

Per-Olof Thång



Kersti Lien Holte:

**Hysj.**  
**En kritisk didaktisk relasjonsanalyse av Curriculum Silentium; den skjulte policyen for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte**

Doktorsavhandling, Karlstad University Studies, 2009:35

Kersti Lien Holte (KLH) har skrevet en doktorsavhandling med den originella huvudtitteln *Hysj*. Att tige om kritikk på arbeidsplassen er ett ständigt aktuellt tema. Att *varsle* handlar om att anmäla missförhållanden eller uppenbart oetisk handling. Den som varslar råkar ofta själv illa ut; ja, mer illa än någon annan involverad part. Konsekvenserna kan bli dramatiska. Den som varslar blir lätt offer i organisationen, men offerar också sig själv. Man kan fråga sig om det finns en grundstruktur, som får oss att stöta bort det främmande och avvikande. Erfarenheter och iakttagelser tyder på det. De som inte varslar om oegentligheter, men inser att man borde, får också illa. Både varslare och icke-varslare oppvisar stresssymptom. Att hålla tyst om oegentligheter skyddar inte vårt inre.

**Till vem ska man vända sig med kritikk?**

Den som har kritikk ska vända sig till nærmaste chef och, om responsen uteblir, først därefter till en vidare krets eller kanskje rent av till media. Att vända sig till chefen med kritikk kan ha sine risikoer. Kanskje er det just chefen som kritikken berør?

Per-Olof Thång, professor,  
Inst för pedagogikk og didaktikk,  
Göteborgs universitet  
per-olof.thang@ped.gu.se

Kritikk kan handla om allt frå vikarierestopp ved sjukdom i arbeidsgruppen, att de gamle inom äldreomsorgen ikke får komme opp förrän klockan 12 på dagen, till kritikk mot omorganisationer og till oegentligheter av skilda slag. Moralfilosofiske og socialpsykologiske forklaringsmodeller till tystnaden i arbeidslivet träder fram i avhandlingen. De refererte artiklene er interessante, ikke minst de som viser hur tystnad bidragit till katastrofer. Organisationens selvbevarelsedrift anges som en tänkbar

förklaring. Då ställs extraordinära krav på civillurage för att varsla om interna missförhållanden.

En slutsats i avhandlingen är att kritik kan förebyggas genom öppenhet samt utbildnings- och informationsinsatser, och därigenom kan maktspel och utstötning av enskilda människor förhindras. Vägen är dock kantad med svårigheter. Chefer, precis som de allra flesta av oss, skyddar sin egen verklighetsuppfattning, men det är chefer som innehar makten. KLH pekar på en paradox, nämligen att det är till gagn för samhället att oegentligheter inom arbetslivet påtalas, men priset för den som varslar kan bli högt.

### **Intention och realitet**

Diskrepansen mellan ideologiska och politiska riktlinjer för öppenhet om arbetsrelaterad kritik är betydande, liksom hur anställda upplever frihetsgraderna för rätten att yttra sig. Initiativen till öppenhet är åtskilliga, men samtidigt rapporteras återkommande om arbetsgivares sanktioner mot anställda som riktar intern kritik.

Anställdas yttranderätt stärktes i Norge genom en lagändring 2004,<sup>1</sup> men den begränsas av arbetsgivarens krav på lojalitet och trohet. Anställda ska vara lojala så långt det anses nödvändigt för arbetsförhållandena. Kritik får inte tillfoga arbetsgivaren skada, och den ska vara saklig. Tystnadsplikt begränsar rätten att yttra sig fritt. I övrigt måste arbetsgivaren tåla visst mått av intern kritik. Kritik ska vara försvarlig, men arbetsgivaren har bevisbördan om kritik framförts i strid med regelverket. Det är alltid försvarligt att vända sig till ledningen med kritik, men inte alltid till media. Först om reaktionen uteblir har den anställde har rätt att gå vidare. Arbetsgivaren får inte straffa en anställd som riktar kritik, men att så sker kan vi emellanåt ta del av i nyhetsmedia.

