

Tystnadskultur: Vad är det? Hur förändra?

Anna Broman Norrby, Leg. Psykolog, specialist i arbets-
och organisationspsykologi, organisationskonsult

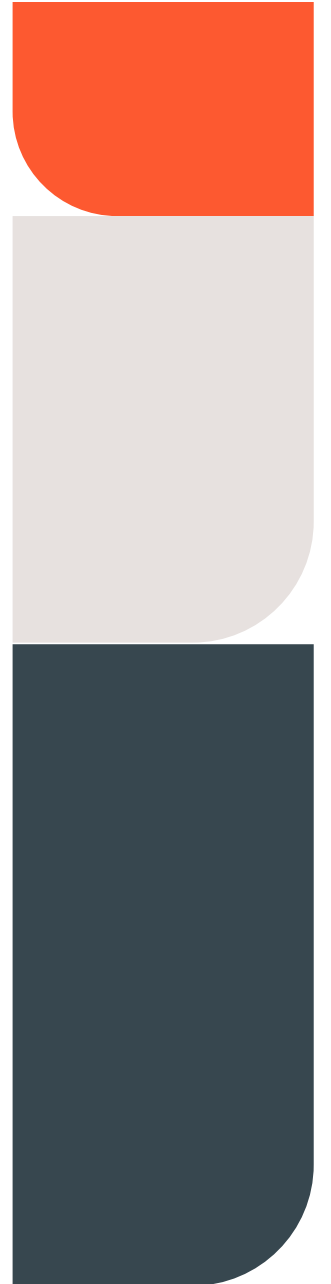
Hälsan och arbetslivet

anna.broman.norrby@vgregion.se



Agenda

- Vad är tystnadskultur? Varför är det viktigt att prata om?
- Mekanismer bakom tystnad?
- Psykologisk trygghet
- Risker kopplade till tystnadskultur
- Chefens roll att bryta tystnaden?
- Summering



Tillsammans med öppenhet och mod

Tillsammans

- För invånarna
- För varandra
- För ett VGR

Öppenhet

- För lärande
- För samarbete
- För transparens

Mod

- Att ta initiativ
- Att ta ansvar
- Att utveckla

Bikupa 1

Tänk på en situation i ditt arbete där du valde att vara tyst trots att det fanns något viktigt du ville säga? Vad fick dig att vara tyst?

Diskutera med kollegan 3 minuter.



Vad är tystnadskultur?

