Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Tystnadskultur på arbetsplatser

Kunskapssammanställning 2025:10

Tystnadskultur på arbetsplatser
Kunskapssammanställning 2025:10
ISBN 978-91-990702-6-1
Publicerad år 2025

Myndigheten för arbetsmiljökunskap
Telefon: 026-14 84 00, e-post: info@mynak.se
www.mynak.se

Tystnadskultur på arbetsplatser

Kunskapssammanställning 2025:10

Förord

Myndigheten för arbetsmiljökunskap har initierat ett projekt vars mål att bidra med kunskap om vad tystnadskulturer på arbetsplatser innebär att stärka det förebyggande arbetsmiljöarbetet och motverka en potentiell trend av ökad skadlig tystnad på svenska arbetsplatser. Projektet *Tystnadskultur på arbetsplatsen* har genomförts genom tre parallella studier. Den första är en kunskapssammanställning som presenteras i denna rapport. Den andra består av enkät- och registerstudier om förekomst och utbredning av tystnadskultur i det svenska arbetslivet samt den tredje är en benchmarkrapport som jämför Sverige med andra europeiska länder.

Kunskapssammanställningen har resulterat i ett vidareutvecklat konceptuellt ramverk för studier av tystnadskulturer i arbetslivet. Litteraturgenomgången är baserad på en systematisk sökning av relevant litteratur kombinerat med ett kvalitativt tillvägagångssätt för att bedöma och integrera litteratur.

Kunskapssammanställningen är framtagen av Michael Knoll, doktor i psykologi, forskare vid universitetet i Leipzig och gästprofessor vid Göteborgs universitet, Lotta Dellve, professor i arbetsvetenskap samt Erica Nordlander och Ylva Wallinder, båda filosofiedoktorer i sociologi. Alla är verksamma vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Anders Danielsson och John Runsten Holmberg som är bibliotekarier vid Mittuniversitetet, har genomfört litteratursökningen på uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap. Rapporten har seminariebehandlats tillsammans med forskare och företrädare för arbetsmarknadens parter. Författarna har själva valt sina teoretiska och metodologiska utgångspunkter och är ansvariga för resultaten och slutsatserna som presenteras i kunskapssammanställningen.

På uppdrag av myndigheten och enligt myndighetens rådande kvalitetsprocess har rapporten granskats av två oberoende externa experter: Gunnar Aronsson, professor emeritus vid Stockholms universitet, och Ann Werner, professor vid Uppsala universitet.

För projektledningen ansvarar processledande analytiker Annette Nylund, filosofiedoktor i arbetsvetenskap. Veselinka Möllerström, filosofiedoktor i medie- och kommunikationsstudier, har varit biträdande processledare från maj 2023 till september 2024 och Lasse Nivér ansvarar för kommunikation, tillgänglighet och layouthantering.

Jag vill framföra ett stort tack till alla som bidragit till denna rapport.

Gävle, november 2025

Nader Ahmadi, generaldirektör

Författare

Michael Knoll, doktor i psykologi, forskare vid institutet för kulturstudier vid *universitetet i Leipzig* och gästprofessor vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, *Göteborgs universitet*.

Lotta Dellve, filosofiedoktor i Arbetsmedicin, professor i arbetsvetenskap vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, *Göteborgs Universitet*.

Erica Nordlander, filosofiedoktor i sociologi och universitetslektor vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, *Göteborgs universitet*.

Ylva Wallinder, filosofie doktor i sociologi och universitetslektor i arbetsvetenskap vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, *Göteborgs universitet*.

Övrig medverkande:
Elsa Leth, doktorand i arbetsvetenskap vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, *Göteborgs universitet*, har bistått i arbetet med ”klarspråk”.

Sammanfattning

Myndigheten för arbetsmiljökunskap har initierat ett projekt med mål att bidra med kunskap om vad tystnadskulturer på arbetsplatser innebär i syfte att stärka det förebyggande arbetsmiljöarbetet och motverka en potentiell trend av ökad skadlig tystnad på svenska arbetsplatser. Projektet består av tre studier för att analysera tystnadskulturer på arbetsplatser.

Syftet med den första studien som presenteras i denna rapport är att öka kunskapen om tystnadskulturer på arbetsplatsen och att främja utvecklingen av metoder för att mäta och studera dessa kulturer. Här ingår att definiera, aktörer bakom tystnadskulturer och beskriva vilka faktorer på arbetsplatsen som bidrar till tystnadskulturer. Rapporten inkluderar en diskussion om hur arbete i konfliktfyllda miljöer påverkar anställdas välbefinnande och hälsa. Vidare, diskuteras tystnadskulturers negativa effekter på organisationen, lärande och utveckling, arbetsplatssäkerhet samt bidrag till oetiskt och olagligt beteende och praxis.

Studien baseras på en litteratursökning av relevant svensk och internationell forskning. Genom litteratursammanställningen utvecklas konceptet tystnadskultur och varför tystnadskulturer uppstår och etableras på arbetsplatser.

Bakgrund och relevans

Hittills har forskningen främst fokuserat på varför anställda väljer att ge sin röst eller att tiga. Samtidigt indikerar medierapporter och undersökningar av praktiker på arbetsplatser att det finns organisationer och grupper där medlemmarna inte vill eller kan ta upp (kritiska) frågor. I sådana sammanhang förekommer ofta termen ”tystnadskulturer”, men termen används vagt och tydlig definition saknas. Otydligheten och begreppsförvirringen kan delvis tillskrivas en bristande kunskapsöverföring från forskning till praktik, vilket skapar ett behov av att forskningsresultat presenteras på ett sätt som är mer tillgängligt för journalister, praktiker och beslutsfattare. Forskning om tystnad på arbetsplatsen och kollektiv tystnad kommer dessutom från olika discipliner och saknar en gemensam konceptuell grund samtidigt som kunskapen är begränsad. För att förstå tystnadskulturer krävs också förståelse för hur de utvecklas och visas (manifesteras) på en arbetsplats.

Metoder som använts för att söka och utvärdera befintlig kunskap

Rapporten bygger på en systematisk litteratursökning av relevant svensk och internationell forskning om tystnadskulturer och relaterade fenomen såsom anställdas tystnad, kulturell censur, moralisk tystnad. Sökstrategin är inspirerad

av modeller som inte enbart syftar till att återge befintlig kunskap utan som också stödjer teoriutveckling av kunskap. Teorier om olika grupper av aktörer i tystnadskulturer och hur organisationskulturer skapas och upprätthålls utgör viktiga ansatser i rapportens förslag till vidareutveckling av konceptet tystnadskultur. Den kollektiva tystnaden förklaras genom två kulturella ansatser – den dynamiska och den strukturella ansatsen.

Litteraturstudiens sökstrategi definierades utifrån antaganden om behov av ett vidareutvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskulturer. Principerna för dessa ansatser utgör därför konceptuell ram för litteratursökningen. Sökningen genomfördes i tre vetenskapliga databaser. Totalt 260 forskningsreferenser innehöll information som är av betydelse och värdefulla för utvecklingen av den konceptuella ramen, varav 35 direkt adresserade tystnadskulturer. Rapportens analyser i kapitel 4 och 5 grundas på samtliga referenser men inte alla är refererade, de mest informativa är refererade. Sammantaget refereras 188 unika referenser i analysen. Se vidare i rapportens 2 Metodkapitel.

Litteraturstudierna vidareutvecklar kunskapen om tystnadskulturer på arbetsplatsen genom att den definierar aktörer bakom tystnadskulturer och beskriver vilka faktorer på arbetsplatsen som bidrar till tystnadskulturer. Konceptet som utvecklas består av tre sammanhängande ansatser som föreslås beaktas och förstås som en helhet. Ansatserna är: (a) aktörerna i tystnadskulturer (systemisk ansats), (b) hur och varför tystnadskulturer utvecklas (dynamisk ansats) och (c) hur tystnadskulturer manifesteras (strukturell ansats). Aktörerna i tystnadskulturer är: (1) de som uppmärksammar kritiska frågor men förblir tysta inför dem som skulle kunna åstadkomma förändring, dvs. undanhållande, (2) de som inte uppmuntrar eller till och med hindrar och tystar andra från att uttrycka sina idéer och farhågor, dvs. censur, och (3) de som kan åstadkomma förändring men försummar de röster som tar upp kritiska frågor, dvs. ”dövhet”. Tillsammans benämns de ”tystnadstriangeln”. De två kulturella ansatserna påverkar de olika aktörernas beteende. Vidareutvecklingen av konceptet för tystnadskultur på arbetsplatsen förklaras och visualiseras i denna rapport.

Resultat – integrering av den systemiska med de två kulturella ansatserna

Huvudanalysen integrerar och systematiserar kunskap om aktörerna inom tystnadskulturer (de som är tystade, de som censurerar andra och de som är döva för förslag) med de två kulturella ansatserna. Analysen visar hur ansatserna tillsammans bidrar till hur tystnadskulturer utvecklas. Resultaten av analysen är organiserade tematiskt under de två förklarande kulturella ansatserna. Den litteratur som belyser aspekter på tystnadskultur i svenskt arbetsliv har sorterats in i konceptet, särskilt till de tre aktörerna i ”tystnadstriangeln”, och till det övre och andra skiktet av hur kulturers manifesteras.

Varför tystnadskulturer utvecklas

I den dynamiska ansatsen ligger fokus på det gemensamma lärande som sker under problemlösningen av externa och interna hot och krav på anpassning och integrering. När det gäller anpassning till externa krav visade granskningen att tystnadskulturer är mer benägna att utvecklas om (a) kollektivet behöver hantera resursbrister och erkänna misstag eller ta itu med felaktigheter som begåtts i kollektivet, (b) kollektivets image hotas eller (c) dess legitimitet att genomföra sina uppgifter ifrågasätts. När det gäller problem med intern integration är det mer sannolikt att tystnadskulturer utvecklas i kollektiv som (a) förlitar sig på intern sammanhållning och samarbete för att fullgöra sina uppgifter, (b) utvecklar hierarkiska, statusbaserade relationer mellan medlemmar och subkulturer, (c) föredrar att bevara positiva relationer när de hanterar interna konflikter, och (d) normaliserar fel och hanterar överträdelser av standards internt.

Tystnadskulturer kan vara funktionella och ett resultat av vad som upplevs som framgångsrik problemlösning. Tystnadskulturer kan också vara ett resultat av att en organisation misslyckas med att lösa sammansatta problem. I den granskade litteraturen har tystnad i kollektiv uppstått till följd av misslyckande av/underlåtenhet att (a) utveckla ett gemensamt språk/gemensamma grundbegrepp (t.ex. vad som räknas som dålig vårdkvalitet), (b) utveckla lämpliga förbättrings- och reparationsmekanismer (t.ex. kulturell inlåsning), (c) tillämpa lämpliga övervakningsmekanismer (t.ex. kulturella blinda fläckar), och att (d) upprätta en lämplig fördelning av makt och auktoritet (t.ex. när maktobalans gör vissa mer sårbara och andra mindre organisatoriskt utsatta).

Hur tystnadskulturer manifesteras i strukturella skikt

I den strukturella ansatsen uttrycker resultatet av kollektivens gemensamma lärande i tre olika kollektiva skikt. Det översta skiktet är mest synligt och består av de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas (artefakter). De kan samtidigt vara tvetydiga och behöver därför tolkas genom att identifiera specifika organisatoriska berättelser, illustrativa jämförelser och/eller nödlösningar. Även rapporteringssystem som annars kan betraktas som indikatorer på ledningens lyhördhet kan ge upphov till tystnad när de inte ger förväntad respons. Ibland är det avsaknaden av något, t.ex. yttringar, rapporteringssystem, kontroller, som indikerar tystnadskulturer.

Det andra skiktet är mindre synligt och utgörs av gemensamma normer och värderingar som styr uppfattningar, erfarenheter och beteenden inom kulturer. Det är mer sannolikt att tystnad etableras i kollektiv där tystnadsrelaterade beteenden värderas högre än beteenden som innebär att ge röst. I vissa kollektiv finns det koder för tystnad, såväl implicita som explicita, medan tystnad i andra kollektiv är en konsekvens av att organisationen värderar stabilitet. Kulturer som värderar tuffhet eller snällhet högt tenderar att förstärka sådana mönster samt i organisationer där en positiv offentlig image prioriteras.

Det tredje skiktet är minst synligt och utgörs av grundläggande antaganden som tas för givna och som inte är medvetna, t.ex. implicita teorier och övertygelser. Det handlar om grunder för människors agerande, men det kan vara svårt att

verbalisera vad och varför. Den mest grundläggande nivån av tystnadskulturer är den nivån som har fått minst uppmärksamhet och som är svårast att undersöka rent praktiskt. Litteraturgenomgången visade att undanhållande av information kan möjliggöras genom implicita föreställningar hos cheferna om t.ex. att medarbetarna är självviska och att ledningen vet bäst. Organisationen påverkas således av cheferna på ett sätt som motverkar ”röst”. Genom de implicita föreställningar och rädslor som innehas av cheferna, och ligger till grund för det sätt på vilket de utformar organisationens processer och strukturer, uppstår en dövhet för röst, vilket medför en benägenhet till önsketänkande och snävare informationsbearbetning. Undanhållande och censur underlättas genom medarbetarnas underförstådda teorier om vad som är lämpligt att säga. De kan exempelvis ta för givet att det är meningslöst och/eller farligt att uttrycka åsikter, och att det är viktigare att behålla harmonin. Chefer och medarbetare är ofta inte medvetna om att de har vissa underförstådda teorier och övertygelser, och att deras uppfattningar, erfarenheter, bedömningar och beteenden påverkas av dessa underförstådda grundantaganden. Därför utgör den tredje nivån särskilt kraftfulla men subtila uttryck för tystnadskulturer.

Erfarenhetsbaserade åtgärder och konsekvenser för forskning

Kunskapen i rapporten avser att inspirera till fortsatt forskning och prioritering av frågor som kan ge ytterligare kunskapsbidrag. Rapporten avser också hjälpa praktiker så som personalchefer, beslutsfattare, chefer och arbetstagarrepresentanter att utforma och utvärdera undersökningar samt att etablera strategier och verktyg för förebyggande arbete som premierar röst, men även åtgärder vid identifikation av tystnadskulturer. För att stödja detta komplexa arbete ger rapporten vägledning om vad och hur tystnadskultur bör undersökas.

Slutsats – ett vidareutvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskulturer

Hur kan tystnadskulturer konceptualiseras? Utifrån resultaten av litteraturgenomgången föreslås att utgångspunkten är att en tystnadskultur existerar i ett kollektiv om ett flertal medlemmar inte tar upp kritiska frågor (undanhållande) på grund av den (underförstådda) gemensamma uppfattningen att tystnad är den lämpliga reaktionen vid observation av kritiska frågor. Försök från medlemmar i en tystnadskultur att lyfta kritiska frågor hindras av andra medlemmar (intern censur) och/eller nonchaleras av de som kan åstadkomma förändring (dövhet för röst). Tystnad i tystnadskulturer har lärts in som en lämplig strategi för att lösa gruppens problem med extern anpassning och intern integration av dess tidigare eller nuvarande medlemmar. Detta lärande är i sin tur förkroppsligat i artefakter (dvs. synliga delar av en kultur, t.ex. beteenden, beslutsprocesser, formella och informella belöningssystem, berättelser), gemensamma värderingar och normer, och tas för givet som grundläggande antaganden som med tiden har försvunnit ur medvetandet.