Motiven bakom lagstiftningen är att arbetsrelaterad kritik leder till ökad säkerhet och kvalitetsförbättring, samt till innovation och kunskapsutveckling. Människors engagemang och kompetens ska tillvaratas, och lagen ska säkra viss grad av autonomi och demokrati.<sup>2</sup>

### **Vad föranleder kritik i arbetslivet?**

Människor kan vara kritiska mot allt från banaliteter, som KLH benämner irritation, till lagvidriga oegentligheter. Men vad är rimlig kritik, och vad är gnäll? Människor kan klaga i tid och otid, och många gånger klaga utan att ha informerat sig.

---

<sup>1</sup> Samt arbetsmiljölagen 2005/06.

<sup>2</sup> Ett uttryck för människor som avslöjar allvarliga oegentligheter på den egna arbetsplatsen är *whistleblowers*. Det framgår inte om det fanns whistleblowers i studiens empiriska material, vilket har klart begränsad räckvidd. *Wikileaks* är en ny möjlighet att rikta kritik och samtidigt vara anonym. När Kaupthing Bank på Island avslöjades med att ha beviljat häpnadsväckande stora lån till egna styrelsemedlemmar utan säkerhet, så var det någon anställd som informerade pressen via Wikileaks.

Utifrån Hedin, Månsson och Tikkanen (2008) beskriver KLH förhållanden som ofta föranleder kritik: nedskärning, omorganisering, oetiska arbetsmetoder, brist på moral, förtigande av rapporter, ekonomiska oegentligheter, kränkande särbehandling, diskriminering, dålig arbetsledning och bristande arbetsmiljö. KLH uppger att antalet studier som belyser förekomsten av tystnad av arbetsrelaterad kritik är begränsat, men att de empiriska mönstren avviker från intentionen om öppenhet.<sup>3</sup>

Avhandlingen återger sex norska och svenska studier, som bland annat visar att människor väljer tystnad av fruktan för att mötas av ovilja av ledningen, eller ängslan över vad arbetskamraterna ska tycka. Hot om negativa sanktioner är gemensam nämnare. Slutsatsen blir att det finns en kultur av tystnad i arbetslivet där arbetsrelaterad kritik förtigs. Samtidigt redovisar åtskilliga studier att många inte alls väjer för kritik, även om det skulle väcka obehag.

### **En dold policy för tystnad**

KLH söker förklaringar till tystnaden inom arbetslivet med giltighet över olika branscher och finner fyra huvudområden. Det första är arbetsplatsens organisation och styrning, som antyder en dold helhet som förklaring till tystnad, eller dold policy som KLH skriver. Det kan finnas tystnadsskapande processer i organisationen som är ångestframkallande. Grupprelationer är det andra huvudområdet. Tystnaden förklaras av relationerna mellan enskilda och grupper. Människor kan bli motiverade till tystnad, skriver KLH. När det gäller grupprelationens betydelse för tystnad framträder tre motiv. Människor kan bli uppgivna då de upplever sig sakna inflytande. Man kan också vilja skydda sig mot sanktioner från gruppen, eller så vill man till varje pris eftersträva konfliktfria relationer; prosocialitet med KLHs vokabulär. Ett visst gruppptryck föreligger i alla grupper. Anställda förhåller sig till en dold helhet när de reflekterar över sina handlingsalternativ: ”Detta kan vara tecken på att det finns en dold policy” (s 25). Ett motiv för tystnad som avhandlingen inte diskuterar är opportunist. I ett alltmer individualiserat arbetsliv gäller det för allt fler att framställa sig själv i gynnsam dager, för att komma i åtnjutande av organisationens belöningssystem.

Etik och moral kan förklara tystnad (utifrån Hirschman, 1979). Lojalitet kan enligt Hirschman missuppfattas, och tystnad kan ses som det mest lojala beteendet. En slutsats i avhandlingen är att människor som riktar arbetsrelaterad kritik ofta försätter sig i ett dilemma som inbegriper en lojalitetskonflikt.

Den förklaringsmodell som KLH tar fasta på är att vi lär oss tystnad, som vi lär oss så mycket annat i livet. Genom samtal och genom att observera lär vi oss att frukta att bli betraktade som negativa. Att säga ifrån kan leda till marginalisering eller förlorade karriärmöjligheter.