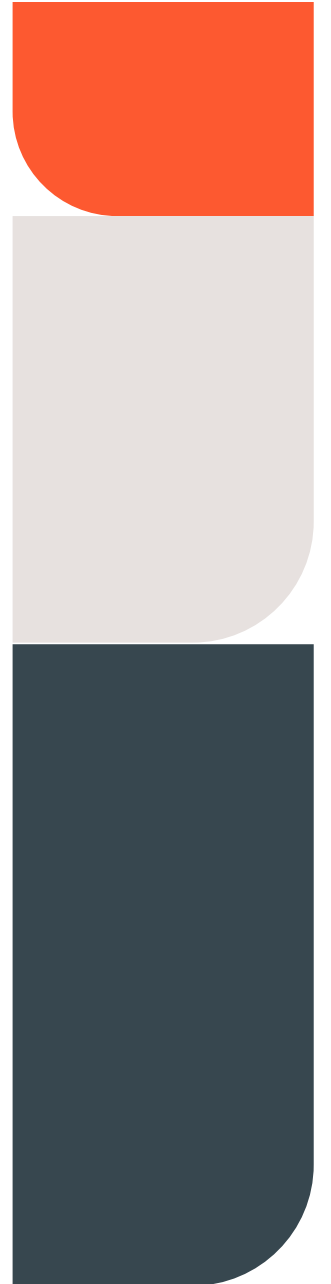
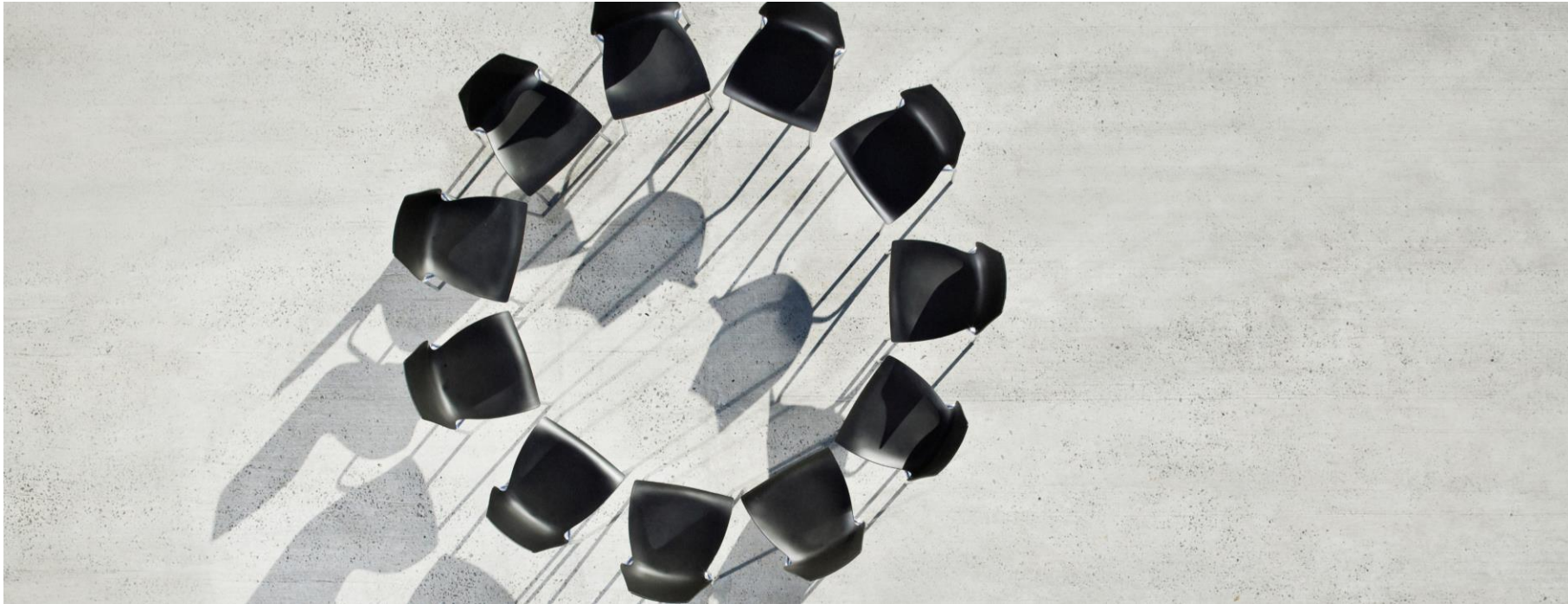
- Självcensur
- Censur från omgivningen
- Organisatorisk dövhet



<https://www.youtube.com/watch?v=M0MySW6OnqE>

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/tystnadskultur-pa-arbetsplatser-kunskapssammanstallning-2025-10.pdf>

Varför prata Tystnadskultur?



Arbetsplatsen präglas av en tystnadskultur som kommer sig av att chefen använder sig av flera olika härskartekniker. Flera av mina kollegor uttrycker rädsla för att ta upp frågor med chefen då de inte vet hur chefen kommer att reagera.

*Corin, L. (2022) Tack för mig – Varför medarbetare i VGR slutar.
Institutet för Stressmedicin.*

[PDF Specialistarbete När chefen fallerar.pdf](#)



Mekanismerna bakom tystnad

- **Rädsla** (risk att förlora något)
- **Normer** (så här gör man här)
- **Strukturer** (makt och ledarskap)
- **Dynamik över tid** (självförstärkande spiraler)
- **Uppgivenhet** (det är ingen idé)



<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/tystnadskultur-pa-arbetsplatser-kunskapssammanstallning-2025-10.pdf>

*Chefen skapar en tystnadskultur.
Har sagt till oss flera gånger att vi
inte ska prata med varandra om
annat än positiva saker. Vi har
nekats att ha möten när vi var
förflyttade till andra sjukhus under
pandemin, vi fick bara tala med
henne en & en.*

*Corin, L. (2022) Tack för mig – Varför medarbetare i VGR slutar.
Institutet för Stressmedicin.*



Organisatorisk dövhet

- Ärenden försvinner
- Kritik möts av tystnad
- Problem tonas ned
- Information leder inte till förändring
- Mätningar görs men används inte
- Hierarkiska filter



*Får inte svar på frågor, det mesta
bemöts av tystnad, svårt att få
information.*