Summary

The Swedish Agency for Work Environment Expertise has initiated a project aiming to contribute knowledge about workplace cultures of silence. The objective is to strengthen preventive work environment efforts and counteract a potential trend of increased harmful silence. The project consists of three studies that analyse workplace cultures of silence. The first study presented in this report aims to increase knowledge about cultures of silence in the workplace and promote the development of methods to measure and study these cultures. It includes defining the actors behind cultures of silence and describing the factors in the workplace that contribute to cultures of silence. The report discusses the impact of working environments where cultures of silence exist on employee wellbeing and health. It discusses the cultures of silence, negative effects on organisational learning and development, workplace safety, and contribution to the persistence of unethical and illegal behaviour and practices.

The study is based on a literature review of relevant Swedish and international research, integrating and advancing relevant knowledge to increase understanding of workplace cultures of silence and promote the development of methods to measure and study these cultures.

Background and relevance

So far, research has primarily focused on why individual employees choose to speak up or remain silent. At the same time, media reports and surveys of workplace practices indicate that there are whole organisations and groups where members are unwilling or unable to raise (critical) issues. The term "cultures of silence" is often used to describe such contexts, but it is used vaguely, with no clear definition. This report focuses on developing the concept of a culture of silence, including why cultures of silence occur in the workplace. Ambiguity and conceptual confusion can be partly attributed to a lack of knowledge transfer from research to practice, creating a need for research findings to be presented in a way that is more accessible to journalists, practitioners and policymakers. Moreover, research on workplace silence and collective silence comes from different disciplines, lacks a universal conceptual basis and is currently limited. Understanding cultures of silence also requires understanding how they develop and are displayed (manifested) in a workplace.

Methods used to search and evaluate existing knowledge

The report is based on a systematic literature review of relevant Swedish and international research on cultures of silence and related phenomena, including

employee silence, cultural censorship, and moral muteness. The search strategy is inspired by models that aim to reproduce existing knowledge and support development of knowledge and theory. Theories about different groups of actors in cultures of silence and how organisational cultures are created and maintained are important approaches in the report's proposal for further developing the concept of a culture of silence. The collective silence is explained through two cultural approaches: the dynamic and the structural approach.

The literature review's search strategy was based on assumptions about the need for a further developed concept to understand, explain and describe the culture of silence. Therefore, the principles of these approaches form the framework for the literature search. The search was conducted in three scientific databases. A total of 260 research references contained information relevant and valuable for developing the conceptual framework, of which 35 directly addressed cultures of silence. The analyses in chapters 4 and 5 of the report are based on all the references, and the most informative are referred to, i.e., not all 260 are cited. There are 188 unique references cited in these analyses. See further in the reports, Chapter 2. Method.

The literature review advances knowledge about cultures of silence in the workplace by defining the actors behind these cultures and describing the factors within the workplace that contribute to their development. The concept that is developed consists of three interrelated approaches that are proposed to be considered and understood together. The approaches are: (a) the elements (actors) in cultures of silence (systemic approach), (b) how and why cultures of silence develop (dynamic approach) and (c) how cultures of silence are manifested (structural approach). The actors in cultures of silence are: (1) those who recognise critical issues but remain silent in the face of those who could bring about change, i.e. withholding, (2) those who do not encourage or even prevent and silence others from expressing their ideas and concerns, i.e. censorship, and (3) those who can bring about change but neglect the voices that raise critical issues, i.e. "deafness". Together, they are referred to as the "triangle of silence". According to both the structural and dynamic approaches, culture influences the behaviour of different actors. The development of the concept of culture of silence at work is explained and visualised in the report.

Result – Integrating the systemic and two cultural approaches

The primary analysis integrates and systematises knowledge about the actors in cultures of silence (those who are silenced, those who censor others and those who are deaf to suggestions) with the two cultural approaches. The analysis demonstrates how these approaches, when combined, contribute to the development of cultures of silence. The analysis results are organised thematically under the two explanatory cultural approaches. The literature that sheds light on aspects of cultures of silence in Swedish working life has been categorised into the concept, specifically into the three actors in the 'triangle of silence', and into the upper and second layers of how cultures are manifested.

Why cultures of silence evolve

The dynamic approach focuses on the joint learning that takes place while solving external and internal threats and demands for adaptation and integration. In terms of adaptation to external demands, the review found that cultures of silence are more likely to develop if (a) the collective needs to deal with resource shortages and recognise mistakes or address wrongdoings committed in the collective, (b) the collective's image is threatened, or (c) its legitimacy to carry out its tasks is questioned. In terms of internal integration problems, cultures of silence are more likely to develop in collectives that (a) rely on internal cohesion and cooperation to fulfil their tasks, (b) develop hierarchical, status-based relationships between members and subcultures, (c) prefer to preserve positive relationships when dealing with internal conflicts, and (d) normalise errors and deal with violations of standards internally.

Cultures of silence can be functional and a result of what is perceived as successful problem-solving. Cultures of silence can also be the result of an organisation's failure to solve complex problems. In the literature reviewed, collective silence has arisen from the negligence of/failure to (a) develop a common language/basic concepts (e.g. what counts as poor quality of care), (b) develop appropriate improvement and repair mechanisms (e.g. cultural lock-in), (c) apply appropriate monitoring mechanisms (e.g. cultural blind spots), and (d) establish an appropriate distribution of power and authority (e.g. when power imbalances make some more vulnerable and others less organisationally vulnerable).

How cultures of silence are manifested in structural layers

In the structural approach, the outcome of collective learning is expressed in three layers. The top layer (artefacts) is the most visible and consists of those parts of the culture that can be perceived, that is observed (e.g., behavior), seen (e.g., org charts, physical environment), felt (e.g., psychological safety), heard (e.g., stories, language figures), or read (e.g., vision statements, procedures). While perceivable, artefacts can be ambiguous and therefore need to be interpreted by identifying specific organisational narratives, illustrative comparisons and/or contingencies. For example, reporting systems that might otherwise be considered indicators of management responsiveness can lead to silence when they fail to provide the expected response. Sometimes, the absence of something, such as statements, reporting systems, or controls, indicates a culture of silence.

The second layer is less visible and consists of shared norms and values that guide perceptions, experiences and behaviours within cultures. Silence is more likely to be established in collectives where silence-related behaviours are valued more highly than those involving giving voice. In some collectives, there are codes of silence, both implicit and explicit, while in other collectives, silence is a consequence of the organisation valuing stability. Cultures that value toughness or niceness tend to reinforce such patterns, as do organisations where a positive public image is prioritised.

The third layer is the least visible and consists of basic assumptions that are taken for granted and not conscious, such as implicit theories and beliefs. These are the reasons for people's behaviour, but it can be difficult to verbalise what and why. The most basic level of cultures of silence is the one that has received the least attention and is the most difficult to investigate in practice. The literature review showed that withholding information can be enabled by implicit beliefs held by managers, such as the notion that employees are selfish and that management knows best. This way, managers' influence on the organisation in a way that counteracts "voice". The implicit beliefs and fears managers hold, which underpin how they design the organisation's processes and structures, create deafness to voice, leading to a propensity for wishful thinking and narrower information processing. Withholding and censorship are facilitated by employees' implicit theories about what is appropriate to say. For example, they may assume that expressing opinions is pointless and/or dangerous, and that maintaining harmony is more important. Managers and employees are often unaware that they hold specific implicit theories and beliefs, and that these implicit, basic assumptions influence their perceptions, experiences, judgements, and behaviours. Therefore, the third level represents compelling but subtle expressions of cultures of silence.

Evidence-based actions and implications for research

The findings in the report, the developed knowledge, are intended to inspire further research and prioritise issues that can contribute additional knowledge. It also aims to help practitioners such as HR managers, policymakers, supervisors, and employee representatives design and evaluate surveys, establish strategies and tools for preventing the silencing of voice, and take action when identifying cultures of silence. To support this complex work, the report guides on what and how cultures of silence should be investigated.

Conclusion – a further developed concept for understanding, explaining and describing cultures of silence

How can cultures of silence be conceptualised? Based on the results of the literature review, it is suggested that a culture of silence exists in a collective if several members do not raise critical issues (withholding) due to the (implicit) shared belief that silence is the appropriate response to observing critical issues. Moreover, in cultures of silence, attempts by members to raise critical issues are obstructed by other members (internal censorship) and/or ignored by those who can effect change (deafness to voice). Silence in cultures of silence has been learnt as an appropriate strategy to solve the group's problems of external adaptation and internal integration of its former or current members. This tacit and explicit learning is embodied in artefacts (i.e., perceivable elements of a culture, such as behaviour, decision-making processes, formal and informal reward systems, and narratives), as well as shared values and norms. It is often taken for granted as a basic assumption that has faded from conscious awareness over time.

Innehåll

Sammanfattning ... **6**
Summary ... **10**
1. Inledning ... **16**
Bakgrund ... 16
Syfte och frågeställningar ... 17
Rapportens disposition ... 17
2. Metod ... **19**
Litteraturstudiens genomförande ... 19
Beskrivning av flödet i sökprocessen ... 20
Analys – integration och systematisering av resultat ... 23
3. Ram för ett vidareutvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskultur ... **25**
Tystnad i kollektiv är mer än de tystade individerna ... 25
Att förstå tystnad i kollektiv genom kultur ... 27
Sammanfattning av konsekvenserna när det gäller konceptualiseringen av tystnadskulturer ... 29
4. Analys – integrering av den systemiska med de två kulturella ansatserna ... **32**
Den dynamiska ansatsen – varför tystnadskulturer utvecklas ... 32
Den strukturella ansatsen – hur kulturen manifesteras i kulturella skikt ... 41
5. Erfarenhetsbaserade åtgärder och konsekvenser för forskning ... **50**
Konsekvenser för undersökningar av tystnadskulturer ... 50
Praktiska erfarenheter som underlag för åtgärder och beslutsfattande ... 54
Det nyutvecklade ramverket i svenska förhållanden ... 56
6. Slutsats – ett vidareutvecklat konceptuellt ramverk för tystnadskulturer ... **60**
7. Referenser ... **62**
Bilagor ... **69**

1. Inledning

Bakgrund

Uttrycket ”tystnadskultur” används för att beskriva – och ibland förklara – att idéer, åsikter, bekymmer som kunde ha förhindrat att skador uppkommer eller att arbetsförhållanden försämras, har undanhållits i grupper, organisationer och samhällen. Exempel på frågor som har kopplats till tystnadskulturer innefattar olyckor; [1-3], stora företagskrascher, [4], otillbörlig påverkan, [5, 6]), samt incidenter med bestående oetisk yrkesutövning (t.ex. inom hälso- och sjukvårdssektorn, [7-9]), tjänstefel, [10], och mobbning, trakasserier, och missförhållanden [5, 11-14]. Uttrycket används dessutom ofta när anställda beskriver att vissa problem inte tas upp eller inte kan tas upp på arbetsplatsen. Trots sin utbredda tillämpning visar en granskning av dessa referenser och diskurser om tystnadskultur att många yrkesverksamma och journalister använder uttrycket ganska vagt och definierar det på ett tvetydigt sätt, om det över huvud taget definieras.

Begreppsförvirringen kan tillskrivas otillräcklig forskning, men också otillräcklig kunskapsöverföring från den forskning som finns till praktik. Överföringen kräver en presentation av forskningsresultat som är mer tillgängliga för journalister, yrkesverksamma och beslutsfattare. Forskning som behandlar tystnadskulturer och kollektiv tystnad är emellertid generellt otillräcklig, kommer från olika discipliner och saknar en gemensam konceptuell grund.

I forskning om organisatoriskt beteende och företagsledning ligger fokus nästan enbart på tystnad på individnivå[1]. Den har resulterat i viktiga avslöjanden och kunskaper om individuella motiv för att hålla tyst, så som rädsla, undergivenhet samt prosociala och opportunistiska motiv, och de faktorer som har mest inflytande när det gäller en individs beslut att uttrycka eller undanhålla sina idéer och problem. Exempel på sådana faktorer är: hur mycket öppenhet som lyhördhet som finns i relationer med chefer, om man upplever sin arbetsmiljö som psykologiskt säker och ifall det finns krav på att ”rösten” ska leda till åtgärder. Att veta varför individer håller tillbaka sina åsikter, och därigenom egna tankar, karaktärsdrag, känslor och beteende, räcker emellertid inte för att beskriva och förklara varför medlemmar i organisationer och grupper kollektivt undanhåller sina åsikter [15-16]. Kollektiva fenomen som tystnadskulturer uppstår, överförs och består genom olika personers handlingar. Men vilka handlingar dessa personer ägnar sig åt, vilken betydelse de tillskriver dessa handlingar och hur de utför dem beror på den faktiska eller uppfattade närvaron och bidragen från övriga medlemmar i kollektivet. Till exempel deras snarlika

1 Tabell A-1 i bilagan ger en resumé av de mest framstående översiktsartiklarna, kapitlen, redigerade böckerna och metaanalyserna om tystnad i organisationer.

eller tillåtande åtgärder, uppmuntran, eftergivenhet, bestraffning [17-19] och på de kontextuella omständigheterna, t.ex. den sociala, normativa, strukturella och fysiska miljön, där dessa uppfattningar, tolkningar och beteenden kollektivt förekommer [20].

Syfte och frågeställningar

Denna rapport syftar till att öka kunskapen om tystnadskulturer på arbetsplatsen och att främja utvecklingen av metoder för att mäta och studera dessa kulturer. Rapporten fokuserar på följande forskningsfrågor:

1. Hur kan tystnadskulturer definieras?
2. Hur och varför utvecklas, manifesteras och vidmakthålls tystnadskulturer?

Utgångspunkten för studierna var att trots den utbredda användningen av begreppet ”tystnadskultur”, finns varken en tillgänglig och klart definierad föreställning om tystnadskultur. Det finns inte heller en sammanhängande strukturerad kunskapsmängd som skulle kunna granskas. I stället för att enbart söka efter och tilldela befintliga forskningsresultat en redan befintlig struktur enligt dominerande paradigm, forskningsströmmar eller teorier, har begreppet[2] (konceptet) ”tystnadskulturer” specificerats och ett ramverk har utvecklats, där befintlig kunskap kan integreras till ett utvecklat koncept för – tystnadskulturer.

Det i rapporten föreslagna ramverket består inte bara av en översikt över ”vad som är känt” om tystnadskulturer utan anger också ”vad som behöver kännas till” och gör att befintlig forskning kan utvärderas utifrån detta behov [22, 23]. Det konceptuella ramverket utgör följaktligen den specifika kontexten för studien och styr det metodiska tillvägagångssättet samtidigt som litteraturanalyser bidrar till utvecklingen av ramverket.