<sup>3</sup> Det är något oklart hur litteratursökningen genomförts.

KLH finner att de teorier hon tagit del av ger en begränsad förklaring till varför människor avstår från arbetsrelaterad kritik, och presenterar därför en hypotes: det finns en *dold policy* för tystnad av arbetsrelaterad kritik. Denna hypotes kallar hon Curriculum Silentium. Forskningsproblemet handlar om hur detta ”curriculum” ser ut och varför anställda håller tillbaka arbetsrelaterad kritik.

### Metod

KLHs yrkesbakgrund inom ämnet pedagogik kan möjligen förklara valet av den kritiska didaktiska relationsmodellen som metod för att studera tystnad i arbetslivet. ”Jeg ser derfor på det som et interessant tankeeksperiment å lage en analytisk konstruksjon av uttrykk for en skjult policy for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte som om det var planlagt” (s 31).

Tre organisationer kontaktades för den empiriska studien: en grundskola, ett sjukhem och en processindustri. Krav för medverkan var att en omorganisation hade genomförts under de två senaste åren. Det förelåg en förväntan om att arbetsrelaterad kritik ökar i en sådan situation.

Ett högst begränsat antal intervjupersoner tillfrågades om man var kritisk till något på arbetsplatsen. En del ville återförsäkra sig då det kunde innebära en risk att uttala sig. På sjukhemmet fanns ingen tradition av risktagande eller att säga ifrån. Inom skolan var det tudelat. På fabriken framträdde en kollektiv kultur. Chefer och operatörer kunde ställa sig på samma sida i vissa frågor i en inre sammanhållning mot yttre globala krafter. Företaget ingick i en internationell koncern. Dessa tre synnerligen olika verksamheter hade resursknapphet som gemensam nämnare, samt att man var organiserade efter en koncernlogik.

### Kritisk didaktisk relationsanalys

I huvudsak är det Goodlands teori (1979) om olika läroplansnivåer som ligger till grund för den kritiska didaktiska relationsanalysen. Enkelt uttryckt anpassar KLH Goodlands teori till arbetslivet. Ett första steg innebär att identifiera skillnader mellan olika policyformer, ett andra att konstruera den dolda policyn analytiskt, *som om* den vore planlagd, och i ett tredje steg granskas relationen mellan de didaktiska kategorierna för en helhetlig förståelse. KLH argumenterar för översättningen av Goodlands teori till arbetslivets villkor. Det handlar om mål, innehåll, förmedlingsstrategier (i skolan: arbetsformer), arbetstagare (i skolan: elev), värdering och ramfaktorer. Dessa kategorier utgör underlag för analysen. Den didaktiska relationsmodellen kan enligt KLH bidra till att förstå hur organisationens struktur, teknologi och människor fungerar som en helhet.

Att tala om läroplan i arbetslivet känns främmande, och därför ersätter KLH läroplan med policy-begreppet, som innebär överordnade principer och ramar, kursändringar och omfördelningar samt en plan för *vad* och *hur* anställda ska lära.

Utgångspunkten för den dolda läroplanen är diskrepansen mellan det planlagda och förväntade å ena sidan, och verkligt utfall å den andra. KLH skriver att det lärande som sker på arbetsplatser styrs av en policy.<sup>4</sup> Den dolda policyn förmedlar underförstådda regler för individens överlevnad i organisationen, för att uttrycka saken en smula drastiskt. I Garfinkel (1956) återges om hur vi upprätthåller konventioner; inte för att vi tror på dem, men genom att underlåta att ställa frågor, och därmed undvika det obehag svaren skulle kunna ge upphov till.

Den kritiska didaktiska relationsmodellen för lärande i en organisation består av fyra dimensioner: mål, innehåll, förmedlingsstrategier och motiv. Målet med Curriculum Silentium är att anställda ska tåla med kritik och att uppmärksamheten ska avledas från sådant som föranleder kritik. KLH presenterar en modell med fem faser: något utlöser kritik, individen reflekterar över alternativa handlingsmöjligheter, säger kanske ifrån utan avsedd effekt, varefter tystnad och avledande uppmärksamhet återstår. Förloppet följer inte ett strikt mönster, men kunskap om de fem faserna kan underlätta förståelsen av den dolda policyn om tystnad, skriver KLH.