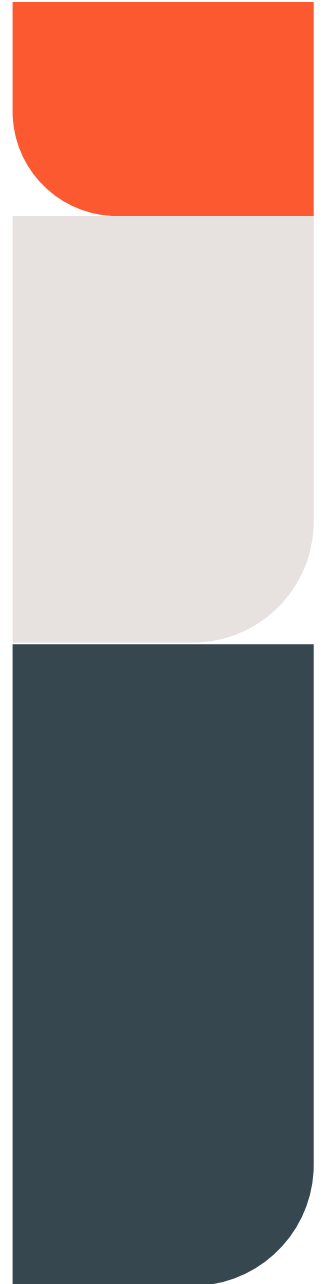
*Corin, L. (2022) Tack för mig – Varför medarbetare i VGR slutar.
