vilken utsträckning gör många personer sina röster hörda och lägger fram sina idéer vilket leder till saklig argumentation.
 - Tillåtande: I vilken utsträckning är det tillåtet att ha avvikande uppfattning och framföra saklig kritik till chefer och kollegor.
 - Prestigelöshet: I vilken utsträckning har människor inga problem med att erkänna andras tolkningar och förslag som bättre.⁴

Analys och tolkning av materialet har i huvudsak varit kvalitativ. Intervjuerna har transkriberats och analysen av dessa har mynnat ut i kategorier (Trost 1997, kap 8). Detta gäller bland annat grupperingarna A–E om faktiska möjligheter att framföra intern kritik, från lätt till mycket svårt, se nedan.

⁴ Frågorna utgår delvis från Ekvalls (1990, s 24–25) dimensioner för att mäta innovationsklimat. De är dock väsentligt omarbetade.

MÖJLIGHETER OCH HINDER FÖR ATT FRAMFÖRA KRITIK INTERNT

Här presenteras resultat för de första två frågeställningarna: Hur reagerar chefer på kritik från anställda? I vilken mån kan anställda påverka genom kritiken?

På mindre än hälften av arbetsplatserna, 41 av 92 arbetsplatser, rapporterar anställda att kritik efterfrågas av cheferna på något sätt. Hur kritik mottas av chefer och möjligheter för anställda att påverka varierar kraftigt mellan olika arbetsplatser. Analysen har mynnat ut i fem grupperingar av arbetsplatserna: A, B, C, D och E. I A-gruppen är det lättast att framföra kritik. Därefter blir det svårare steg för steg ned till E-gruppen där det är mycket svårt att framföra kritik och därigenom mycket svårt för anställda att påverka. På 60 av 92 arbetsplatser, ungefär två tredjedelar, går det att framföra kritik, men i olika stor utsträckning (från A – lättast till C – svårast). På 30 arbetsplatser, ungefär en tredjedel, upplever anställda stora svårigheter att framföra kritik (D – stora svårigheter och E – mycket stora svårigheter).

Grupp A

Antal arbetsplatser är 17 i grupp A (18 procent). Respondenterna på dessa arbetsplatser berättar att det inte är några problem att framföra kritik. Chefen efterfrågar synpunkter inklusive saklig kritik från de anställda. Cheferna involverar anställda i beslutsfattandet genom att föra öppna diskussioner om hur man ska hantera problem på arbetsplatsen. De anställda kommer följaktligen in tidigt i beslutsprocessen. En lärare på en grundskola berättar:

Kritik har framförts om dålig luft, varmt på vissa ställen, jättekallt på andra ställen. Vi har framfört detta på APT och genom våra fackliga ombud. Rektorerna har reagerat bra. De har fått dit folk som har gjort mätningar av luft och temperatur. Man har åtgärdat genom fläktar med mera så det har blivit bättre.

Läraren säger att kritiken har tagits på allvar och att det är normalt att framföra kritik på arbetsplatsen. Chefer lyssnar och åtgärdar i möjligaste mån.

Grupp B

Antal arbetsplatser i grupp B är 31 (34 procent). Oftast mottas kritik utan negativa reaktioner från cheferna även om man inte aktivt efterfrågar kritik. Chefer lyssnar på kritik, men en del chefer hamnar lätt i försvarsposition och kan visa irritation. Ofta leder ändå kritiken till åtgärder om ekonomin tillåter det, även om de anställda kommer in senare i beslutsprocessen än i grupp A. En anställd på en vårdcentral säger:

Tiden är knapp, dels för att prata med varandra och på APT:t. Om vi har synpunkter skriver chefen ned dem ibland å säger att vi tar upp dem nästa gång. Förra utvecklingsdagen fick vi inte säga till om någonting. Inför senast utvecklingsdagen sa vi, tvingade vi, att vi vill ha en arbetsgrupp som ska ta fram hur dagen ska se ut. Hon accepterade det, men hade inte vi sagt något så, hon vill köra sitt race.