Reflektionsfasen är särskilt intressant. Vad kan den enskilde göra med sin kritik och vilka handlingsalternativ föreligger? Hur ser riskbedömningen ut och hur kalkylerad är den? Ett alternativ är att lämna arbetsplatsen, och ett helt annat är att säga ifrån. Ett tredje handlingsalternativ är att ge efter. Människor kan, enligt Van Dyne m fl (2003) sträva efter goda relationer (prosocial voice), eller säga ifrån för att man inte upplever sig ha något val (aftergiven voice). Man kan också säga ifrån för att skydda sig själv mot negativa konsekvenser, till exempel straffansvar (defensiv voice).

Avhandlingen handlar inte om vad som får människor att säga ifrån, och därför är det logiskt att "voice" inte närmare analyseras. Att avleda uppmärksamhet handlar om att distansera sig till det man är kritisk mot, förnekar eller på annat sätt vill undvika. Det är uppenbart att vi människor många gånger väljer att titta bort när vi ställs inför situationer som väcker obehag. Det krävs engagemang och emotionell energi för att öppet våga ta ställning och för att hantera motstridiga känslor.

### **Vad den dolda policyn förmedlar**

Den dolda policyn är en teoretisk konstruktion, skriver KLH, och säger därmed att redogörelsen för Curriculum Silentium inte alls är uttömmande. De tre fallstudierna synliggjorde ett antal strukturellt betingade kunskapsområden som återfinns i alla organisationer, och som bidrar till stabilitet. Dessa kunskapsområden kallas för systemiska konstellationer. Utifrån Horn och Brick (2005) beskriver KLH sex systemkonstellationer som fungerar som kompass för den enskilde i organisationen.

<sup>4</sup> Det är en policy på fem nivåer; från en övergripande ideologisk policyform till den policy som anställda konkret erfar och upplever.

*Systemiska constellationer*

*Innehållet i Curriculum Silentium*

Alla har rätt att tillhöra en grupp

Exkluderingsrisken ökar för dem som säger ifrån

De som kommer först in i en organisation prioriteras

Rangordning är avgörande om du blir lyssnad till

Kompetens ges prioritet

De som riskerar mest ska prioriteras

Det som är, det får vara

Tystnad är en helig ko

Det ska vara balans mellan att ge och ta

Tystnad är lojalitet

Källa: Tabell 6.1, s. 81.

Systemkonstellationerna motsvaras av fyra innehållskategorier. Exkluderingsrisken är ett hot mot grupptillhörigheten. Människor tar ofta kritik personligt, även om det uppenbarligen handlar om en sakfråga. Person och sak smälter lätt samman. Det finns två underliggande budskap: "När du säger ifrån om kritik, så utmanar du rätten att tillhöra gruppen", samt "När du säger ifrån om kritik, så utmanas rätten om tillhörighet för dem som kritiken riktas mot". Rangordning förmedlas av den dolda policyn, skriver KLH, genom att de som har lång tid inom organisationen, högst kompetens eller tar störst risker bestämmer arbetsplatsens normer. "Heliga kor" betyder att den som är tyst om kritik visar respekt för det bestående, vilket är intressant i en tid av "change, change, change". Den dolda policyn förmedlar betydelsen av balans mellan att ge och att ta. Både att ge och att ta för mycket skapar obalans. Kritik rubbar stabilitet och trygghet.

### **Lärandesituationer och förmedlingsstrategier**

Även lärandets *hur* är en analytisk konstruktion. Människor lär sig på oändligt många sätt i otaliga situationer. I förhållande till Curriculum Silentium framträder tre förmedlingsstrategier: hotande, ignorerande respektive *feelgood*-strategier. En hotande förmedlingsstrategi innebär fruktan. KLH refererar till studier där anställda uppger att fruktan varit den starkaste drivkraften för tystnad. Ignorerande förmedlingsstrategier handlar om upplevelse av maktlöshet. *Feelgood* innebär att individen utövar självkontroll genom omsorgen om goda relationer. I realiteten kombineras flera strategier.