Institutet för Stressmedicin.*



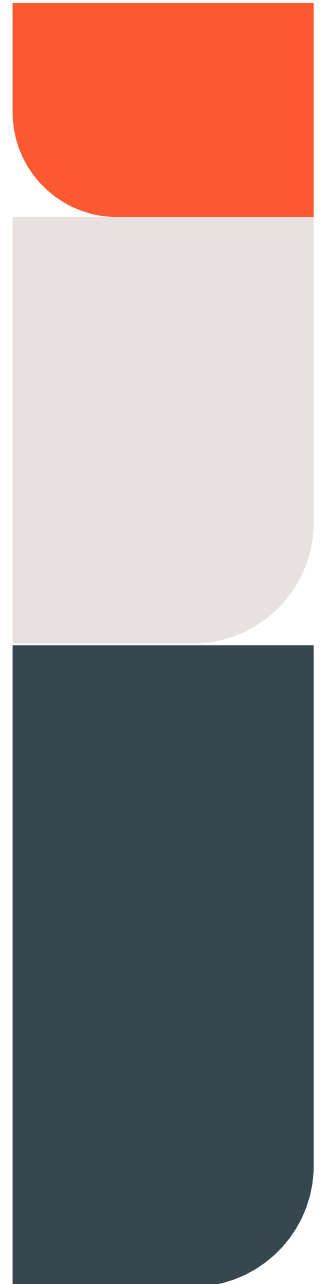
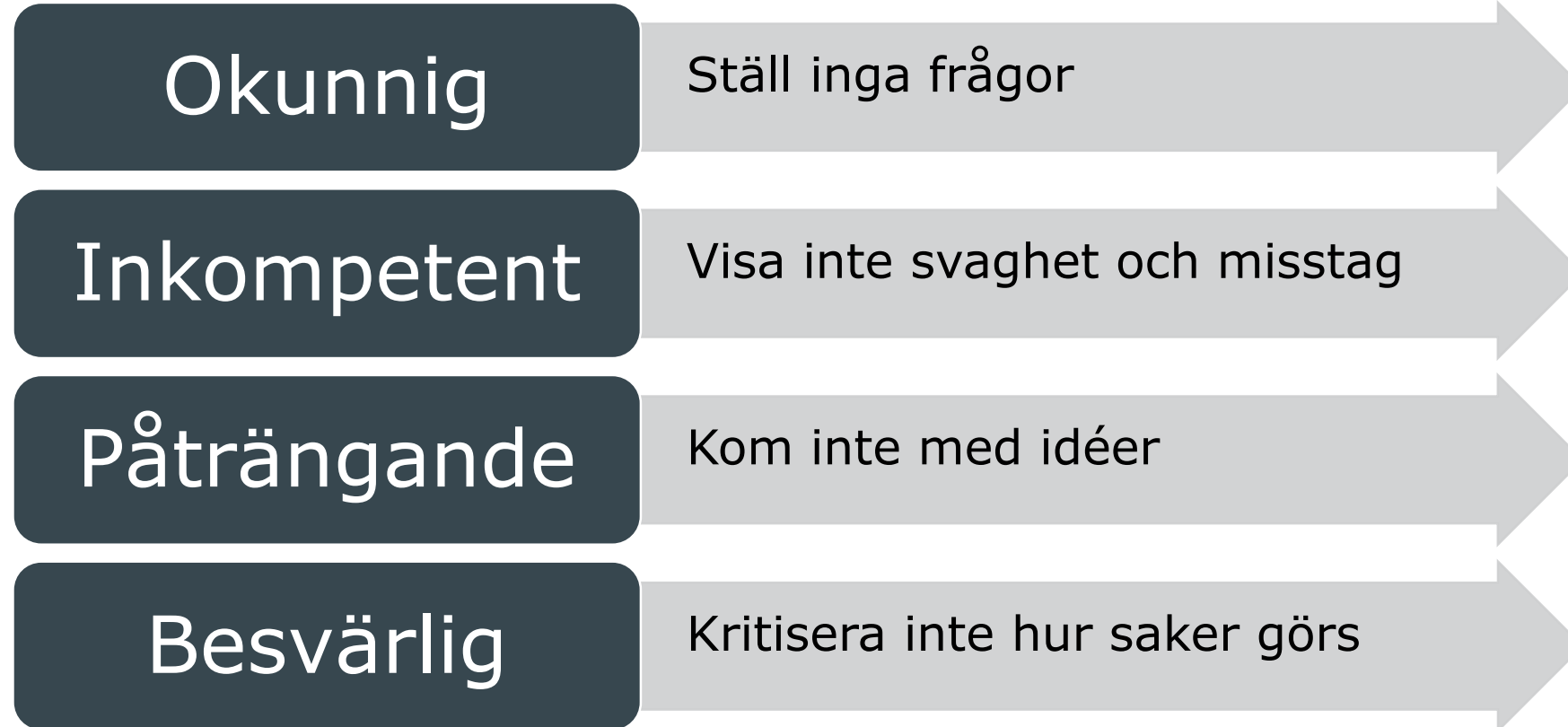
Varför tystnar vi?