Grupp C

Antal arbetsplatser i grupp C är 12 (13 procent). Chefer reagerar ofta negativt på kritik, kan skälla ut anställda eller fälla nedsättande kommentarer. Kritik efterfrågas inte av chefer. Cheferna kan ändå ta till sig kritik och en del åtgärder genomförs för att komma till rätta med det kritiken gäller. Chefernas negativa reaktioner leder till att en del anställda väljer att inte framföra kritik eller att kritik enbart kanaliseras via fackliga representanter (gäller D och E också). En anställd på en enhet där man arbetar med personer som har funktionsnedsättningar berättar:

Jag har lämnat in en skrivelse i år – brister i vården (lex Sarah och lex Maria-nivå) till chefen. Fick ingen respons. Jag ringde chefen [namn] då och vi satt en och en halv timma och talade [...] För min del känner jag ett ansvar för de brukare som vi arbetar med.

På frågan om kritiken ledde till åtgärder av bristerna säger respondenten:

Det tog lång tid [innan något hände]. Jag var hos chefen [namn] ett par gånger och undrade vad hen skulle göra åt problemet. Hen tyckte jag var väldigt jobbig. Hen tyckte jag skulle lugna ner mig. Jag gjorde inte någon lex Sarah, eller avvikelse rapportering.

Grupp D

Antal arbetsplatser i grupp D är 12 (13 procent). Chefen går ofta i försvarsställning och kan bli irriterad, arg eller ledsen när kritik framförs. Kritik ignoreras ofta. Anställda har mycket svårt att påverka beslutsprocesser och chefen driver igenom sin linje. Ett fackombud från en kommunal förskola berättar:

Datorerna fungerar dåligt. Det har vi tagit upp med jämna mellanrum på samordnarmöten [...] Rektorn säger att det inte finns några pengar. Hen tror inte att vi använder datorerna i den utsträckning vi gör ...

På frågan om kritiken har lett till några positiva eller negativa konsekvenser för kritikern och övriga anställda säger fackombudet:

Den som driver kritiken kan bli utpekad som besvärlig. Hen är ändå ganska korrekt. Men att framföra kritik blir jobbigt i längden (när den inte lyssnas på). Då slutar man till slut att föreslå saker och ting. Man bryr sig inte till slut.

Grupp E

Antal arbetsplatser inom grupp E är 18 (20 procent). Chefer motarbetar kraftfullt anställda som framför kritik. Den avgörande skillnaden jämfört med D är att när anställda framför kritik utsätts de för repressalier, till exempel i form av kränkande utskällningar, personangrepp, mobbning, sämre löneutveckling eller sämre arbetsuppgifter. På E-arbetsplatserna är det ofta svåra motsättningar mellan chef och personal vilket leder till ett infekterat klimat. De fackliga representanterna talar om MBL-förhandlingar som ställningskrig där de ofta måste ta hjälp av sitt fackförbund. Ibland måste anställda kontakta företagshälsovården eller Arbetsmiljöverket för att arbetsmiljön är undermålig. Taktikspel och lögner är andra kännetecken i gruppen. Det är mycket svårt för anställda att påverka i E-gruppen. Många anställda är naturligtvis också rädda för att framföra kritik på dessa arbetsplatser. Ett skyddsombud från en grundskola berättar:

Det har skett konstiga uppsägningar av anställda. När det påtalas kommer det någon slags lögner tillbaka. Jag tycker en del uppsägningar har varit olagliga [...] Tyvärr är ofta de som sägs upp ofta inte organiserade.

Vilka framför kritik?

Det är fackliga mest. De vågar inte själva [...] Det finns ett antal som vågar, men de är inte många. Kritik kan leda till att man får väldigt lågt påslag, sämre löneutveckling. Det vet alla, därför är man väldigt försiktig. Rektorn kan läsa lusen av personer när inte vittnen finns. Synnerligen låg nivå, tarvlig.