Rapportens disposition

Rapportens kommande kapitel är disponerade enligt följande: I *kapitel 2 Metod* beskrivs hur förslag till vidareutvecklat koncept för tystnadskultur används som ram för litteratursökningen och analysens genomförande. I efterföljande *kapitel 3 Ram för ett utvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskultur* förklaras de olika ansatserna i ramverkets förslag till vidareutvecklat koncept för tystnadskulturer på arbetsplatser. I därefter följande *kapitel, 4 Analys – integrering av den systemiska och de två kulturella ansatserna,* belyses hur ansatserna i konceptet integreras; hur grupperingar av anställda i den systemiska ansatsen integreras och systematiseras med de två kulturella ansatserna i konceptet. I kapitlet diskuteras också vilka delar av det vidareutvecklade konceptet som i tillräcklig utsträckning omfattas av befintlig forskning och vilka områden

2 Begrepp är föreställningar som ”avsiktligt och medvetet har uppfunnits eller anpassats för ett specifikt vetenskapligt syfte” [21, s. 29] De är abstraktioner som används för att förklara ett särskilt fenomen. Ofta observeras de indirekt, och slutsatsen om deras existens” härleds från mer iakttagbara handlingar och egenskaper hos ett begrepp” [19, s. 250-251]. Begreppet intelligens kan t.ex. härledas från att lösa komplicerade uppgifter.

som behöver undersökas närmare. I *kapitel 5, Erfarenhetsbaserade åtgärder och konsekvenser för forskning,* presenteras en översyn av hur befintlig forskning har genomförts och förslag presenteras på framtida forskning med ett vidgat perspektiv på tystnadskulturer – Vad som borde undersökas och hur. Och hur det utvecklade konceptet kan hjälpa yrkesverksamma såsom personalchefer, beslutsfattare, chefer och arbetstagarrepresentanter att ta fram strategier och verktyg för prevention och intervention. I kapitlet sammanfattas också litteratur som belyser svenskt arbetsliv, insorterat i konceptet ”tystnadstriangeln” och relateras till de kulturella skikten av tystnadskulturers manifestering. Slutligen, i *kapitel 6 Slutsats sammanfattas det vidareutvecklade konceptuella ramverket för tystnadskultur.*

I bilaga A-6 ingår ytterligare utvalda resultat som ligger vid sidan av den aktuella granskningens fokus, t.ex. översikter över befintlig forskning om individuell tystnad och fördelning av forskning om tystnadskulturer i olika länder och områden.

Bilaga A-7 innehåller en förteckning över väsentliga begrepp på engelska och svenska.

2. Metod

Metodkapitlet är ordnad i tre avsnitt. Inledningsvis redovisas hur rapportens två frågeställningar utvecklats och omvandlats till en sökstrategi med nyckelord, söksträng och databasval. I kapitlets andra avsnitt redovisas flödet i sökprocessen genom dess övergripande steg och genom en redovisning av antal inkluderade och exkluderade artiklar. Det avslutande avsnittet beskriver hur analysen av kunskapen i litteraturen genomförs.

Litteraturstudiens genomförande

Litteraturgenomgången är baserad på en systematisk sökning av relevant litteratur kombinerat med ett kvalitativt tillvägagångssätt för att bedöma och integrera litteratur. Det kvalitativa tillvägagångssättet avser att inkludera litteratur som belyser de olika ansatserna i det föreslagna vidareutvecklade konceptet, dels för att tematisera befintlig kunskap, dels i syfte att skapa ny kunskap [22-23]. Olika teoretiska perspektiv från arbetsvetenskap, sociologi, psykologi, folkhälsa, litteratur och kulturstudier ingår.

Det kombinerade tillvägagångssättet har valts utifrån områdets mognad [24] och behovet att utveckla konceptet för tystnadskultur. Antaganden om behovet av ett utvecklat koncept för tystnadskultur och ett förslag baserat på tre ansatser har fungerat som ram för litteratursökningen. Dessa tre ansatser för tystnadskulturer på arbetsplatser presenteras och förklaras i efterföljande *kapitel 3, Ram för ett vidareutvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskultur.*

En systematisk sökstrategi är viktig för att säkerställa ett tillförlitligt underlag för att besvara rapportens två frågeställningar och ge läsaren insyn i val av litteratur. Men som framgår är sökstrategin också inspirerad av rekommenderade modeller [t.ex. 22-26] som inte enbart syftar till att återge befintlig kunskap utan som också stödjer teoriutveckling av kunskap genom att ompröva existerande litteratur på sätt som genererar nya och bättre sätt att tänka kring specifika fenomen; enligt utvecklade modeller för ”scoping, integrative and problematising reviews” [27]. Se också vidare i kapitels avslutande avsnitt *Analys – integration och systematisering av resultat.* Studiens frågeställningar är formulerade med stöd av befintlig kunskap om tystnad i organisationer [t.ex. 28-32] samt kunskap om kollektiv tystnad och begreppet kultur [33-37]. Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar har sökkriterier formulerats. Litteraturstudiens resultat avser också att stödja genomförandet av de två efterföljande studierna i projektet – *En mätning av tystnad och tystnadskulturer bland anställda i svenskt arbetsliv 2024,* Rapport 2025:11 [38] – och benchmarkstudien av tystnad och tystnadskultur i Sverige med andra europeiska länder.

Strategin bakom söksträngen inkluderar: 1) kollektiv, som omfattades av sökuttrycken organisation, grupp, kollektiv, kultur och klimat; och 2) tystnad,

som omfattades av sökuttrycken tystnad och stum. Som ett viktigt exempel kan sökuttrycket ”döv” nämnas, vilket gör att forskning som behandlar bristande lyhördhet för röst också kan inkluderas, dock se diskussionen (nedan) om tystnad kontra röst.

Rapporten fokuserar på tystnad därför ingår i första hand litteratur om tystnad. För att räknas som tystnad, och därmed vara av intresse för litteraturgenomgången, behöver en person undanhålla något från någon som kan medföra förändring på arbetsplatsen.

Röst är en form av organisatoriskt, kommunikativt beteende, av ett aktivt ifrågasättande av status quo genom att säga ifrån till en överordnad [39]. Röst kan ibland ses som frånvaron av - och därmed motsatsen till - tystnad, men inte nödvändigtvis, se [29, 39-40]. Litteratur som särskilt handlar om röst omfattats inte av söksträngen. Relaterade begrepp såsom visselblåsning kan dock bidra till förståelsen för tystnad och i synnerhet för tystnadskulturer. Sammanhangsrelaterade betingelser som hämmar röst kan t.ex. också men inte nödvändigtvis innebära förutsättningar för tystnad. Med anledning därav har kunskap om röst och relaterade begrepp inkluderats i denna rapport när det bedömts användbart för att förstå tystnadskulturer.

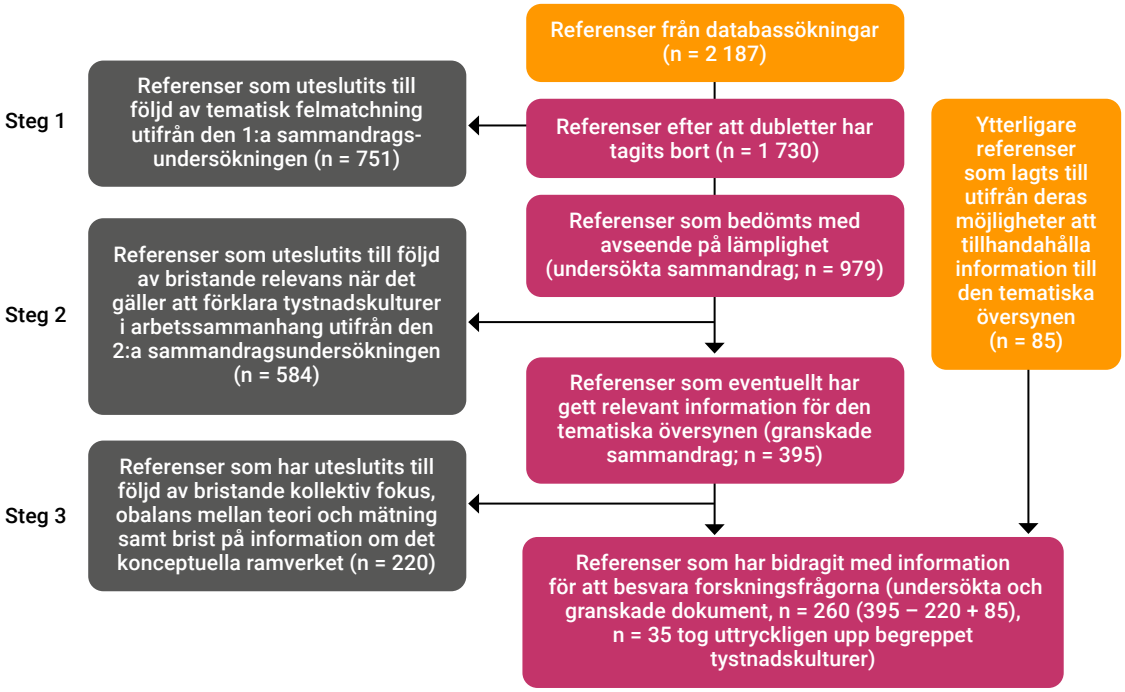
Det kan särskilt nämnas att begrepp som rör ”tystnadsklimat” och ”tystnadskultur” har tagits med då dessa båda uttryck används synonymt av vissa författare. I denna rapport innebär klimat hur individer uppfattar sin arbetsmiljö på ett mer holistiskt sätt, dvs. inte bara enskilda delar av arbetsmiljön; [41]. Uttrycket kultur omfattar omedvetna aspekter och är därför mer inkluderande än begrepp som förknippar kollektiv tystnad med genomtänkta val och arrangemang, t.ex. tystnadskonspirationer; [42]. Kultur omfattar förutom uppfattningar även värderingar, åsikter, implicita grundläggande antaganden och artefakter (de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas, såsom organisationsscheman, den fysiska miljön, språk, kläder, kommunikationsmönster osv). [33, 41].

I sökningen ingår artiklar, bokkapitel, rapporter på svenska, engelska och tyska. Ingen tidsbegränsning i fråga om publiceringsdatum sattes. Samtliga sökkriterier presenteras i ett sökprotokoll, se tabell A-2 i bilagan. En sökning i de tre referentgranskade databaserna Scopus, PsycInfo (via ProQuest) och Business Source Complete (BSC; via EBSCO) genomfördes (november 2023). Sökstrategin har seminariebehandlats.

Beskrivning av flödet i sökprocessen

Här redovisas flödet i sökprocessen, genom dess övergripande steg och antalet inkluderade och exkluderade artiklar. Sökningen resulterade i sammanlagt 2 187 referenser. Tabell A-2 i bilagan visar söksträngar och filter för var och en av de tre databaserna och figur A-1 i bilagan visar referensöverlappningen mellan databaserna.

Flödesdiagrammet i figur 1 visar övergripande steg i sökningen samt antalet artiklar som inkluderar användbar information respektive som uteslutits. Förklaringar presenteras efter diagrammet.



Figur 1. Flödesschema för urvals- och uteslutningsprocessen.

Efter att dubbletter tagits bort sammanställdes 1 730 referenser (i referensverktyget Zotero och i Excel) för åtkomst under analysarbetet. I tre etapper fastställdes vilka referenser som skulle ingå i studiens analys. Det kan särskilt nämnas att de senast publicerade översiktsartiklarna [39, 43] och metaanalysen [25] bidrog till att ytterligare 85 referenser inkluderades i det sista steget.

I steg 1 undersöktes alla titlar och sammanfattningar systematiskt (av huvudförfattaren) för att utesluta referenser som inte hade någon koppling till ämnet. Detta ledde till att 751 referenser uteslöts. I steg 1 var exklusionskriterierna:

- referenser om hörselskador som påträffades bland träffarna på grund av sökordet ”döv”
- referenser som handlade om tystnad eller tyst som tekniskt uttryck, t.ex. tysta sändare i biokemiska reaktioner
- referenser som omfattade uttrycket tystnad eller tyst i metaforisk bemärkelse.

I steg 2 kategoriserades de återstående 979 referensernas sammanfattningar systematiskt (av huvudförfattaren och forskningsassistent) enligt det kodningsschema som presenteras i tabell A-3 i bilagan och enligt principerna för det utvecklade konceptuella ramverket.

Exklusionskriterierna i steg 2 var:

- referenser som handlade om tystnad i kritiska frågor i hemmet, t.ex. våld i hemmet.
- referenser som behandlar tystnad inom litteraturområdet, t.ex. romaner som behandlar kollektiv tystnad.
- referenser som inte uttryckligen tog upp tystnad, t.ex. som endast gällde röst, som använde uttrycket tystnad i metaforisk bemärkelse.
- referenser som inte behandlade kollektiv tystnad, ämnet tystnad hos enskild anställd och i grupp om två personer är redan behandlade i en metaanalys [25].

Observera att i steg 2 användes en i dessa sammanhang relativt restriktiv exklusionsstrategi när litteratur skulle uteslutas. Anledningen var att minska risken för att förlora eventuellt informativa referenser. Referenser som behandlar individuell tystnad eller röst behölls t.ex. om dessa också tog upp någon av de två andra grupperingarna av anställda i den tystnadstriangeln som beskrivs i det utvecklade konceptuella ramverket, t.ex. andra som hämmar röst och andra som är döva för röst, se kapitel 3, eller om de behandlar ämnet kultur, t.ex. organisatorisk eller yrkesrelaterad kultur. Steg 2 ledde till att 584 referenser uteslöts. Därmed var 395 referenser fortfarande relevanta för den mer detaljerade delen av litteraturgenomgången.

I steg 3 genomfördes en mer kritisk undersökning. Detta steg fokuserade på det teoretiska ramverket och möjligheten att besvara studiens frågeställningar. Denna process markerade övergången till den fördjupade analysen, se vidare i kapitlets avslutande avsnitt.

En referens kategoriserades som ”användbar” när den kunde utveckla antingen det teoretiska ramverket och/eller forskningsfrågorna. Ett exempel på bristfälligt dokument som uteslöts var när författare teoretiserade på kollektiv nivå men mätte sina begrepp endast på individnivå [15, 44]. Av de återstående 395 referenserna bedömdes 175 ge användbar information med utgångspunkt från tillfredsställande mätning och/eller konceptualisering. Tillsammans med de tillkommande 85 referenserna, ingick 260 referenser i litteraturstudiens analys. Bland det slutliga urvalet av 260, hänvisade 35 referenser uttryckligen till uttrycket ”tystnadskultur” i titeln eller i sammanfattningen, de är särskilt markerade (se bilaga tabell A-4). Denna kategorisering genomfördes för att bekräfta det inledande påståendet att det inte finns någon stabil gemensam begreppsbildning eller forskningstradition för detta begrepp, utan flera olika sätt att definiera uttrycket tystnadskulturer. Tabell A-4 i bilagan redovisar alla de referenser som inkluderar användbar och betydelsefull information, totalt 260 referenser (efter steg 3). Tabell A-5 i bilagan visar de 220 referenser som uteslöts efter etapp 3. Som framgår av tabellerna A-4 och A-6 i bilagan, har tystnadskulturer undersökts i flera länder, de 35 referenser som specifikt behandlar tystnadskulturer kom från 11 länder och områden (se bilaga tabell A-6).

Referenser som bedömdes relevanta efter kodning lästes i fulltext och klassificerades efter ansatserna för det vidareutvecklade teoretiska konceptet för

tystnadskultur. Antagandena bakom det föreslagna vidareutvecklade konceptet användes som ram i urvalet.

Utdrag ur relevanta forskningsämnen i enlighet med ansatserna för den föreslagna utvecklade konceptuella ramen sammanfattades och seminariebehandlades. Steg 3 i litteratursökningens gallring är inledningen av analysen – integration och systematisering av referenser och den information de innehåller, se vidare i det avslutande avsnittet i kapitlet.