Informellt och dolt lärande kan förmedlas genom ritualer. Det innebär handlingar som skapar kontroll och symboliserar maktutövning, och som förmedlar erfarenheter som varken är direkt synliga eller observerbara; en dold helhet som KLH skriver. Interaktionsritualer blir framträdande som förklaring till det dolda lärandet. Utifrån O'Day (1974) återges fyra interaktionsritualer som arbetsgivare använder för att stävja arbetsrelaterad kritik: nollifiering (inte ta kritik på allvar), isolering (till exempel utestängd från information, förlorade kontakter med kollegor), stämpling (till exempel utpekas som gnällig) och utstötning (i bokstavig mening stöta ut någon från sin anställning). Interaktionsritualer kan få långtgående effekter över tid. Nästa gång kan det vara jag som drabbas, kan varje människa tänka.

KLH urskiljer tre slags lärsituationer, nämligen anställningsförhållande, pseudomedverkan samt styrning. Att rikta kritik utifrån anställningsförhållandet kan betyda att individen inte anpassat sig till den dolda policyns innebörd. Budskapet är att den som riktar kritik kan bli av med jobbet. Lojalitet blir grundläggande för anställningsbarhet, som inte endast handlar om kompetens, utan också om vem man är som människa. Pseudomedverkan kan många känna igen; att erfara att medverkan varit skenbar.

Styrning och ledningsformer på arbetsplatsen är den tredje inlärningsituationen. Ledningen har stor makt. Det kan exempelvis gälla arbetstider och anställningsförhållanden, åtminstone inom vissa ramar. Man får emellertid inte glömma bort att en chef har plikt och skyldighet att leda och fatta beslut. KLH beskriver fem styrningsformer som främjar utvecklingen av Curriculum Silentium. Forskningen om styrning och ledning är omfattande och KLH gör nedslag i ett fåtal studier som behandlar ledarskapets inriktning och engagemang: uppgiftsorienterad kontra personorienterad ledning. Genom att dikotomisera de två dimensionerna i ett hög- respektive låg-värde erhålls en överskådlig fyrfältstabell. Det handlar om karismatisk, tyrannisk, tjyvaktig samt urspårad styrning. Här till fogar KLH en femte kategori eller idealtyp; låt-gå-ledarskap. En karismatisk ledare med begränsad självinsikt och orealistisk uppfattning av sin kompetens kan bidra till tystnad. Det kan vara riskabelt att samarbeta med människor med begränsad självinsikt. Med referens till Stout (2000) skriver KLH att det inte ges utrymme för kritik när mellanmänskliga relationer går ut på bekräftelse. Tyrannisk styrning handlar om en hårdför ledning på gränsen till hänsynslöshet. Organisationens mål ska till varje pris uppnås. Det är då högst rimligt att avhålla sig från kritik som skydd mot sanktioner. Urspåret ledarskap går säkert att finna i arbetslivet, även om de exempel som KLH ger inte är helt övertygande. Det tjyvakiga ledarskapet måste rimligtvis bli alltmer marginellt idag, i den mån det alls förekommer. Hur länge överlever en ledare som åsidosätter organisationens uppgifter och mål för att ensidigt tillfredsställa de anställdas upplevda behov?

Inte heller lät-gå-ledaren kan ha särskilt goda möjligheter att överleva under de villkor som dagens arbetsliv alltmer präglas av. Tyrannisk och urspårad styrning kan leda till aggression mot arbetsgivaren. Människor kan verbalt ge uttryck för samtycke med vad som sker, men i själ och hjärta inta motsatt hållning.

## Motiv

Efter att ha presenterat *målet* för Curriculum Silentium, *innehållet* man lär genom olika situationer och *hur* detta sker, beskriver KLH *vem* som lär och hur motivbilden ser ut. KLH tar utgångspunkt i bland annat Van Dynes m fl teori (2003) om tystnad som ett multidimensionellt begrepp.