Ledarstil är en avgörande faktor

I de följande avsnitten besvaras den tredje frågeställningen: Vilka faktorer på arbetsplatsen påverkar anställdas möjligheter att få inflytande genom framförandet av kritik? I avsnittet analyseras och tolkas det ovan presenterade resultatet. Dessutom presenteras ytterligare resultat kopplade till den tredje frågeställningen samt analys och tolkning av dessa. Det finns inga tydliga skillnader mellan vård- och omsorgssektorn och utbildningssektorn vad gäller fördelningen i kategorierna A-E. Inte heller framträder några tydliga skillnader mellan de olika delbranscherna (primärvård, äldreomsorg och så vidare). Frågor har ställts om chefens kön, ålder och personalgruppens storlek. Dessa faktorer har inte heller någon påverkan på kritikframförande. De anställda som har en facklig roll är också relativt

jämnt fördelade i grupperna A–E. I forskningsprojektet har även ställts frågor om följande faktorer har någon inverkan på huruvida chefen lyssnar mer eller mindre på kritik: etnicitet, kön, anställningsform, kvalifikation samt position i hierarkin. Resultatet visar framför allt att anställda lyssnar mer på personer med högre kvalifikation (44) och högre position i hierarkin (35) och i viss mån på tillsvidareanställda (19), äldre (15) och män (13) (siffror inom parentes anger respondenter på x arbetsplatser).

Chefens ledarstil (tolkning utifrån respondenternas utsagor) förefaller dock ha störst inverkan på anställdas möjligheter att framföra kritik på arbetsplatsen och få inflytande i beslutsprocesser. Andra faktorer som påverkar framförande av kritik är individuell lönesättning, styrd kommunikation, rationaliseringar och hög arbetsbelastning.

Anställda i grupp A har högst förtroende för sina chefer. Förtroendet för närmaste chef (medelvärde där 4 är max) försämras steg för steg och är i grupp E som lägst, där man upplever en ganska hög grad av misstro (A 3,44, B 2,97, C 2,67, D 2,32, E 1,89). Svaren på frågan "Hur anser ni anställda att er chef behandlar er?" följer ungefär samma mönster. Anställda i grupp A anser att de blir behandlade på ett värdigt sätt (3,44). Värdena för de fyra andra grupperna är B 3,06, C 2,75, D 2,86, E 1,94. I grupp E anser de anställda att chefen behandlar dem på ett ganska respektlöst sätt.

Frågorna om kulturen på arbetsplatsen följer i stort sett samma mönster med högst värde i grupp A. Där upplever anställda att kulturen på arbetsplatsen är stödjande, öppen, prestigelös och det är tillåtet att ha avvikande uppfattningar (20,41 där 24 är max). De övriga värdena i de andra grupperna är B 17,42, C 17,25, D 15,71, E 15,83.

Cheferna i grupp A förefaller ha ett demokratiskt ledarskap (Bass & Bass 2008, kap 17) i och med att de efterfrågar synpunkter och aktivt involverar anställda i beslutsfattande.

Ett annat tecken på ett demokratiskt ledarskap är att respondenterna ger exempel på att cheferna aktivt påverkar grupprocesser, till exempel hanterar de konflikter på arbetsplatser på ett kraftfullt sätt. I och med att cheferna hjälper till att lösa konflikter ges förutsättning för väl fungerande personalgrupper. Det demokratiska ledarskapet förefaller utifrån svaren ovan att stödja utvecklandet av en lärande kultur där kritik och avvikande uppfattningar är naturliga inslag. Det finns stora likheter mellan dessa arbetsplatser och vad forskning om lärande organisation (se till exempel Pawlowsky m fl 2001) och innovativt klimat (se till exempel Ekvall 1990) har kommit fram till. En öppen, prestigelös diskussionsatmosfär som präglas av ömsesidig respekt främjar utveckling och innovationsskapande.

Låt-gå-ledarskap kan resultera i en nedtryckande arbetsplatskultur. I framför allt grupp B och D finns exempel på ett låt-gå-ledarskap (Bass & Bass 2008, kap 6) där

chefer inte hanterat konflikter och mobbning på arbetsplatsen. Låt-gå-ledarskapet utgår från att de anställda får sköta sig själva i stor utsträckning. Chefen hanterat inte gruppprocesser vilket leder till att bland annat mobbning får fortgå och eskalera. Det kan också leda till en nedtryckande kultur på arbetsplatsen vilket leder till att många anställda inte vågar framföra synpunkter och kritik på möten.