Analys – integration och systematisering av resultat

Det sista stegets klassificering av litteraturen grundas på det föreslagna vidareutvecklade konceptuella ramverkets ansatser. I detta steg anges därmed om referenserna inkluderar kunskap om t.ex. organisationskulturens olika skikt, synliga artefakter men också underliggande normer och underförstådda grundantaganden. Dessutom anges om referenserna exempelvis adresserar problem med extern anpassning och nya interna strukturella förhållanden. Samtidigt relateras litteraturen till alla tre delar av tystnadskulturer, dvs. tystnad (undanhållande), censur och dövhet. Analysen integrerar och systematiserar kunskapen i litteraturen. För att tydliggöra, de ”bevis” i form av befintliga kunskaper som har identifierats i genomgången och införlivats i ramverket är de organiserade enligt det utvecklade konceptuella ramverkets två kulturansatser, dvs. den dynamiska och den strukturella ansatsen och presenteras enligt teman som framkommit för respektive ansats.

Som beskrivet i rapportens inledning har tystnadskultur fått uppmärksamhet inom forskningen men betraktas ändå som långt ifrån välbeforskat och väl konceptualiserat. Detta är anledningen till att analysen utgår från tre olika tillvägagångssätt för att identifiera teman i data [23, 45]. Analysen utgår från deduktiva tillvägagångssätt när teoridriven dataanalys är möjlig att genomföra utifrån en uppsättning förutbestämda teman. Dessa kan främst vara till hjälp i analysen av de delar av fenomenet som redan är välkänt. Induktiva analyser som är datadrivna och som utnyttjar kunskap och tematiserar denna när de framkommer ur data. Tillvägagångssättet används när det saknas kunskap om delar av det aktuella fenomenet. Analysen kombinerar de båda tillvägagångssätten vilket ger den ett – abduktivt tillvägagångssätt. Abduktion använder sig av befintliga teorier, men är öppna för omkalibrering, modifiering och utökning av befintliga teorier på nya sätt om data så kräver [45]. Såsom framgår i de två resultatavsnitten, kapitel 4 Analys – integrering av den systemiska med de två kulturella ansatserna, och kapitel 5 Erfarenhetsbaserade åtgärder och konsekvenser för forskning, har analysen genomförts med utgångspunkt i etablerade teman (kulturforskning ger bl.a. exempel på artefakter, normer, grundläggande antaganden och en lista på problem med extern anpassning och intern integration som grupperna vanligtvis måste hantera [33]).

Som nämnts ovan, totalt 260 forskningsreferenser innehöll information som är av betydelse och värdefulla för utvecklingen av den konceptuella ramen, varav

35 direkt adresserade tystnadskulturer. Alla referenser har dock inte refererats i analysen av olika teman som presenteras i resultatkapitlen, i stället har de mest informativa referenserna citerats. Devisen ju fler referenser desto större stringens är inte alltid överensstämmande. De artiklar av de 260 som inte refereras presenterar ungefär motsvarande resultat som de refererade artiklarna och därutöver bidrar de inte med ny kunskap, enligt litteraturgenomgången. Analysen i kapitel 4 och 5 citerar 188 st. unika referenser. De referenser som utgör grunden för tematiseringen i analysen diskuteras per ansats och tema i kapitel 4 och 5. I anslutning till detta redovisas referenserna också i sammanfattande tabellform.

3. Ram för ett vidareutvecklat koncept för att förstå, förklara och beskriva tystnadskultur

Med utgångspunkt i att befintliga konceptualiseringar om tystnadskultur brister (se kapitel 1 Inledning) föreslås ett vidareutvecklat koncept, ramverk, för att förstå, förklara och beskriva tystnadskultur. I detta kapitel förklaras antagandena och ansatserna i rapportens förslag för ett vidareutvecklat koncept för tystnadskultur. Antagandena utgör litteratursökningens ramverk.

Begreppet "anställdas tystnad" är relativt klart och tydligt konceptualiserat, däremot är den kollektiva aspekten av "tystnadskulturer" underutvecklad. Följaktligen måste konceptualiseringen först och främst komma fram till vad det innebär att kollektiv "varje ömsesidigt beroende och målinriktad kombination av personer, grupper, avdelningar, organisationer eller institutioner" [19, s. 251] betecknas som tysta. En utvecklad ansats som inkluderar olika aktörer i frågan föreslås, här benämnd systemisk ansats. Systemisk ansats kan beskrivas som genomgripande och omfattande ansats. Ansatserna för organisationskulturer i konceptet tystnadskultur är baserade på befintlig kunskap om organisationskultur [33-36].

Tystnad i kollektiv är mer än de tystade individerna

Offentliga debatter och forskning som rör tystnadskulturer och relaterade uttryck fokuserar främst på anställda eller medlemmar i kollektiv som undanhåller sina åsikter, bekymmer eller information som skulle, eller skulle kunnat ha, förhindrat skada. I det mer genomarbetade angreppssättet av kollektiv tystnad inom "organisational behaviour and management literature", det vill säga den litteratur som behandlar organisatoriskt beteendet och företagsledning, har begreppet tystnadsklimat definierats av Morrison och Milliken [16] som "utbrett gemensamma uppfattningar bland anställda om att det är meningslöst och/eller farligt att säga ifrån om problem" (s. 708). Enligt detta perspektiv antas kollektiv tystnad således uppstå när ett antal (flera) enskilda medlemmar i ett kollektiv delar uppfattningen att det är olämpligt att lyfta kritiska frågor. Ett sådant fokus på undanhållande riskerar emellertid att vara alltför snävt, och "ge en missvisande bild av faktiska händelser och förenkla komplexiteten i arbetsplatskulturen för mycket" [46, s. 709]. Såsom händelser som Columbiakatastrofen, stora projekt inom programvarudesign och överträdelser inom hälso- och sjukvårds- och underhållningsbranschen visar [5, 11, 46] – och i motsats till allmänt spridda beskrivningar av tystnadskulturer i media och forskning – har det funnits människor (t.ex. sjuksköterskor, tekniker och revisorer) som har tagit upp tänkbara misslyckanden, oegentligheter och

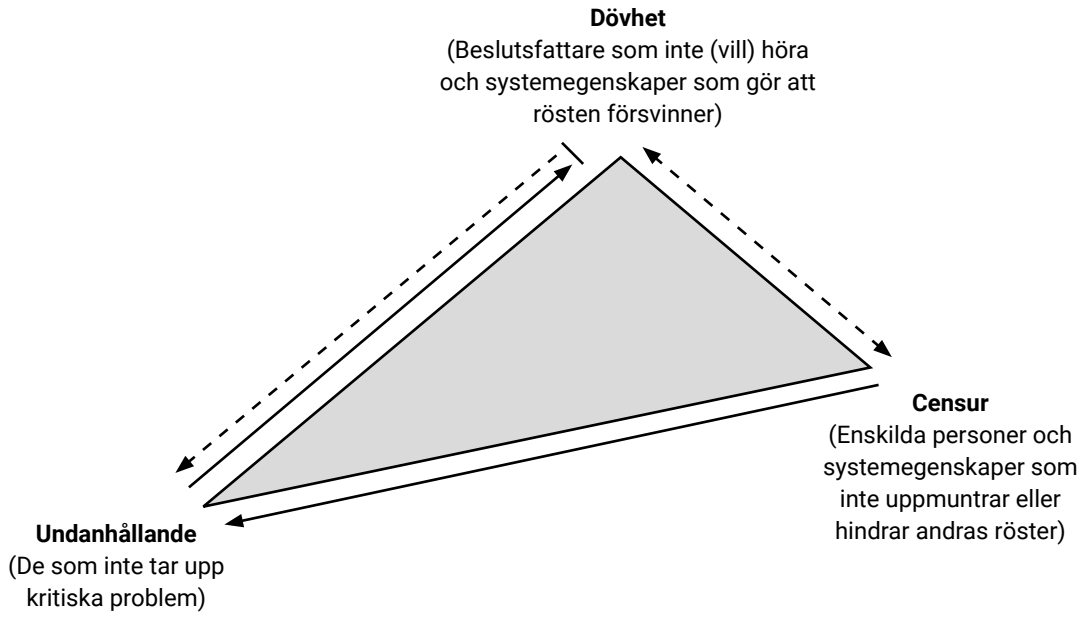
missförhållanden. Högre ledning vägrade emellertid att lyssna på och ignorerade dessa röster eller så tystnade de på grund av systemets oförmåga att ”lyssna”. Keil och Robey [48] föreslog utifrån sina forskningsresultat att ”MUM-effekten”, dvs. motviljan mot att berätta om otrevliga saker, som har undersökts inom socialpsykologin [47], skulle kompletteras med ”döveffekten”. Den senare beskriver en situation där personer i beslutsfattande ställning inte är mottagliga för signaler om missförhållanden och/eller är ovilliga eller oförmögna att åtgärda dessa [48].

En annan försummad beståndsdel i kollektiv som bidrar till tystnad är andra medlemmar eller strukturella konstellationer som försöker hindra eller på annat sätt tystar sina arbetskamrater [11]. Undersökningar på sjukvårdsinstitutioner har t.ex. visat att man inte diskuterar problem med kollegor och att visselblåsare av sina sjuksköterskekollegor har blivit uppmanade att ”se sig om efter annat arbete” efter att ha sagt ifrån när det gäller problem med patientsäkerheten [t.ex. 7, 46, 49-50]. Censurliknande påverkan från arbetskamraterna behöver inte vara avsiktlig så att dessa medvetet tystar sina kollegors röster. Medlemmar av kollektiv påverkar också varandra subtilt, som forskningen om den s.k. ”tystnadsspiralen” [51] beskriver. På sikt kommer medlemmar i ett kollektiv som tror sig ha samma åsikt som majoriteten att vara mer benägna att uttrycka denna åsikt, medan de som tror att de är i minoritet lutar mer åt att undanhålla sina åsikter. Följaktligen kommer de som tillhör majoriteten att växa sig starkare, medan minoriteten blir alltmer marginaliserad. Denna horisontella tystnadsspridning bland arbetskamrater sker automatiskt och smittar av sig.

En systemisk ansats för tystnad i kollektiv – olika grupper av anställda

Med utgångspunkt i beskrivna begränsningar i befintliga konceptualiseringar (1 Inledning), föreslås i denna studie en systemisk ansats för studier av tystnadskulturer. Denna ansats inkluderar inte enbart det traditionella perspektivet på anställdas tystnad utan också två ytterligare grupperingar av anställda. Detta för att förstå varför och hur tystnad uppstår och består i kollektiv, kunskap om:

1. undanhållande – den individ (eller de individer) som håller tyst gentemot de som skulle kunna åstadkomma en förändring,
2. censur – de individer och systemegenskaper som inte uppmuntrar röst eller t.o.m. förmår eller tvingar andra till att hålla tyst,
3. dövhet – beslutsfattare som inte (vill) ”lyssna på” röster som tar upp besvärliga frågor samt systemegenskaper som gör att rösterna tystnar. I figur 2 illustreras denna tystnadstriangel, innefattande undanhållande, intern censur och dövhet.



Figur 2. Systemisk ansats för tystnadskulturer (tystnadstriangeln).

Att förstå tystnad i kollektiv genom kultur

Förutom ett snävt fokus på de som undanhåller sina åsikter, se ovan, är ett annat problem med befintliga ansatser som rör tystnad i kollektiv att de är begränsade till att inrikta sig på anställdas uppfattning om arbetsmiljön [16, 41]. Det finns emellertid betydligt fler aspekter inom organisationer som har koppling till individuell och kollektiv tystnad, såsomvärderingar, åsikter, motiv, språk, symboler, strukturer, principer, fysisk miljö m.m. [25, 39]. I forskning om ”nätverksförankrad tystnad” [11] tillämpas en bredare ansats gällande innehåll och aktörer, med fokus på individens ställning inom och utanför organisationer. Tystnaden i kollektiv påverkas av maktposition och strukturell integration, men dessa faktorer är långt ifrån fullständiga, vilket många undersökningar och fallstudier visar. Begreppet ”tystnadskonspirationer” [42] fokuserar i sin tur på avsiktliga arrangemang bland medlemmar i ett kollektiv och tar inte hänsyn till hur omedvetna processer och strukturella hinder bidrar till kollektiv tystnad. Viktiga men selektiva sidor av de faktiska och teoretiska förklaringar som förknippats med tystnad i kollektiv täcks alltså av befintliga konceptualiseringar av ämnet [t.ex. 7, 39]. Nämnda begränsningar kan övervinnas genom tillämpning av ett kulturellt synsätt.

Begreppet kultur anses vara tillräckligt brett för att förena viktiga organisatoriska aspekter. Det används för att belysa hur kollektiva processer och strukturer uppstår och bibehålls, samt hur kollektiv påverkas av och påverkar sina enskilda medlemmar [34, 36-37]. Även om begreppet ”tystnadskultur” redan har tagits i bruk, har det ofta kommit att användas på ett tvetydigt, vagt definierat och heterogent konceptualiserat sätt. Det är inte ovanligt med konceptuell oklarhet och variation i forskares och konsulters användning av ”kultur” [se 34], men att det används svepande är inte nödvändigtvis en nackdel för konceptet i sig [se 35]. Att brottas med begreppet kultur tyder enligt Schein [33] inte på någon svaghet från användarens sida, utan avspeglar själva begreppets natur.

En av anledningarna till dessa utmaningar är att kulturen existerar på många ”observerbarhetsnivåer” [33, s. 3]. Detta innebär att den manifesterar sig i människors handlingar, kläder och attityder, verktyg, interaktionsmönster och organisationsscheman som artefakter (de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas). Samtidigt omfattas kulturen av skikt som kan vara dolda, för både utomstående och för medlemmar av kulturen, samt svårtolkade effekter av kulturmanifestationer, såsom vanor, normer och mentala modeller men också språk som är mångfasetterat och som delvis tillhör både synliga och mer osynliga faktorer. Med utgångspunkt i utveckling av problemet med att definiera kultur och de många sätt som kultur kan definieras på, föreslås av Schein [33] en strukturell ansats som användbar för att i detalj ange innehållet i en kultur. För att detta innehåll ska kunna förstås behöver den strukturella ansatsen emellertid kompletteras med en dynamiskt ansats som närmare anger hur och varför en kultur utvecklats [33].