“Psykologisk trygghet är övertygelsen att du inte kommer att straffas eller förödmjukas för att du presenterar idéer, ställer frågor, uttrycker oro eller berättar om misstag.”

- *Amy Edmondson*



Ingen vill uppfattas som



**Jag är rädd för att berätta om misstag
och fel för min chef.**

Ställer du frågor eller har åsikter i min arbetsgrupp blir du sedd som besvärlig.

**Hur mycket vi än försöker få ledningen
att lyssna så händer ingenting.**

Bikupa 2

Utifrån påståendena - hur upplever du den psykologiska tryggheten på din arbetsplats.

Finns det situationer där dina medarbetare tystnar eller håller tillbaka med åsikter eller frågor?

Diskutera med kollegan 3 minuter.



Risker kopplade till tystnadskultur

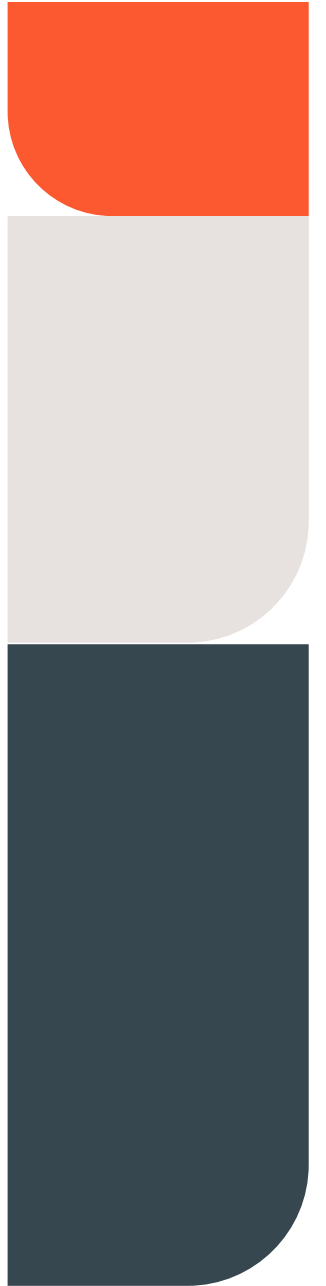
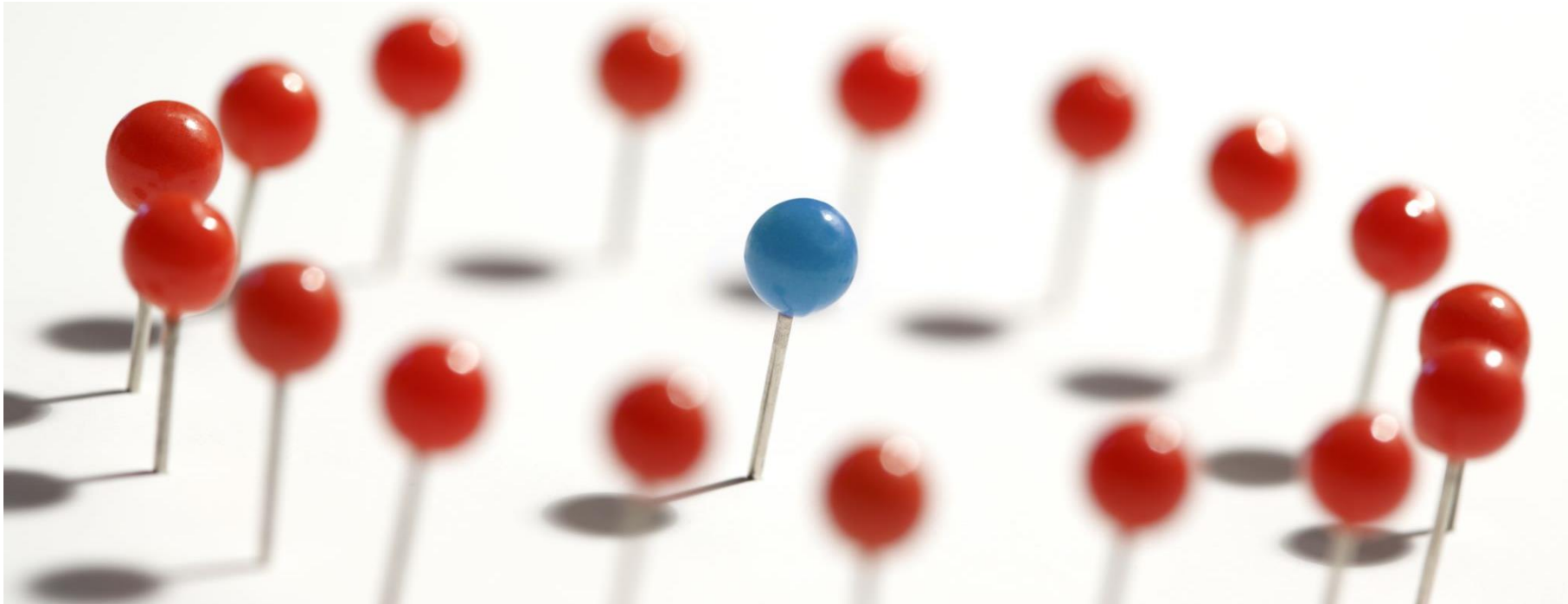
- Tyst normalisering
- Organisatorisk blindhet
- Minskat ansvarstagande
- Tystnad som norm
- Risk för allvarliga fel
- Moralisk stress
- Minskat lärande

[Fallolyckan fick honom att bli skyddsombud - Arbetsliv](#)



Hur kan ni bryta tystnaden?

Chefer kan göra skillnad



Chefer kan göra skillnad

Som chef behöver du:

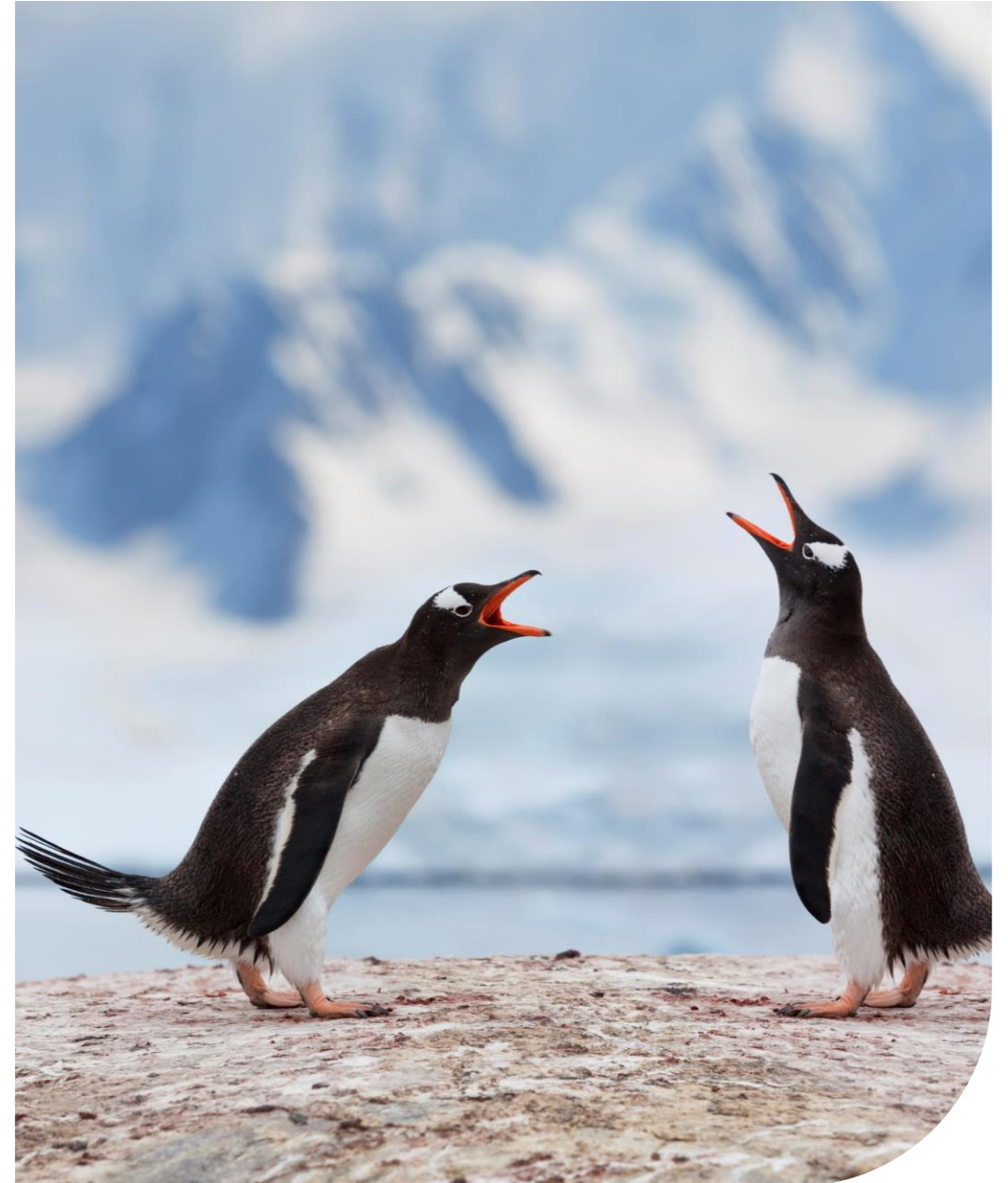
- Göra det **tryggt** att prata
- Göra det **enkelt** att prata
- Visa att det **lönar sig** att prata

När de tre finns på plats minskar risken för tystnadskultur drastiskt.



När är det rätt och ansvarsfullt att begränsa dialog?

- Sekretess och integritet
- Utredningar och processer
- Fel forum
- "Högt i tak?"
- Kränkande eller oprofessionella yttranden
- Det är faktiskt inte relevant för alla



FSS Värdegrund

Tillsammans med öppenhet och mod

Tillsammans

- För invånarna
- För varandra
- För ett VGR

Öppenhet

- För lärande
- För samarbete
- För transparens

Mod

- Att ta initiativ
- Att ta ansvar
- Att utveckla

Bikupa 3

En sak jag kan göra för att underlätta för medarbetare att våga lyfta saker.

Dela med kollegan 3 minuter.



Summering – era förslag

- Brevlåda – kom med förslag
- Förbereda medarbetare på vad som ska pratas om på t ex APM
- Köra laget runt
- Följa upp förslag från medarbetare, visa på förändring som resultat av medarbetares förslag
- EPA-metoden
- Bikupor och lyssna av laget
- Medarbetare leder APM och pulsmöten





Hälsan och Arbetslivet

VGR:s interna företagshälsovård

- Företagshälsovården kan hjälpa till i efterhjälpande arbetsmiljöfrågor, men ännu hellre i det förebyggande och främjande arbetsmiljöarbetet.
- 30 min konsultation ingår i grundavtalet.

[Företagshälsovården i VGR - VGR gemensamt](#)