Utifrån respondenternas berättelser om chefernas reaktion på kritik förefaller ett auktoritärt ledarskap (se till exempel Yukl 2010, kap 5, 12) återfinnas framför allt i grupp D och E, men även i viss mån i grupp C. Cheferna verkar utgå från föreställningen att chefer planerar och tar beslut och anställda har rollen att enbart följa besluten. Kritik ses då som ett hot mot chefernas position och auktoritet. Auktoritärt ledarskap tystar kritik och hindrar dialog. Det finns många exempel från tidigare studier som visar på liknande fall som i grupp E där anställda utsätts för repressalier när de framför sakligt grundad kritik. Trots att kritiken är inriktad mot att förbättra verksamheten, till exempel arbetsmiljön, så reagerar dessa chefer starkt negativt (se till exempel Glazer & Glazer 1989, Hedin m fl 2008). Två föreställningsvärldar krockar härmed. De anställda förefaller utgå från en demokratisk föreställningsvärld där diskussion utifrån professionell erfarenhet är naturlig. Den krockar med dessa chefers auktoritära syn på organisationen (jämför Glazer & Glazer 1989, Hedin m fl 2008). Organisationsforskning och forskning om beslutsfattande har dessutom visat att ett auktoritärt ledarskap skapar rigida, konforma och riskundvikande organisationer (Burns & Stalker 1961, Argyris & Schön 1978). Anställda hindras från att föra fram alternativa synsätt och beslutsprocesser begränsas till chefernas synsätt och analys av problem. Forskning om *groupthink* har visat att det kan leda till katastrofala beslut (Baron 2005).

Individuell lönesättning

Så gott som alla arbetsplatser i studien har infört individualiserad lönesättning. Respondenter på 17 arbetsplatser menar att den individuella lönesättningen helt klart kan leda till sämre löneutveckling om man framför kritik. Det är framför allt på arbetsplatser med auktoritära chefer eller där cheferna reagerar negativt på kritik som anställda håller inne med kritik på grund av individuell lönesättning. I A-gruppen, med det demokratiska ledarskapet, återfinns endast en arbetsplats.

Styrd kommunikation

På frågan ”Finns det några av ledningen uttalade rutiner för att lämna kritik, till exempel att kritik ska lämnas internt först, enbart internt eller till vissa personer?” svarar respondenter från 33 arbetsplatser att kritik ska lämnas till närmaste chef. På sju arbetsplatser av de 33 blir chefer upprörda om man framför kritik direkt till högre nivåer. På tio andra arbetsplatser av de 33 menar de intervjuade att chefer inte accepterar att man kontaktar sin fackliga organisation innan man har pratat

med chefen. Resultatet visar tecken på att den traditionella byråkratiska organisationsmodellen (se till exempel Morgan 1986, kap 2) används i många organisationer. Kommunikationen förväntas här löpa vertikalt och anställda ska kommunicera med närmast högre chef. Man ska, med andra ord, följa den så kallade linjen när man kommunicerar.

Rationaliseringar och ökad arbetsbelastning

De flesta fackförbund i förstudien och åtta respondenter i huvudstudien framhåller personalneddragningar och sparkrav som viktiga förklaringar till varför det har blivit tystare på arbetsplatserna. Om det läggs många varsel tenderar man att hålla tillbaka kritik i syfte att behålla jobbet. Respondenter menar att toleransen för kritik minskar från chefer när ekonomin är stramare. Det finns till exempel mindre utrymme för arbetsmiljöförbättrande åtgärder och att det har blivit hårdare press på cheferna att driva igenom beslut.

Besparingar leder även ofta till högre arbetsbelastning för kvarvarande personal. På 69 arbetsplatser (75 procent) rapporterar anställda att arbetsbelastningen har ökat. Inom hälso- och sjukvård har arbetsbelastningen ökat på 33 av 44 arbetsplatser enligt respondenterna. Motsvarande siffror är 36 av 48 arbetsplatser inom utbildningssektorn. Ökad arbetsbelastning försämrar möjligheterna att föra samtal kollegor emellan på till exempel fikapauser. På majoriteten av arbetsplatser har det dock inte blivit svårare att få tid och möjligheter för samtal kollegor emellan. På 38 arbetsplatser (41 procent) är det emellertid svårt för anställda att få tid till att ta raster tillsammans eller möjligheter att ta rast tillsammans har minskat betydligt. Av dessa arbetsplatser återfinns 27 i gruppen som svarar att man har fått mer att göra.