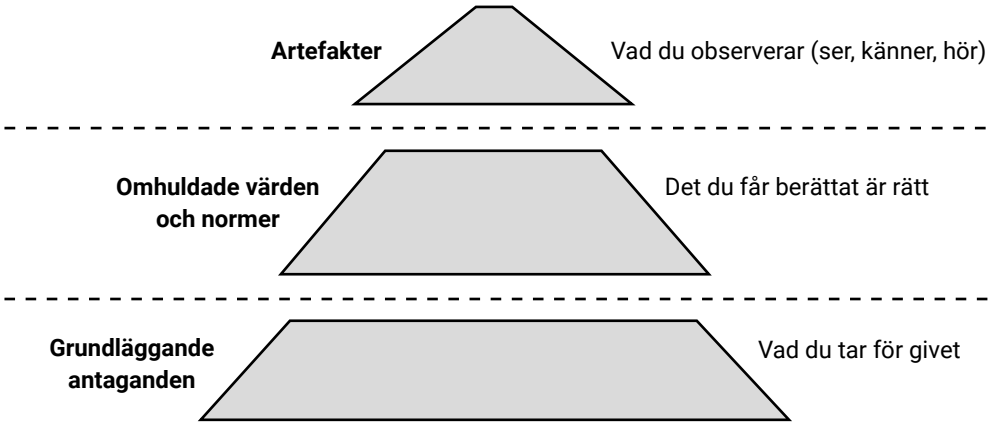
Den dynamiska ansatsen för kultur

För att de många betydelser som förknippas med kultur i specifika kollektiv ska kunna organiseras har det föreslagits att ett kollektivs kultur ska behandlas som det ”ackumulerade och gemensamma lärande” [33, s. 6] som medlemmarna i kollektivet har upplevt i sina ansträngningar att överleva, växa och förbli internt integrerade. Kultur beskrivs som bestående av gemensamma komponenter som hanterar och anpassar sig till den externa miljön, vilket innefattar hantering av hot från andra kollektiv eller externa händelser, såsom miljöförändringar, social eller teknisk innovation, eller förvärvande av resurser för överlevnad och utveckling. Samtidigt behöver frågor om intern integration hanteras i varje kollektiv, vilket resulterar i att gemensamma beståndsdelar formas för att hantera regler och normer för samförstånd inom gruppen” [36, s. 106]. Frågor om vem som anses vara medlem, hur auktoritet och status fördelas, hur interna processer organiseras, hur avvikande beteende bestraffas och överensstämmande beteende främjas samt hur konflikter löses och resurser fördelas omfattas av dessa regler.

Samtidigt som problem med extern anpassning och intern integration hanterades, visade sig vissa beteenden, tankesätt, processer, verktyg och liknande fungera bra, medan andra inte gjorde det. Det som visade sig fungera bra ansågs vara giltigt genom en social valideringsprocess, och gav därefter mening och vägledning om hur medlemmar ska tänka, känna och bete sig i förhållande till vissa nyckelfrågor och -situationer. Denna godkända praxis fungerar också som grund för att godkännande inom kollektivet ska ske, däribland när och vem som ska befordras, straffas eller till och med uteslutas. Resultaten av hur problem med extern och intern anpassning hanteras är föremål för den strukturella ansatsen till kulturer.

Den strukturella ansatsen för kultur

Enligt Scheins strukturella ansats för kultur uppträder ett delat och ackumulerat lärande gällande det ”rätta” sättet att hantera problem i tre skikt (se figur 3).



Figur 3. Den strukturella ansatsen till kultur (Schein, 2017).

I centrum för en kultur finns ett kollektivs gemensamma förståelse för lämpliga sätt att tänka, känna och bete sig när man hanterar problem med extern och intern anpassning. Detta system eller mönster av värderingar och normer representeras av vad medlemmarna i en kultur anser, och säger, att kollektivet står för och vad som styr deras beteende och tänkande. Något större inflytande på dessa gemensamma värderingar och normer ges till medlemmar som mer påtagligt ger uttryck för sina ståndpunkter, såsom ledare, chefer, experter). Deras befogenhet att utöva inflytande bestäms emellertid – åtminstone på lång sikt – av hur lämpliga de problemlösningsstrategier som de förespråkar är.

På sikt kommer olika sätt att hantera problem, lämpliga åsikter, värderingar och normer ”att tas för givna som grundläggande antaganden och så småningom glömmas bort” [33, s. 6]. De placeras då som det lägsta, omedvetna skiktet i en kultur. Grundläggande antaganden tillhandahålls därmed underförstått som en ram som för hur medlemmar i en kultur definierar ”vad man ska vara uppmärksam på, vad saker och ting betyder, hur man ska reagera känslomässigt på vad som händer och vilka åtgärder som ska vidtas i olika typer av situationer” [33, s. 22].

Grundläggande antaganden synliggörs inte enbart genom delat lärande. De uttrycks också i form av artefakter, som är urskiljbara delar av en kultur, t.ex. verktyg och teknik, processer, strukturer och organisationsscheman, språk och jargong, beteenden, symboler, myter och berättelser samt ritualer och ceremonier som förknippas med en kultur. Dessa artefakter ofta kan anmärkningsvärt nog ofta lätt observeras, men vara svåra att tyda.

Kulturers innehåll vid varje given tidpunkt utgörs av beståndsdelarna i dessa tre skikt (se figur 3) och anses vara resultatet av lärande och handling. Samtidigt utgör de villkor som både möjliggör och begränsar framtida åtgärder och lärande [37].

Sammanfattning av konsekvenserna när det gäller konceptualiseringen av tystnadskulturer

Ramen för det föreslagna vidareutvecklade konceptet, ramverket, för tystnadskulturer består av tre ansatser. Den strukturella ansatsen för kulturer

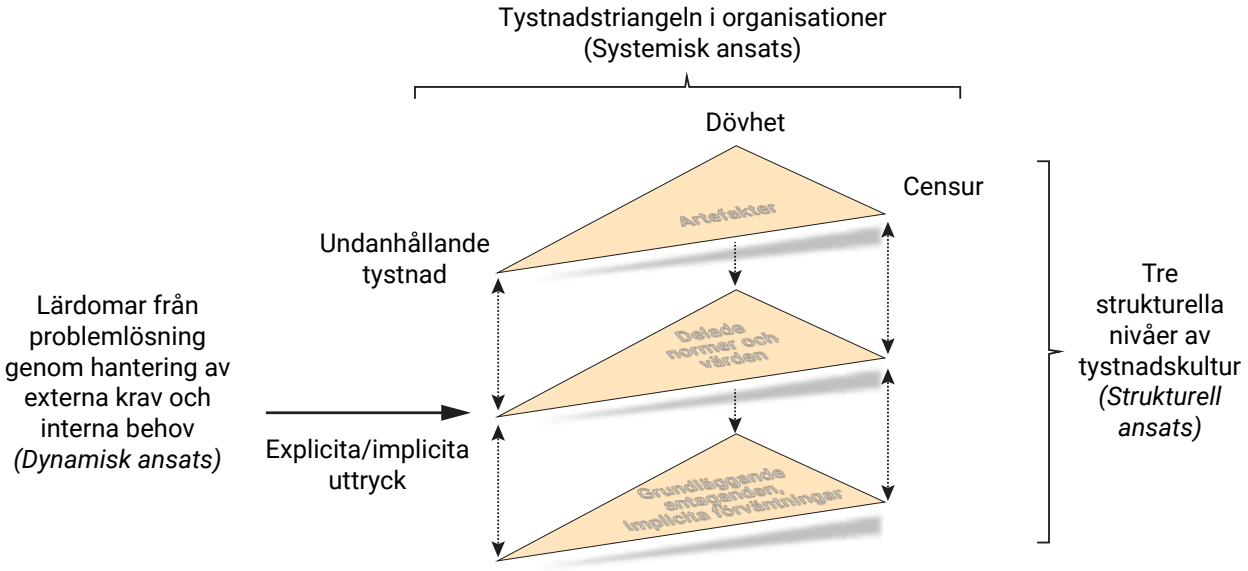
innebär kunskap om de artefakter, värderingar och åsikter samt grundläggande antaganden som utgör tystnadskulturer. Denna kunskap förväntas tillhandahållas utifrån specifik information om hur tystnadskulturer manifesterar sig i olika skikt samt dessas inbördes relationer, och bedöms därefter. Den dynamiska ansatsen innebär en tolkning av tystnadskulturer där tystnadens framväxt förklaras som ett funktionellt svar inom grupper när problem med extern anpassning och intern integration har hanterats. Genom denna kunskap tillhandahålls specifik information om hur och varför tystnadskulturer utvecklas och bibehålls, och den kan därmed användas som underlag för intervention. Den systemiska ansatsen för tystnadskulturer innebär att strukturella och dynamiska förklaringar inte bara ska beaktas i den utsträckning som de påverkar dem som förblir tysta, utan också i den utsträckning som påverkan sker på dem som bidrar till andras tystnad och dem som är ”döva” för förslag och kritik; röster.

I figur 4 sammanfattas det föreslagna vidareutvecklade konceptet, ramverket, som förklaras i detta kapitel. I figuren ges en översikt över den konceptuella modellen och hur de tre perspektiven antas hänga samman. I ramverket föreslås att tystnadskulturer behöver förstås från en systemisk ansats med hänsyn tagen till (1) de som lägger märke till kritiska problem men förblir tysta gentemot de som skulle kunna åstadkomma förändring (undanhållande), (2) de som inte uppmuntrar eller t.o.m. tystar ner andras röster (censur) och (3) de som kan åstadkomma förändring men som nonchalerar de röster som tar upp kritiska problem (dövhet). Denna tystnadstriangel, innefattande undanhållande, censur och dövhet, behöver förklaras när tystnad i kollektiv undersöks. Med utgångspunkt i den dynamiska ansatsen beskrivs tystnadskulturers utveckling och genom den strukturella ansatsen beskrivs hur tystnadskulturer manifesterar sig: strukturen, sett ur den strukturella ansatsen, påverkas av lärandet, sett ur den dynamiska ansatsen. Vidare antas i sin tur gruppmedlemmarnas beteenden och resultat påverkas – vilket kommer till uttryck i den systematiska ansatsen för tystnadskultur i form av undanhållande, censur och dövhet.

Manifestationen av tre nivåer av tystnadskultur som angetts i den strukturella ansatsen visas på höger sida i figur 4. Det översta är mest synligt och består av de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras. Det andra skitet är mindre synligt och utgörs av gemensamma normer och värderingar som styr uppfattningar, erfarenheter och beteenden inom kulturer. Det tredje skiktet är minst synligt och utgörs av grundläggande antaganden som tas för givna och som inte är medvetna, t.ex. implicita teorier och övertygelser. Det tredje skiktet utgör en grund för människors agerande, men det kan vara svårt att verbalisera vad och varför det görs.

Som framgår av de dubbla pilarna (i figur 4) antas en ömsesidig påverkan mellan de olika skikten i en kultur. Med tiden utvecklas en grogrund för tystnadskulturer inom grupper i form av gemensam förståelse för lämpliga problemlösningssätt. Dessa befästs som normer och gemensamma åsikter (mellannivån i figurerna 3 och 4). Gemensamma åsikter uppträder på två sätt (vilket anges av dubbelpilarna mellan nivåerna i figur 4), ett som kan uppfattas och utgörs av artefaktnivån och ett som är dolt och utgörs av grundantagandenivån. Artefakter utgör de beståndsdelar i en kultur som kan uppfattas: observeras, kännas och höras

eller läsas, men som även ofta måste dechiffreras. Det kan handla om tolkning av hur medlemmar i en kultur hanterar varandra, de verktyg och den teknik de använder, de processer de följer samt den fysiska miljö de skapar för sin verksamhet. Grundläggande antaganden är den dolda, omedvetna grunden för kulturer. Sett över en längre tidsram övergår värderingar och normer från att vara medvetna till att tas för givet och bli grundläggande antaganden. Underförstådda grundantaganden styr i sin tur kulturens processer och procedurer, samt beteende, tänkande och känslor hos medlemmar av kulturer, vilket sedermera kan resultera i undanhållande, censur och dövhet för röster.



Figur 4. Integrering av de dynamiska, systemiska och strukturella ansatserna för tystnadskulturer.

Här sammanfattas de referenser som använts för att beskriva ramen för det utvecklade konceptet för tystnadskulturer som väl exemplifierar den systemiska ansatsens integrering med den dynamiska kulturella ansatsen i konceptet för tystnadskulturer. Kapitel 3 hänvisar till sammanlagt 12 st. exemplifierande referenser varav 10 är unika jämfört med referenserna i de två resultatkapitlen, kapitel 4 och 5. Se också beskrivningen i Metodkapitlet.

Tabell 1, Sammanfattning av informativa referenser som beskriver de tre ansatserna i det utvecklade konceptuella ramverket för tystnadskulturer: den systemiska, den dynamiska och den strukturella.

De olika huvudavsnitten i kapitlet	Informativa litteraturreferenser	
Tystnad i kollektiv är mer än de tystade individerna	5, 7, 11, 46, 48-51	8 st.
Att förstå tystnad i kollektiv genom kultur	7, 11, 27, 39	4 st.

I detta tredje kapitel har ramen, antagandena och ansatserna, för ett föreslaget vidareutvecklat koncept för tystnadskulturer på arbetsplatser förklarats. I efterföljande kapitel, *4 Analys – integrering av den systemiska och de två kulturella ansatserna,* beskrivs hur de olika elementen i den systemiska ansatsen integreras med de två ansatserna för organisationskultur i det vidareutvecklade konceptet för tystnadskulturer.

4. Analys – integrering av den systemiska med de två kulturella ansatserna

Analysen och de resultat som presenteras görs i litteraturgranskningens sista steg, som kombinerar den systematiska sökningen av relevant litteratur med ett kvalitativt synsätt för bedömning och integrering av litteratur i syfte att skapa ny kunskap [22-23]. Kunskap om tystnadskulturer har uppnåtts inom olika discipliner (t.ex. psykologi, företagsledning, sociologi, etnologi) och av forskare och yrkesverksamma som använde sig av olika teoretiska paradigm (t.ex. organisatorisk tystnad, kulturell censur, katastrofer som vållats av människan). Tillsammans belyser och besvarar den mest informativa och relevanta litteraturen rapportens frågor: ”hur kan tystnadskulturer konceptualiseras och definieras?” och ”hur och varför utvecklas, manifesterar sig och bibehålls tystnadskulturer?

Integreringen av den systemiska ansatsens tre grupper av anställda (element) undanhållande, censur och dövhet (tystnadstriangeln), med de två de två kulturella ansatserna, den dynamiska och strukturella, förklaras i kapitlet. Resultaten ger förklaringar till hur lärande – som anges i den dynamiska ansatsen som lärande genom kollektiv problemhantering – och dess manifestationer – som anges i den strukturella ansatsens olika skikt: Som artefakter, de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas, gemensamma värderingar och normer; samt grundläggande antaganden – påverkar varför medlemmar i kulturer undanhåller sina åsikter, censurerar andra och är döva för röster.

Resultatet organiseras efter de två kulturansatserna, den dynamiska och den strukturella ansatsen, samt enligt teman som framkommit i integreringen. Alla tre delar av tystnadstriangeln (dvs. undanhållande, censur och dövhet) har tagits upp i litteraturen, med fokus på ”undanhållande”. Få referenser tog upp ”dövhet” och ännu färre ”censur”. Dock har få studier undersökt kombinationen av två element (t.ex. undanhållande och dövhet [52]), och bara en internationell konceptuell artikel [11] och en svensk rapport [56] har diskuterat kombinationen av alla tre elementen [11] i tystnadstriangeln.

Resultaten för de två huvudansatserna sammanfattas och inkluderar också en tabell med citerade referenser per tema, se vidare i tabell 2 och 3 i respektive avsnitts sammanfattning.

Den dynamiska ansatsen – varför tystnadskulturer utvecklas

Scheins dynamiska ansats för kulturer [33, 54] tillämpades i genomgången för analys av huruvida undanhållande, censur och dövhet använts som lämpliga sätt

att hantera problem med (a) extern anpassning och (b) intern integration. De övergripande temana bygger på gruppers vanliga problem [33] men även nya teman kunde tas i beaktande, som beskrivs i det avslutande steget i strategin kapitel 2 Metod. Det var inte bara framgångsrikt lärande som bidrog till tystnaden i kollektiven. Det konstaterades även att tystnadskulturer också kan uppstå om grupper (c) misslyckas med att lösa sina anpassningsproblem. Detta avsnitt grundas på 51 st. unika referenser.