Åter handlar det om en analytisk konstruktion<sup>5</sup> i enlighet med de övriga didaktiska kategorierna. Tre motivbilder för tystnad mot arbetsrelaterad kritik identifierades. Eftergiven tystnad handlar om att hålla tillbaka sig själv i tron att det inte har någon betydelse vad man säger. Defensiv tystnad motiveras av fruktan och rädsla för negativa sanktioner och är en proaktiv handling som skydd mot yttre hot. Prosocial tystnad handlar däremot om önskan om tillhörighet och goda relationer. Tystnad med detta förtecken kan böttna i en rädsla för exkludering, men den kan även vara uttryck för inställsamhet. Den tidigare beskrivna *feelgood*-strategin passar väl in här. KLH tillfogar en fjärde motivbild, nämligen passiv aggressivitet. Detta är ett avvaktande förhållningssätt med förhoppning om att arbetsgivaren ska tillfogas skada i en eller annan form. När människor sjukanmäler sig i protest mot förhållanden på arbetsplatsen, så är det exempel på passiv aggressivitet.

KLH återvänder emellertid till *voice* och skriver att tystnad och voice länge betraktades i ett motsatsförhållande; voice som frånvaro av tystnad. Det finns tystnad som vilar på samarbete och altruism. Människor håller tillbaka kritik även i privata samtal med nära vänner för att inte rubba den psykologiska och sociala balansen. Det är uppenbart att många människor räds att relationsmässiga förhållanden ska kompliceras om man riktar kritik.

## Avslutande diskussion

Tystnad är ett flerdimensionellt begrepp som inbegriper många förklaringar. Ett återkommande inslag är fruktan och rädsla. Det är uppenbart att rädslan är en ständig ledsagare i många människors liv och att den kan vara en verkligt destruktiv kraft. En annan återkommande förklaringsgrund är gruppidentitet som vilar i föreställningen om gruppens förträfflighet samt dess sociala kontroll. Människor är ofta gruppen till lags. De teorier som KLH refererar till skiljer dock inte mellan konstruktiv prosocialitet från destruktiv. Det är också uppenbart att många arbetsgivare gör vad som står i deras makt för att stävja öppen kritik. Även där styr rädslan.

---

<sup>5</sup> KLH använder begreppet motivation, men det handlar snarare om motiv.



De båda datamaterial som KLH nyttjar, det vill säga egen empiri och andras studier, är högst begränsade. Men trots detta lyckas KLH fånga väsentliga orsaksförklaringar till den dolda policyn för tystnad om arbetsrelaterad kritik.

Att utgå från den kritiska didaktiska relationsmodellen för analys av tystnad är ett djärvt grepp. Bidraget är systematiken av den dolda policyn för tystnad. KLH kunde dock ha begränsat textutrymmet om den dolda läroplanen. Det är min tro att det vore möjligt att komma fram till en analytisk konstruktion av tystnadens vad, hur och varför, utan att passera skolans dolda läroplan. Men nu har Kersti Lien Holte prövat vägen, och gjort det på ett konsekvent sätt. Avslutningsvis efterlyser jag en analys och diskussion av de centrala begreppen i denna avhandling med den originella titeln *Hysj!*

### Referenser

- Garfinkel H (1956): "Conditions of successful degradation ceremonies". *American Journal of Sociology*, 61, 420-424.
- Goodland J (1979): *Curriculum inquiry. The study of curriculum practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hedin U-C, Månsson SA & Tikkanen R (2008): *När man måste säga ifrån. Om kritik och whistleblowing i offentliga organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hirschman AO (1979): *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Horn KP & Brick R (2005): *Invisible dynamics. System constellations in organisations and in business*. Heidelberg: Carl Auer.
- O'Day R (1974): "Intimidation rituals: Reactions to reform". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol 10, 3.
- Stout M (2000): *The feel-good curriculum: The dumbing down of America's kids in the name of self-esteem*. California: DaCapo Press.
- Van Dyne L, Soon A & Botero IC (2003): "Conceptualizing employees silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