FAKTISKA MÖJLIGHETER ATT FRAMFÖRA EXTERN KRITIK

Kritiken ovan har haft organisationen som mottagare (intern kritik). Kritik kan även, av framför allt offentliganställda, framföras till parter utanför organisationen, därav begreppet extern kritik. Frågeställningar som besvaras här är: Finns det några uttalade riktlinjer för hur extern kommunikation ska ske på arbetsplatsen? Vilka organisationsfaktorer påverkar anställdas möjligheter att framföra extern kritik?

Av de 92 arbetsplatserna drivs 73 i offentlig regi. På 31 arbetsplatser i offentlig regi upplever anställda att chefer ser negativt på att kritik framförs externt, vilket motsvarar ungefär 42 procent av de offentliga arbetsplatserna. Anställda menar att chefer antingen muntligt eller i skrift har uttryckt att anställda inte ska eller inte bör framföra kritik externt, trots lagstadgad yttrandefrihet och meddelarfrihet. På sex av dessa offentliga arbetsplatser samt på fyra privata arbetsplatser ser chefer negativt på att de anställda kontaktar sitt fackförbund, vilket kan vara en kränkning av föreningsrätten. På sex av de 19 privata arbetsplatserna känner inte

anställda till att det finns någon uttalad policy om vem som får uttala sig utåt. På 11 av de 31 offentliga arbetsplatserna har chefer meddelat anställda att dessa inte ska framföra kritik till föräldrar eller politiker. På 13 av de 31 offentliga arbetsplatserna menar respondenterna att enbart chefer ska hålla i mediakontakter.

På 42 arbetsplatser, ungefär 58 procent av de offentliga arbetsplatserna, finns ingen uttalad policy och inga tydliga kända hinder för anställda att meddela kritik till myndigheter, medier, fackförbund, politiker eller andra parter utanför organisationen.

Brister döljs på både privata och offentliga arbetsplatser

På tre arbetsplatser inom privat sektor berättas om våld mot anställda, hot om våld och stölder från brukare som inte är polisanmälda. På två arbetsplatser har lex Sarah-rapporter lämnats till chefer, som sedan har försvunnit. På ytterligare två arbetsplatser har ledningen tonat ned allvarliga vårdbrister som borde ha blivit lex Maria- eller lex Sarah-anmälningar. I sjukvården har anställda i många fall en skyldighet att framföra kritik enligt lex Maria och lex Sarah (se till exempel Fransson 2013, kap 2). På fem kommunala och tre privata skolor rapporterar anställda om självcensur⁵ för att inte skolan ska få försämrat rykte. Anställda berättar till exempel inte om resursbrister till föräldrar.

Faktorer som påverkar anställdas möjligheter att framföra extern kritik

Att många chefer ser negativt på att anställda framför extern kritik beror enligt analysen på en eller flera av följande fyra faktorer: 1) Att dessa chefer har en traditionell syn på kommunikation i organisationen. Enligt denna ska rapporteringen ske till närmaste chef och sedan föras vidare i hierarkin steg för steg (se till exempel Morgan 1986, kap 2). 2) En auktoritär ledarskapstradition (Hedin m fl 2008). 3) Föreställningen hos chefer om lojalitet gentemot arbetsgivaren – att inte anställda ska skada arbetsgivaren genom försämrat rykte. 4) Att värna varumärket på en konkurrensutsatt marknad. Även de anställda är medvetna om att organisationen är konkurrensutsatt och att man måste värna organisationens varumärke, vilket är anledningen till självcensuren. Exempelen ovan gäller förskola, grundskola och gymnasium där konkurrensen om eleverna är hård. Att chefer i flera fall aktivt försöker dölja missförhållanden, till exempel genom att inte föra vidare lex Maria-rapporter eller inte polisanmäla hot och våldshandlingar, förefaller också bero på att man vill skydda varumärket för att inte försämrade sin position på marknaden.

⁵ Inga specifika frågor har ställts om detta. Självcensur kan därför gälla fler anställda.

Tidsbristen på grund av hög arbetsbelastning, som nämndes ovan, anger åtta respondenter som skäl för att man inte alltid skriver avvikelserapporter⁶ i system kopplade till lex Maria och lex Sarah.