Hur lösning av problem med extern anpassning leder till tystnadskulturer

Olika grupper måste hitta sätt att ”organisera sig för att hantera sina respektive miljöer” [33, s. 149]. Vissa grupper lärde sig att tystnad kan vara ett sätt att anpassa sig till särskilda yttre hot såsom dålig publicitet som hotar deras legitimitet och offentliga image, samt brist på resurser i form av tid, ekonomiska medel och personal. Detta tema bygger på 19 referenser.

Tidspress och resursbrist

Vid arbete under hög belastning, utförande av tidskänsliga uppgifter eller hantering av resursbrist utvecklas av vissa grupper en gruppgemensam överenskommelse om att inte öka pressen genom att ta upp problem eller ifrågasätta rutiner eller personer i ledande ställning [55-56]. Genom undanhållande av problem och användande av tillfälliga lösningar för att hantera tidspress och personalbrist frångår medlemmar i organisationer skriftliga procedurer, juridiska normer eller standarder som gäller inom organisationen [57-58]. Kollegor inom organisationer eller grupper som befinner sig i pressade situationer visar varandra att det är lämpligt att hålla tyst eller rackar ned på de som – genom att ifrågasätta status quo – gör att uppgifter riskerar att lämnas ogjorda och därmed öka på gruppens redan tunga arbetsbörda. När beslutsfattare kan lita på majoritetens intresse av tystnad underlättas deras dövhet. Därmed kan de, i stället för att lyssna in verksamhetens behov, lägga fokus på att möta påtryckningar uppifrån i syfte att hålla verksamheten igång. Med tiden riskerar avvikelser att utveckla lokala standarder, och därmed normer, i takt med att de anställda erfar att avvikelser och genvägar bidrar till att lösa problem och hantera resursbrist. En sådan normalisering av avvikelse och omtolkning av tekniska avvikelser till acceptabla risker [3], gör emellertid att organisationer gradvis och underförstått kan glida över i misslyckande [59].

Behöver upprätthålla en positiv bild mot utomstående

Flera undersökningar tyder på att negativa nyheter som skulle kunna hota organisationens image ofta ignoreras eller förnekas av organisationens medlemmar [9, 53, 60]. I synnerhet önskas försäkran om att allt är bra av de organisationsmedlemmar som upplever att de har ett ansvar för att skydda och stötta en särskild bild av organisationen och visa att organisationen lever upp till omvärldens förväntningar. Kritiska kommentarer förkastas som gnäll och säkerhets- och kvalitetsproblem viftas åt sidan [9], vilket kan tolkas som tecken på dövhet för röst. Särskilt inom organisationer där beslutsfattarnas karriärer sammankopplas med en viss offentlig image iakttas allt oftare en

defensiv hållning eller dövhet för att en positiv bild ska bibehållas. Att framhålla sig själv prioriteras framför kritiska analyser och hänsyn till perspektiv från anställda [60-61].

Hot mot legitimitet och identitet

För vissa yrkespersoner, organisationer och deras medlemmar tillskrivs det externa intrycket en ännu djupare innebörd än att enbart framstå i ett positivt ljus. Hot mot legitimiteten handlar i vissa grupper om att gruppmedlemmars förmåga att fullgöra sina uppgifter och ansvarsområden utmanas om de förknippas med olagliga handlingar och/eller misslyckanden. När det gäller poliser äventyras polisens befogenheter rent generellt i allmänhetens ögon vid lagöverträdelse, och i synnerhet påverkas den enskilda polisens auktoritet i mötet med enskilda individer. Paradoxalt nog beskrivs det ibland som nödvändigt att lagar och förordningar kringgås för att polisens uppgifter ska kunna fullgöras i oordnade och farliga situationer (t.ex. oförutsägbara möten som kan innebära våld och till och med dödligt våld [62-63]. Inom vård, i synnerhet bland läkare, beskrivs misslyckanden ha en liknande inverkan, då förtroendet för verksamheten anses hotas. Läkares ordinationer följs, och de tillåts röra vid och till och med skära i människors kroppar, eftersom de förväntas vara kompetenta och kunniga. Läkare uppger i sin tur att de betraktar fel som en del av sitt arbete, då beslut ofta måste fattas snabbt och utifrån ofullständig information. Anpassning till båda typer av yttre hot – att ställas inför oklara och farliga situationer, inför en kritisk allmänhet samt inför en noggrann granskning från administratörer – påverkar vilken information poliser och läkare väljer att ge till vem [8, 64-66].

Legitimiteten är inte den enda aspekt som hotas om känslig information riskerar att medföra att medlemmar inom gruppen utsätts för hot från utomstående grupper. Flera yrkesgrupper präglas av hög självkänsla som bygger på specifik kompetens, makt och osårbarhet [8, 67]. Exempel på detta har påträffats bland piloter inom flygväsendet och bland i synnerhet läkare inom sjukvården. Företrädare för dessa grupper uppmuntras att inte rapportera fel eller svaghet på grund av rädsla för att detta skulle avslöja brister i deras yrkeskompetens och individuella förmåga som kan följas av yrkesrelaterade påföljder och straff [8]. Försök att skydda sin yrkesidentitet kan leda till minskad felrapporteringen samt att patienters klagomål nonchaleras, då de uppfattas som hot mot läkarens expertis [68-70]. Detta är ett tecken på döva reaktioner, såsom antyds i tystnadstriangeln. Ett annat sätt att skydda yrkesidentiteten är att hålla den ren och undvika yrkesfrämmande uppdrag eller uppgifter som kan sänka dess status. Waring [8] observerade ett sådant fall när han undersökte kulturella hinder som gör att läkare inte kan använda rapporteringsinstrument. Under rubriken ”avvikande yrkesansvar och expertkunskaper” beskrev Waring hur läkare ”påstod att incidentrapportering växte fram ur sjuksköterskeyrket eftersom man inom den kulturen var van vid ’blankettifyllnad’ och ’pappersarbete’ och var fogligare när det gäller styrning från ledningens sida” [8, s. 1333]. Eftersom det inom läkarkåren anses att arbetet kräver självbestämmande samt tillit till individuell expertis, uttrycks ofta skepsis gentemot rapporteringssystem.

Hur lösning av problem med intern integration leder till tystnadskulturer

Förutom att problem som uppkommer genom behovet av extern anpassning behöver hanteras, måste oundvikliga interna problem som uppstår när människor samarbetar hanteras. Det kan handla om resursfördelning mellan medlemmar, fastställande av status och auktoritet samt normer för att hantera avvikelse [33]. Den ”interna integrationen” används som ett paraplybegrepp för dessa interna anpassningsprocesser. Genom granskningen visade det sig att tystnadskulturer kan härledas till hur interna integrationsproblem rörande sammanhållning och samarbete, förhållande till auktoriteter, bevarande av positiva relationer samt påföljder vid fel hanteras. Temat har baserats på 12 referenser.

Krav på sammanhållning och samarbete

Att vara en del av ett kollektiv och vara säker på att ömsesidigt skydd ges dess medlemmar emellan beskrivs av flera yrkesgrupper som nödvändigt. I stundens hetta, är poliser och vårdpersonal skyldiga att ”fatta omedelbara, egna beslut som de senare kan komma att ångra och önska förbli okända” [71, s. 345]. I Warings [8, s. 1930] intervjustudie uppgav majoriteten av läkarna att de inte rapporterade fel eftersom de inte ville ”ge ledningen eller kollegorna information om individuella svagheter som skulle kunna användas för att ”peka finger åt kliniker som försöker göra sitt bästa”. Farliga eller känslomässigt svåra situationer behöver hanteras av personer inom polisen, och i viss utsträckning även av hälso- och sjukvårdspersonal samt socialarbetare. Det anses att det bara är gruppens egna medlemmar som kan förstå och stödja varandra. Starka band och solidaritet lärs in inom gruppen, samtidigt som en distans till omvärlden etableras. Som en bieffekt av denna inlärda norm uppstår en kultur där lojalitet sätts framför integritet [72, s. 21], och att misstag och tjänstefel, i form av t.ex. olämpligt beteende gentemot misstänkta och vittnen döljs eller täcks upp för med vetskapen om att andra gör likadant [73-75].

Statusbaserad fördelning av makt och auktoritet

Organisationer anpassas till specialiserad expertis och kunskap och till mångfalden av erforderliga uppgifter genom differentiering i form av t.ex. arbetsfördelning. En konsekvens av denna process är uppkomst av subkulturer. Schein [33] skiljer mellan tre allmänt förekommande subkulturer: operatörer, tekniker/designers samt chefer ledning. Operatörer är de som producerar och säljer organisationens produkter och tjänster, och som upplever att det är de ”som sköter hela ruljansen”. Tekniker och designers är de som formger nya produkter, strukturer och processer och har kunskap om hur tekniken och processerna ska användas. Chefer och ledning är de som sysslar med organisationens överlevnad. I forskningen antyds att de sätt på vilka auktoritetsrelationer hanteras mellan olika subkulturer kan bidra till undanhållande, censur och dövhet.

Skillnader i världsuppfattning, prioriteringar och liknande mellan å ena sidan verksamhetsfunktioner som t.ex. ledning och marknadsföring) och å andra sidan

forsknings- och utvecklingskulturen, innefattande t.ex. design, ingenjörsteknik, teknikdesign, vetenskapspersoner, har i analysen av Challengerkatastrofen fastställts som bidragande orsak till negligering av kritiska röster, dvs. dövhet) [2-3]. Om prioritetsordningen leder till att en av subkulturerna ges företräde framför andra, undanhåller medlemmarna sina åsikter. Detta undanhållande underlättas av censur som inte nödvändigtvis utövas ovanifrån (se [60] och [46] av censur bland chefer på samma nivå). Dövhet främjas i sin tur när medlemmar i den dominerande kulturgruppen tappar motivationen, och kanske också förmågan, att ifrågasätta sitt eget resonemang, och då faller in i vad som kallas grupptänkande [2, 76]. På grund av yttre påtryckningar att leverera, som delvis uppstår till följd av de löften som har gjorts av verksamhetens subkultur, tvingas medlemmar i den underlägsna kulturen att avsluta projekt och hålla tillbaka sin oro, medan medlemmar i den dominerande kulturen blir okänsliga för ”varningsskyltarna” [56]. Forskning tyder också på att strikta gruppbaserade auktoritetsrelationer som tidigare lärts in som funktionella – till exempel bland läkare och sjuksköterskor, professorer och lägre akademisk personal, piloter och co-piloter i flygplan – hindrar att oro och idéer fritt förs fram, vilket så småningom bidrar till tystnadskulturer [77].

Bevara positiva relationer

Ytterligare ett problem som behöver hanteras av kollektiv i samband med beslut om hur de ska organisera sig som grupp är hur oro för att uppgifterna blir utförda balanseras mot behovet av att bibehålla gruppen som sådan [33]. I kollektiv där bibehållande av ett positivt arbetsklimat är viktigare än strävan efter större effektivitet eller bättre prestationer, tystas ofta konflikter och prestationsrelaterade bekymmer ner [53]. Det bör noteras att bevarande av relationer inte är förbehållet den ideella sektorn och inte heller oförenligt med en strävan efter bättre resultat. Dock kan det leda till uppkomst av kulturer där tystnad blir det förhärskande sättet att lösa konflikter på [55].

Fel och misstag normaliseras och tjänstefel samt låga prestationsnivåer hanteras internt

Korrigerings- och återställningsstrategier behöver utvecklas i grupper för att anpassning ska kunna ske om fel uppstår och prestationskraven inte uppfylls. Bland läkare förekommer en utbredd uppfattning att fel inte kan undvikas på grund av att deras arbete karaktäriseras av osäkerhet, tidspress och arbete under utmattade tillstånd), i kombination med det ömsesidiga beroende som kännetecknar arbete i komplexa organisationer som t.ex. sjukhus [8]. Att fel ses som något oundvikligt – ibland även som fördelaktigt för inlärning – kan leda till att fel normaliseras, vilket i sin tur gör att de inte anses värda att rapportera [8]. Liknande mönster återfinns ofta vid polisarbete, där poliser ibland anser sig behöva bryta mot eller töja på regler, för att kunna utföra sitt arbete [71]. Den tolerans för fel och regelöverträdelser som följer av detta gör att benägenheten att rapportera tjänstefel minskar.

Till följd av en strävan att skydda yrkesgruppers offentliga image när det gäller sjukvård, religiösa institutioner och polisväsendet, förväntas att eventuella kompetens- eller prestationsproblem hanteras internt [8, 62, 78].

I en utredning om missförhållanden inom äldreomsorgen i Storbritannien, utsattes sjuksköterskestuderande visselblåsare för repressalier samt ”hotades av övrig ledande personal och fick stå vid skampålen” [79, s. 15]. Sådan intern och kollegial kontroll i form av censur bland medlemmar av yrkeskåren vidmakthåller också kunskapens exklusiva karaktär [8, 80-81]. Detta kan tyckas gammaldags, då den mystik som tidigare omgav medicinsk vetenskap minskat i takt med tillkomsten av data- och evidensbaserad medicin. Denna moderniseringsprocess har dock bidragit med nya anledningar att hålla tyst. Den ökande tendensen bland grupper utanför yrkeskåren att utvärdera och så småningom reglera medicinsk praxis, förleder sjukvårdspersonal att hålla på sitt monopol och därmed förstärka kulturell tystnadskultur [68, 80, 82-83].

Hur misslyckanden med att lösa anpassningsproblem leder till tystnadskulturer

Även om tystnad ibland tolereras och till och med uppskattas som ett sätt för olika kulturer att hantera problem med extern anpassning och intern integration, kan misslyckanden med att lösa anpassningsproblem också leda till tystnadskulturer. Temat har baserats på 20 referenser.

Misslyckande med att utveckla ett gemensamt språk och konceptuella kategorier.

För att fungera behöver grupper ”ett gemensamt språk och gemensamma kategorier för hur man uppfattar och tänker på sig själva och sin miljö”[33, s. 151]. Forskning om tystnadsklimat, grupptänkande och tystnadsspiraler tyder på att tystnad sannolikt kommer att utvecklas i kollektiv när medlemmarnas synpunkter och åsikter förenas och smalnar av mot en gemensam uppfattning och tolkning [16, 51, 76]. Men tystnadskulturer kan också uppstå när det saknas samstämmighet om vad olika begrepp innebär och hur händelser ska utvärderas. I sin fallstudie om en kirurgs långvariga felbehandling, nämner Hart och Hazegrove [84] t.ex. att ”sjuksköterskor hade olika uppfattning om vad som räknades som olämplig tjänsteutövning” [84, s. 260] och undanhöll därmed sin oro.