STUDIENS BIDRAG

Tidigare studier har inte i någon större utsträckning berört organisatoriska faktors inverkan på anställdas möjligheter att framföra kritik internt. Den forskning som finns på detta område har behandlat byråkratiska organisationers inverkan på whistleblowing. Near och Miceli (1995) menar att en falang (1) har hävdad att en byråkratisk organisation hindrar whistleblowing eftersom whistleblowing utmanar den hierarkiska strukturen. En annan falang (2) har hävdad att en byråkratisk struktur kan stödja whistleblowing genom att det finns formella kanaler för att ta emot kritik och ett regelverk som skyddar kritikern.

Båda falangerna får stöd av resultatet från forskningsprojektet denna artikel baseras på. Som tidigare nämnts innefattar forskningsprojektet även mildare former av kritik, men resultat och analys tyder på att förklaringsfaktorerna är desamma som för whistleblowing. Analysen visar att byråkratisk/hierarkisk organisering (falang 1 ovan) hindrar framförande av kritik på två sätt. Det ena sättet är en begränsande faktor för antalet möjliga kommunikationsvägar genom en byråkratisk syn på organisationen, där kommunikationen förväntas enbart gå vertikalt och steg för steg i hierarkin. Det andra sättet sker genom att auktoritära chefer, ett chefsideal som förknippas med byråkratisk/hierarkisk organisering (se till exempel Morgan 1986, kap 2), ser kritik som ett angrepp mot deras position och auktoritet. Glazer och Glazer (1989) samt Hedin m fl (2008) har tidigare belyst detta när larmare råkar ut för represalier när de möts av chefer som agerar utifrån en auktoritär tradition. Formella kritikkanaler (falang 2 ovan) främjar whistleblowing enligt följande. Under förutsättning att närmaste chef har en demokratisk ledarstil så är denna kanal ofta en framgångsrik väg för anställda att påverka förhållanden på arbetsplatsen. Andra möjliga kanaler är fackliga representanter och olika forum såsom arbetsplatsträffar, samverkansmöten, MBL-förhandlingar eller skyddsronder. Avvikelse rapportering enligt lex Maria och lex Sarah är en annan kritikkanal, men där är det frågan om en skyldighet att rapportera, att jämföra med en rättighet som anställda kan välja att utnyttja. Både fackliga kanaler och avvikelserapportering kan dock försvåras av auktoritära chefer och en hierarkisk tradition.

Studien har bidragit med att lyfta fram några faktorer på organisationsnivån som förefaller ha inverkan på möjligheter att framföra kritik på arbetsplatsen. Framför allt har närmaste chefs ledarstil – demokratisk, auktoritär eller låt-gå

⁶ Jag har valt att kategorisera avvikelserapporteringar som extern kritik i och med att rapporteringen kan leda till lex Maria- eller lex Sarah-anmälningar till Socialstyrelsen.

(se till exempel Bass & Bass 2008) – stor inverkan. De olika faktorerna har en samverkande effekt. Flera faktorer som tillsammans verkar hindrande och förstärker effekten är auktoritärt ledarskap kombinerat med individuell lön, en hierarkisk syn på kommunikation, en nedtryckande och intolerant arbetsplatskultur, samt hög arbetsbelastning med få möjligheter till samtal med kollegor.

På samma sätt förstärker främjande faktorer varandra och bidrar till ökade möjligheter att framföra kritik och inflytande för anställda. Dessa främjande faktorer är: en demokratisk ledarstil, en mer organisk/demokratisk syn på kommunikation (Burns & Stalker 1961), en lärande och stödjande kultur baserad på tillit, goda relationer med chefen och en öppen dialog (se till exempel Ekvall 1990, Pawlowsky m fl 2001) samt en hanterbar arbetsbelastning där tid och ork finns för samtal kollegor emellan.

Vad gäller extern kritik har tidigare forskning visat på två hindrande faktorer som också har bekräftats i denna studie. Den ena faktorn är chefer som agerar utifrån en auktoritär tradition (Hedin m fl 2008) och som har en traditionell/hierarkisk syn på kommunikation i organisationen (se till exempel Morgan 1986, kap 2). Den andra faktorn är föreställningen hos chefer om lojalitet gentemot arbetsgivaren – att inte anställda får skada arbetsgivaren genom försämrat rykte (Hedin m fl 2008, kap 11). Studiens resultat visar att försvar av varumärket är en hindrande faktor i konkurrensutsatt verksamhet såsom till exempel skolor. Både chefer och anställda är medvetna om organisationens beroende av ett gott rykte och att offentlig kritik av brister kan leda till att organisationen tappar marknadsandelar. Studien visar exempel på att anställda, som ett resultat av detta, utövar självzensur.