Misslyckande med att utveckla adekvata korrigerings- och åtgärdsmekanismer

Eftersom sådant som har fungerat bra tenderar att visas upp och upprepas i kulturer, krävs även mekanismer för att korrigering av handlingssätt ska kunna ske oavsett om de externa eller interna omständigheterna förändras. Om sådana korrigeringsstrategier inte utvecklas kan praxis som en gång har etablerats av goda skäl, leda organisationerna fel [85]. Weick och Sutcliffe [85] illustrerar hur vissa handlingsmönster befästes av personal på en hälso- och sjukvårdsinstitution och att information som bekräftade att arbetet utfördes väl aktivt söktes samt att bortförklaringar av avvikande information skedde [70]. Exempelvis förklarades ett ovanligt stort antal dödsfall med den höga risknivån i samband med operation, se även [7]. Sådan kulturell inlåsning har fastställts som ett skäl till underlåtenheten att ta hänsyn till kritiska röster i samband med Challengerkatastrofen [3] och när det gäller programvaruutveckling. Även när det har förekommit revision och revisorerna haft för avsikt att uppmärksamma överordnade chefer på problemfyllda programvaruprojekt, har

beslutsfattare konsekvent hållit fast vid rådande föreställningar om projektets betydelse. Rationella argument ”kan vara otillräckliga för att ändra på fast rotade övertygelser” [48, s. 92].

Ett annat exempel på misslyckad utveckling av adekvata korrigerings- och reparationsmekanismer utgörs av s.k. ”skuldkulturer”. I dessa kulturer tolkas fel och misslyckanden som personliga, vilket innebär att om ett fel uppstår eller ett projekt misslyckas, utses en syndabock. En effekt av skuldkulturer är att fel tenderar att döljas, både av den som begått felen och av kollegor, av rädsla för att någons karriär skulle kunna skadas. Uttrycket ”döda budbäraren” används för att beskriva ett beteende som, på grund av misslyckad felkorrigering, skapar tystnad i kollektiv. Keil och Robey [48] konstaterade, i samband med en granskning av olika programvaruprojekt, att även om revisorerna var ansvariga för att göra andra medvetna om problem och tidiga tecken på misslyckande, beskrev de att det skulle ha varit ”yrkesmässigt självmord” att föreslå för en högt uppsatt person i företaget att projektet borde stoppas. Denna motvilja mot att komma med dåliga nyheter beskrevs som vanligt förekommande även bland chefer på revisionsavdelningar.

Underlåtenhet att införa adekvata kontrollmekanismer

För att tillfredsställande korrigeringsmekanismer ska kunna utvecklas krävs att bedömning av resultatkritiska indikatorer genomförs på ett adekvat sätt. Samtidigt som problemlösning sker, utvecklas kulturella tankesätt inom organisationen kring viktiga aspekter som t.ex. effektivitet, risk, rykte, fara och säkerhet. Eftersom dessa tankesätt inte bara styr anställdas beteende, utan också hur de uppfattar och värderar saker och ting, sker en selektion i fråga om vilka typer av faror som får uppmärksamhet, varvid kulturella blinda fläckar utvecklas [85]. Inom hälso- och sjukvårdsinstitutioner rekommenderas det t.ex. att större fokus läggs på tekniska än på moraliska fel [86-87]. På liknande sätt förväntas affärsorienteringen inom hälso- och sjukvårdssektorn ha lett till att belöningar, som utnämningar eller utmärkelser, inte tilldelats personer som har ägnat sig åt att skapa säkrare arbetsplatser, vilket bidragit till en ”organisatorisk nonchalanskultur” [46]. I en studie om hemtjänstpersonal, konstaterades det av Dellve m.fl. [88] att system för rapportering av incidenser och arbetsskador fungerade dåligt eftersom dessa inte tillät rapportering av de vanligaste riskerna. På så sätt bidrog systemets utformning till tystnad om risker i hemtjänstarbetet.

Underlåtenhet att fastställa en tillfredsställande fördelning av makt, befogenhet och status

Kollektivens interna organisation kräver att det finns samordningsmekanismer, vilket leder till hierarkier och en överordnad struktur. När befogenhet tilldelas uppstår status- och maktskillnader som i sin tur påverkar förtroende, behörighet och utsatthet. Om makten i kollektiv fördelas på ett sätt som gör att vissa eller de flesta medlemmar, eller vissa grupper, t.ex. då grupptilldelningen bygger på ålder, kön, etnicitet, yrke eller klass, upplever en för stark utsatthet eller att status quo inte kan ifrågasättas, kommer undanhållande och censur uppstå [13, 89-91].

Obalanserade maktstrukturer innebär också att en grogrund skapas för att destruktiva personligheter placeras i avgörande befattningar, varpå undanhållande, tystnad och dövhet möjliggörs. I underhållningsbranschen illustrerades detta i fallet med Harvey Weinstein, där offer och vittnen tystades ned av andra som drog nytta av sina kontakter med honom, och där mäktiga personer skyddade Weinstein genom dövhet [11]. När maktobalans inte begränsas kan så kallade överträdelseband uppstå, där inblandning i överträdelser skapar ett gemensamt intresse av att dessa inte avslöjas. Av Hart och Hazelgove [84] ges ett exempel där en högt uppsatt kirurg stärkte sin statusgenom att låta yngre läkare utföra kirurgi som låg utanför deras kompetens. Det gemensamma engagemanget dem emellan ledde till att de täckte upp för varandra samt att andra anställda längre ner i hierarkin tystades. På Volkswagen ledde VD:n Martin Winterkorns skrämmande ledarstil inte bara till att s.k. manschettbrott begicks, utan också till att sådana brott mörklades [6].

Om obalanserade befogenhets- och statusstrukturer utvecklas i kollektiv, är det också mer sannolikt att medlemmarna vilseleds av en karismatisk person som inte anses kunna misslyckas. Den ovan nämnda kirurgen var en mycket ansedd gynekolog, lärare och innovatör och ägnade sig bl.a. åt revision, vilket gav honom en status som hindrade andra från att öppet ifrågasätta hans verksamhet. När Reed Hastings, medgrundare och VD för Netflix, föreslog en större förändring som senare misslyckades, ifrågasattes inte hans planer av någon av hans närmaste underordnade [92]. Men när katastrofen var ett faktum, trädde flera av dem fram och förklarade att de haft sina tvivel, men undanhållit dem. Förutom informellt grupptryck undanhöll ledande befattningshavare sina åsikter på grund av att de litade på chefens bedömning: ”Jag visste att det skulle bli en katastrof, men jag tänkte att ’Reed alltid har rätt’, så jag höll tyst.” [93, s. 140-141]).

Sammanfattning – den systemiska ansatsens integrering med den dynamiska ansatsen

Sammanfattningsvis visar litteraturstudierna att när det gäller att lära av att hantera problem med extern anpassning, är det mer sannolikt att tystnadskulturer utvecklas om kollektiven (a) måste hantera resursbrist i form av t.ex. tidspress och personalbrist, och när de medger misstag eller tar upp felaktigheter som hotar (b) kollektivets offentliga image eller (c) kollektivets befogenhet att fullgöra sina uppgifter. Vid lärande av hantering av problem med intern integration är det mer sannolikt att tystnadskulturer utvecklas i kollektiv som (a) förlitar sig på sammanhållning och samarbete för att fullgöra sina uppgifter, (b) har utvecklat hierarkiska, statusbaserade relationer mellan medlemmar och subkulturer, (c) föredrar att bevara positiva relationer när interna konflikter hanteras, (d) normaliserar fel och hanterar standardöverträdelser internt. Det bör betonas att de fastställda inlärningsprocesserna inte antas vara fullständiga. Förutom att kunskap de inlärningsprocesser som sannolikt kommer att resultera i tystnadskulturer, bör internalisering ske av insikt om att tystnadskulturer varken bör betraktas som misstag eller som dysfunktionella för de kollektiv där de förekommer, de kan i stället betraktas som funktionella och som ett resultat av vad som uppfattas som framgångsrik problemlösning.

Det är viktigt att veta att kollektiv inte automatiskt utvecklas till tystnadskulturer för att arbete med resursbrist, ansträngningar för skyddande av organisationen eller värdesättande av intern sammanhållning förekommer. Det är emellertid mer sannolikt att en sådan utveckling sker, och det bör uppmärksammas av forskare och yrkesverksamma att dessa funktioner kan leda till att kollektiv rör sig i en sådan riktning. Dessutom påvisades det i granskningen att tystnadskultur inte enbart utgör en (bi-)produkt av lärande, där tystnad används för att lösa problem, utan även kan förstås som en följd av att adaptiva problem inte har lyckats lösas.

I den granskade litteraturen framkom att tystnad i kollektiv är ett resultat av att (a) ett gemensamt språk eller gemensamma referensramar inte har utvecklats, t.ex. kring vad som räknas som dålig vårdkvalitet, (b) tillfredsställande korrigerings- och reparationsmekanismer inte har utvecklats, vilket kan leda till kulturell inlåsning, (c) har misslyckats med att använda sig av tillfredsställande övervakningsmekanismer inte har använts, vilket kan leda till kulturella blinda fläckar, och (d) har misslyckats med att fastställa en tillfredsställande fördelning av makt och befogenhet inte har fastställts, t.ex. när maktobalans gör att vissa blir utsatta och andra skyddade eller oåtkomliga.

De tre första raderna i tabell 2 listar avsnitten i kapitlets andra del *”Den dynamiska ansatsen— varför tystnadskulturer utvecklas”*. Den sista kolumnen i dessa rader visar det totala antalet referenser som använts i respektive avsnitt. Eftersom vissa referenser förekommer i flera avsnitt redovisar den sista raden i tabellen det unika antalet referenser i denna del av kapitlet. Analysen grundas på 51 st. unika referenser.

Tabell 2, Sammanfattning av informativa referenser som grund för integrering av systemiska och den dynamiska ansatsen – varför tystnadskulturer utvecklas.

	Informativa litteraturreferenser	Exklusion
Hur lösning av problem med extern anpassning leder till tystnadskulturer	[3], [8-9], [55-70]	19 st.
Hur lösning av problem med intern integration leder till tystnadskulturer	[2-3], [8], [46], [53], [55-56], [60], [62], [68], [71], [83]	12 st.
Hur misslyckanden med att lösa anpassningsproblem leder till tystnadskulturer	[3], [6-7], [11], [13], [16], [46], [48], [51], [70], [76], [84-90], [93], [114]	20 st.
Summa antal unika informative referenser i avnittet		**51 st.**

Den strukturella ansatsen – hur kulturen manifesteras i kulturella skikt

Enligt den strukturella ansatsen uttrycks lärande genom tre skikt av organisationskulturen (se figur 3 och 4, i kapitel 3). Samtidigt som problem med extern anpassning och intern integration löses, utvecklas gemensamma värderingar och normer beträffande godkända sätt att tänka, känna och agera inom grupper. Genom detta ytterst viktiga skikt visas vägen till medlemmarnas uppfattningar, tolkningar, beteenden och utvärderingar. På sikt tar sig dessa gemensamma värderingar och normer ner till de djupare skikten av människors medvetande, och kollektiv praxis samt meningsskapande processer försvinner så småningom ur medlemmarnas medvetande och blir implicita. Det grundläggande skiktet i en kultur utformas således av grundläggande antaganden. Gemensamma värderingar och normer samt grundläggande antaganden yttrar sig också i artefakter – förnimbara kulturyttringar i form av beteenden, observerbara arbetsprocesser, jargong, specifika uttryck, berättelser samt fysiska egenskaper i form av t.ex. kläder, formen på rum, byggnader och möbler. I en organisation kan det till exempel vara värdefullt att chefer kommer med lösningar på problem. Detta värde kan ta sig uttryck i att cheferna alltid talar först när en fråga diskuteras. Med tiden ifrågasätts denna praxis inte längre. Det blir självklart att auktoriteter vet bäst. I en sådan organisation anses det inte ens vara lämpligt att ifrågasätta en överordnad. Så småningom formas gruppmedlemmars känslor, tankar och handlingar av medvetna värderingar och normer samt implicita åsikter och artefakter, vilket bidrar till det undanhållande, den censur och den dövhet som utgör tystnadskulturers beståndsdelar (se figur 4).

I detta avsnitt beskrivs hur befintlig kunskap om kollektiv tystnad kan tilldelas dessa tre skikt. Som förklaras i kapitel 3 Metod, i det avslutande avsnitt om hur analysen genomförs, har de teman som fastställts dels inspirerats av de faktorer som belyses i en organisations tre skikt; dvs. artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden, som i allmänhet förekommer i kulturer (t.ex. språk, fysisk miljö), dels inspirerats av begrepp om röst och tystnad som identifierats i litteraturen (t.ex. rapporteringssystem), och dels uppstått ur data (t.ex. tillfälliga lösningar). Detta avsnitt grundas på 43 st. unika referenser.

Artefakter som förknippas med kollektiv tystnad

I den granskade litteraturen har artefakter som rör kollektiv tystnad beskrivits och analyserats avseende dels enskilda beståndsdelar (dvs. rapporteringssystem, språk, berättelser, kännetecken i den fysiska miljön, undvikande av spår, tillfälliga lösningar), dels mer övergripande uppfattningar om arbetsmiljön (dvs. tystnadsklimat). Temat har baserats på 23 referenser.

Rapporteringssystem

Rapporteringssystem är specifika artefakter eftersom de är direkt kopplade till röst och tystnad. Granskningen visade att rapporteringssystemens roll är mer komplex än förväntat. Å ena sidan har frånvaron av rapporteringssystem och dysfunktionella röstmekanismer (till exempel medarbetarundersökningar

och incidensrapporteringssystem som inte används effektivt) beskrivits som bidragande till kollektiv tystnad [16]. Dysfunktionella rapporteringssystem har konceptualiserats av Peirce m.fl. [94] med uttrycket ”döva öron-syndromet”, vilket har använts för att beskriva otillräckliga organisatoriska principer och förfaranden för att hantera röst, organisatoriska funktioner som bidrar till tröghetstendenser eller dövhet, samt bortförklaringar för att företagsledningen har underlåtit att agera vid klagomål. Harlos [95] har tillagt att ”öppen-dörrprinciper”, förslagslådor och stödprogram för anställda har särskilt ansetts kännetecknas av brist på lyhördhet. Dessutom påvisas dysfunktionella, långsamma och ineffektiva rapporteringssystem vara särskilt benägna att bidra till tystnad om de anställda är stressade och om deras användande av sina röstet skulle leda till ännu långsammare processer. I dessa fall skulle de anställda välja sina strider [77, 85].

Å andra sidan är införandet av obligatoriska och övervakade rapporteringssystem inte någon garanti för att tystnaden skulle försvinna. Det skulle paradoxalt nog kunna innebära en institutionalisering av undanhållande, censur och dövhet [8, 84]. Inom hälso- och sjukvården har det rapporterats att personalen fortsatt att hålla tyst av rädsla för att rapporter skulle kunna missbrukas och för att uppgifter om rapporterade fel lagras och därför senare skulle kunna användas mot dem eller mot den person som fått skulden för felet. I Warings studie erkändes rapporteringssystemens värde av läkare bara om de rapporterade felen fungerade som ”ett verktyg för att rättfärdiga begäran om förändring, men lade också över ansvaret för den dåliga kvaliteten på medicinsk praxis” [8, s. 1931]. Godkännandet av rapporteringssystemen berodde dessutom på vem som hade ansvaret för dessa [8]: Även om läkarna inte förstod poängen med att rapportera fel till ”utomstående” godtog de rapporteringssystem som låg ”inom” medicinsk praxis och vetenskap.