BEHOV AV YTTERLIGARE FORSKNING

Det behövs mer forskning på området av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Vi behöver veta mer om faktorer på organisationsnivån som främjar och hindrar framförandet av kritik. Exempelvis kan nämnas olika organisationsmodellens påverkan såsom *new public management*, *lean production* samt olika former av styr- och kontrollsystem. En trend sedan ett par decennier är ökad *outsourcing* med ibland flera led av underleverantörer samt inhyrning av personal. Hur påverkar detta anställdas möjlighet att framföra kritik av till exempel arbetsmiljön? Det behövs också göras studier i olika branscher och verksamheter för att studera skillnader och vad dessa beror på. Vidare saknas större intervjustudier om fackliga representanters upplevelser av att framföra kritik på arbetsplatser och eventuella repressalier som de råkar ut för. Kvantitativa studier bör göra skillnad på intern och extern kritik och ställa frågor om vad som påverkar anställda att föra fram kritik, respektive att hålla tyst om missförhållanden.

KÄLLFÖRTECKNING

- Argyris C, Schön DA (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Aronsson G, Gustafsson K (1999): "Kritik eller tystnad: En studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 5(3)189–206.
- Baron RS (2005): "So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making". *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 219–253.
- Bass BM, Bass R (2008): *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Burns T, Stalker GM (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Börnfelt, P-O (kommande): *Kritiker på arbetsplatsen – Illojala gnällspikar eller ansvarskännande verksamhetsutvecklare? Anställdas syn på hur chefer reagerar på kritik om förhållanden på arbetsplatsen inom omsorg, sjukvård och utbildning*. Arbete och hälsa.
- Ekvall G (1990): *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedt, FA-rådet.
- Fransson S (2013): *Yttrandefrihet och whistleblowing: Om gränserna för anställdas kritikrätt*. Stockholm: Premiss förlag.
- Glazer M, Glazer PM (1989): *The whistleblowers: Exposing corruption in government and industry*. New York: Basic Books.
- Hassink H, de Vries M, Bollen L (2007): "A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies". *Journal of Business Ethics*, 75, 25–44.
- Hedin U-C, Månsson S-A, Tikkanen R (2008): *När man måste säga ifrån: Om kritik och whistleblowing i offentliga organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lewis D, Brown AJ, Moberly R (2014): "Whistleblowing, its importance and the state of the research". I: Brown AJ, Lewis D, Moberly R, Vandekerckhove W (red): *International handbook on whistleblowing research* (s 1–34). Cheltenham: Edgar Elgar Publishing.
- Miceli MP, Near JP (1992): *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and their employees*. New York: Lexington.
- Miceli MP, Near JP, Dworkin TM (2008): *Whistle-blowing in organizations*. New York, London: Routledge.
- Morgan G (1986): *Images of organization*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Near JP, Miceli MP (1995): "Effective whistle-blowing". *Academy of Management Review*, 20(3)679–708.
- Pawlowsky J, Forslin J, Reinhardt R (2001): "Practices and tools of organizational learning". I: Dierkes M, Antal BA, Child J, Nonaka I (red): *Handbook of organizational learning and knowledge* (kap 35). Oxford: Oxford University Press.
- SCB (2015): Arbetsmiljöundersökningen, Kritik arbetsförhållanden. <http://www.ssd.scb.se>. Uppgift hämtad i februari 2015.
- Trost J (1997): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vandekerckhove W (2006): *Whistleblowing and organizational social responsibility: A global assessment*. Aldershot: Ashgate.
- Vandekerckhove W, Brown AJ, Tshurido EE (2014): "Managerial responsiveness to whistleblowing: Expanding the research horizon." I: Brown AJ, Lewis D, Moberly R, Vandekerckhove W (red): *International handbook on whistleblowing research* (s 298–327). Cheltenham: Edward Elgar.
- Yukl GA (2010): *Leadership in organizations*. NJ Harlow: Pearson Education.