Språk

Språklig användning av, t.ex. benämningar och jargong, är en artefakt som kräver uttolkning. Genom språk kan en positiv image skyddas och besvärliga problem döljas [40, 109]. Överläkare kände t.ex. till kirurgen Rodney Ledwards tjänstefel, vars långvariga felbehandling togs upp i Ritchieutredningen. Ändå kallade de Ledward för ”en odåga” och beskrev hans verksamhet som ”inte överdrivet bra” [84, s. 259], samtidigt som de undvek att vidta några åtgärder. Språkmönster (t.ex. jargong) används av iakttagare för att ta upp oetiska eller åtminstone diskutabla handlingar utan att döma sig själva, och av de som ägnar sig åt verksamhet som – om den skedde öppet – skulle ge upphov till oro [97-98].

Berättelser om kollegor som hade blivit ”tillrättavisade” eller ”utredda” efter att en rapport lämnats in, eller vars karriärer har påverkats negativt, har visat sig försvara underlåtenheten att rapportera [8, 53, 99]. Eftersom ursprunget till sådana berättelser ofta är okänt, eller har sagts ha inträffat för flera år sedan, har de av forskare betraktats som ”vandringssägner” och symbolisera känsloyttringar av olust och rädsla.

Fysisk miljö

Beståndsdelar i den fysiska miljön kan härröra från de undre skikten i en kultur. Öppna dörrar innebär t.ex. en artefakt som följer av den implicita eller uttryckliga uppfattningen att öppna dörrar är en inbjudan till anställda att vid behov närma sig personer i ledande ställning. Forskningen tyder emellertid på att enbart lämna dörrar öppna eller att ta bort väggar inte är någon garanti för att röst- och informationsutbyte ska stimuleras och kan t.o.m. minska det direkta utbytet [100-101]. Som en artefakt kan den fysiska miljön också påverka de undre skikten i en kultur som t.ex. normer, uppfattningar, värderingar och implicita antaganden. Undersökningar har visat att på sjukhus, skolor och produktionsanläggningar i avlägsna områden ledde lokala särdrag (t.ex. dominerande figurer, traditioner eller särskilda konstellationer) till att lokala tolkningsramar utvecklades [50, 102-103]. Dessa ramar kom i sin tur att dominera det kollektiva meningsskapandet i dessa ”isolerade” kollektiv och resulterade i att praxis som inte överensstämde med bredare standarder utvecklades, godkändes och doldes.

Att undvika yttringar

Så som i ”Baskervilles hund” är frånvaron av någonting ibland ett symptom. När det gäller tystnadskulturer visar forskning att det ofta saknas kontrollmekanismer och att det finns en tendens att undvika att dokumentera frågor som i framtiden skulle kunna vara kompromettterande [7, 103]. I samband med en utredning inom hälso- och sjukvården hittades [50] inga skriftliga referenser som bekräftade påståenden från sjuksköterskor och annan personal om att de ifrågasatte eller vägrade lämna ut alltför stora läkemedelsordinationer. Att se till att officiell dokumentation, i det nämnda fallet en skiftlogg, inte innehåller känsliga problem, var också en tendens som Lorenz [104] observerade när han studerade förtigande av våld på en pedagogisk institution.

”Tillfälliga lösningar”

”Tillfälliga lösningar” är en beteendestrategi som medlemmar i tystnadskulturer använder sig av när de konfronteras med problem eller när de står inför konflikter som inte kan lösas eller inte kan lösas i tid. Montgomery m.fl. [77] antyder att det är vanligt med tillfälliga lösningar inom hälso- och sjukvården där det råder resursbrist och tidspress. I Perlow och Repennings [55] studie om ett uppstartföretag, anställde en styrelseledamot ytterligare personal för att undvika att konfrontera befintlig personal med behovet av att ändra prioriteringarna. Ett annat exempel på tillfälliga lösningar kommer från Hart och Hazelgove [84]: För att skydda sina patienter kompenserade en ansvarig sjuksköterska brister hos en kirurg med att de mest erfarna sjuksköterskorna fick ta över vid dennes operationer. Samtidigt som sjuksköterskan försökte minimera den skada som kirurgen kunde ha åstadkommit – täckte hon oavsiktligt upp för denne. Eftersom hon kände sig skyldig till att ha bidragit till de skador som kirurgen förorsakade, drogs sjuksköterskan in i en härva av överträdelser och höll tyst.

Tystnadsklimat som en holistisk uppfattning av arbetsmiljön

Enstaka artefakter utgör informativa indikatorer på tystnadskulturer. Det är emellertid ofta kombinationen av flera artefakter som ger upphov till

medarbetarnas gemensamma uppfattningar om huruvida det är effektivt och uppmuntras eller meningslöst och/eller farligt att säga ifrån vid problem eller oklarheter [16, 105]. De anställdas generella uppfattning om sin arbetsmiljö kallas för klimat i den organisatoriska beteendevetenskapliga litteraturen [41]. Tystnadsklimat sägs uppstå där det förekommer specifika (a) organisatoriska strukturer och principer, t.ex. centraliserat beslutsfattande samt brist på formella uppåtgående återkopplingsmekanismer, och (b) ledarskapspraxis, t.ex. tendens att förkasta eller reagera negativt på avvikande eller negativ feedback samt avsaknad av informell begäran om negativ feedback. Enligt Morrison och Milliken [16] underlättas det kollektiva meningsskapande som leder till tystnadskulturer av specifika sammanhang så som exempelvis egenskaper hos högsta ledningen, organisationen och arbetsmiljön. När det gäller egenskaper hos högsta ledningen kan tystnadskultur underlättas av en bakgrund inom finans eller ekonomi samt demografiska olikheter i fråga om anställda. Tystnadskultur kan även underlättas om organisationsegenskaper innefattar en lågkostnadsstrategi, vertikal differentiering, extern anställning av högre chefer samt ett beroende av tillfälliga arbetstagare. Gällande arbetsmiljöns egenskaper kan tystnadskultur underlättas vid resursbrist samt vid väletablerad verksamhet. Flera forskare och yrkesverksamma hänvisar till Morrison och Millikens begrepp om tystnadsklimat (t.ex. [106], men i empiriska studier används mestadels inte kollektiva data, i form av exempelvis data på grupp- eller organisationsnivå samt fokusgrupper, utan fokus ligger på ett eller två element, och meningsskapande processer och underliggande föreställningar undersöks inte.

Gemensamma värderingar, uppfattningar och normer som förknippas med kollektiv tystnad

Det andra och ytterst viktiga skiktet i Scheins kulturmodell utgörs av gemensamma värderingar, normer och uppfattningar som signalerar vad som inom kollektiv anses vara viktigt och vad som styr uppfattningar, erfarenheter och beteenden. Flera författare har betonat vikten av värderingar, uppfattningar och normer i diskussion av kollektiv tystnad. Temat har baserats på 15 referenser.

Låg validering av röstrelaterade beteenden

Montgomery m.fl. [77] antyder att det låga värde som tillmäts att säga ifrån bidrar till kollektiv tystnad inom hälso- och sjukvården. När problem uppstår, anses det mer värdefullt – och förväntas både uttryckligen och underförstått – att dessa problem kringgås av vårdpersonalen snarare än att de gör sin röst hörd, genom att exempelvis ställa frågor, dela problem och identifiera fel. En indikator för sådan lägre värdering är att de som höjer sin röst ”inte kommer i fråga när det gäller befordringar, utvärdering och bedömning, osv.” [77, s. 6]. Skillnader i valideringen av röstrelaterade beteenden har visat sig vara ett resultat av lärande, vilket påvisades i samband med revision av programutvecklingsprojekt [se 52]. Inom vissa sektorer, så som bank och finans, har organisationer lärt sig att det krävs revisionssystem för att skydda företagets tillgångar. Därför ges internrevisorer större befogenhet och därmed också större legitimitet att lämna rekommendationer. Inom andra områden har detta lärande inte ansetts nödvändigt, och har därför inte införts. Därmed försvåras revisorers möjlighet att göra sina röster hörda och ta ställning, vilket i slutändan resulterar i mer tystnad.

Tystnadskoder signalerar (och säkrar) medlemskap i slutna kulturer

I vissa sammanhang igenkänns koderna av gruppmedlemmarna, vilket säkerställer ömsesidig lojalitet och stöd [75]. Ömsesidig tystnad uppskattas eftersom det förväntas av exempelvis poliser att de på egen hand ska kunna fatta snabba beslut i osäkra situationer – beslut som senare kan komma att ångras eller leda till åtal – och eftersom fysiskt och emotionellt stöd behöver ges kollegor emellan [71, 74]. En tystnadskod inom poliskåren används för att skydda poliser i yttre tjänst från misstag och från medborgare som inte skulle förstå våldsanvändning i vissa situationer och avsteg från procedurrelaterade riktlinjer [62]. Således mörkläggs ibland tjänstefel så som korruption eller olämpligt beteende mot misstänkta och vittnen bland poliser [73-74, 107]. Tystnadskoder styr inte bara undanhållande, utan bidrar också till meningsskapande på så vis att vad som sägs av en polis kan uppfattas som brist på solidaritet i relation till arbetskamrater och överordnade. Detta kan leda till stränga och allvarliga påföljder och även försök att tysta personen samt att personens klagomål ignoreras. Koder bidrar också till att personer högre upp i hierarkin slår dövörat till [71].

Normer om hårdförhet och trevlighet

I synnerhet på mansdominerade arbetsplatser har normer kring maskulinitet visat sig bidra till att det inte talas öppet om och rapportera risker, skador eller svårigheter [53]. Å andra sidan kan ett behov av att vara trevlig och att vilja bibehålla en trivsam atmosfär ge upphov till sociala normer som leder till en tvekan hos anställda kring att påpeka problem eller ställa kritiska frågor [53, 108]. Sådana trevlighetsnormer har förknippats med kvinnodominerade arbetsplatser och vissa kulturgrupper, t.ex. personer från södra Asien och konfucianska kulturområden [109-111]. Jackson m.fl. [111] konstaterade att sjuksköterskor som bryter mot trevlighetskoden och som tar upp problem snabbt tystas, ofta med anklagelser om att de är oprofessionella eller negativa. Genom att ifrågasätta eller påpeka problem kan den anställde av gruppen betraktas som en irriterande och besvärlig person – något som de flesta försöker undvika [54]. Dessa exempel visar att en rad värderingar kan bidra till att tystnad uppkommer och upprätthålls.

Värderingar och prioriteringar med koppling till skyddet av en positiv offentlig image

Det som gör normer och gemensamma uppfattningar så betydelsefulla är att de styr erfarenhet och beteende också i avsaknad av uttrycklig avsikt och kommunikation. I en rapport där ett fall av dålig hälso- och sjukvårdspraxis togs upp, ”hittade panelen inga bevis på hemligt samförstånd eller konspiration” [7, s. 80]. Allvarliga anklagelser hanterades av medlemmarna i respektive organisation på ett sätt som begränsade hur organisationen och dess rykte påverkades. Samtidigt lyckades de inte i tillräcklig utsträckning skydda involverade patienter, närstående och underställda), utan patientsäkerheten underordnades sjukhusets och olika yrkeskategoriers rykte. Rykteshantering, tillsammans med karriärrelaterad självbevarelsedrift, minsta motståndets lag samt skydd av högpresterande personer, har också angetts som skäl till varför felaktigheter som begåtts av framstående företrädare för respektive organisation har mörklagts [14].

Underförstådda grundläggande antaganden i samband med kollektiv tystnad

Det tredje och grundläggande skiktet, enligt den strukturella ansatsen för tystnadskulturer, är mer omedveten. Där innefattas drivkrafter för beteende, tänkande och känsla som personer i en kultur vanligtvis inte är medvetna om [33]. I den granskade litteraturen har bevis framlagts på bidragande orsaker till undanhållande och dövhet. Det handlar om förgivettagna antaganden och implicita åsikter samt rädslor och föreställningar, som förekommer hos såväl underordnade som överordnade personer. Dessa numera dysfunktionella grundläggande antaganden kan en gång ha utvecklats inom en kultur som ett lämpligt sätt att hantera problem och har sedan sjunkit undan ur medvetandet. Temat har baserats på 14 referenser.

Implicita uppfattningar hos personer med ledande befattningar

Implicita uppfattningar hos personer med ledande befattningar som kan bidra till dövhet är exempelvis uppfattningen att ”anställda tänker bara på sig själva och är opålitliga”, ”ledningen vet bäst när det gäller de flesta organisatoriska frågor” och ”enighet, överenskommelser och samstämmighet är tecken på en hälsosam organisation, medan meningsskiljaktigheter och oenighet bör undvikas” [16]. Genom dessa uppfattningar påverkas chefers beteende och organisatoriska processer och strukturer utformas därefter, som t.ex. ledningspraxis, vilka avskräcker från åsiktsyttring samt centraliserat beslutsfattande. Därigenom formas i sin tur ett kollektivt meningsskapande kring att det är farligt och meningslöst att säga ifrån, vilket i sin tur resulterar i ett tystnadsbeteende.

Vinklad information

Implicit vinklad informationsbehandling, önsketänkande och nonchalans har i flera studier angetts som orsaker till dövhet inför röst. I programvaru-utvecklingsprojekt har allvarsgraden i de problem som revisorerna uppmärksammat tonats ner av IT-chefer och andra överordnade chefer om annan information erhållits från t.ex. från projektchef eller driftspersonal [48, 52]. Denna vinklade informationshantering orsakas förmodligen av önsketänkande eftersom cheferna föredragit att tro att allt var i sin ordning. I Drummonds analyser av storskaliga misslyckanden vid finansinstitut avslöjades på samma sätt att huvudansvariga chefer förlorat sin objektivitet och vägrat att erkänna kritik: ”De trodde inte på det... De ville tro att jag hade fel. De kämpade för en anledning att fortsätta” [10, s. 151]. Dixon-Woods m.fl. [9] observerade i sin analys av kulturen i Storbritanniens hälso- och sjukvård, att positiva uppfattningar gynnades av störningar i informationsbehandlingen och ledde till förflyttning av allvarliga problem till blinda fläckar. Överordnade personer ”såg helt enkelt inte” vad som var fel.

Rädsla för och vägran att acceptera negativ feedback

Argyris och Schön [112] föreslog att kritiska problem sannolikt inte kommuniceras på grund av två kompletterande krafter: Motviljan mot att höra om allvarliga problem samt motviljan mot att berätta om dem. Negativ

feedback, såväl explicit som underförstådd, fruktas av chefer, eftersom den riskerar att skapa svårigheter och väcka känslor av inkompetens [123]. Återkoppling begärs inte av chefer som är rädda för negativ feedback, den undviks och fördröjs, och när den väl kommer förvrängas den eller förnekas [16]. I Gosportrapporten [50, s. 76] uppgavs t.ex. att sjuksköterskornas oro avfärdades med formuleringen: ”bara en liten grupp nattsyrror som ställer till med trassel. I en studie av Kastberg m.fl. [129] omdefinierades och ifrågasattes begreppet tystnadskultur av beslutsfattare, snarare än att de rannsakade sitt eget bidrag till den. Följande illustrerar hur feedbackgivare misstänkliggörs och att återkopplingens riktighet ifrågasätts. Argyris och Schöns [112] påstående att anställda har en implicit rädsla för att ge negativ feedback har inspirerat till begreppet implicita röstteorier som presenteras nedan.

Anställdas implicita åsikter om lämpligheten och riskerna med att säga ifrån

Följande fem underförstådda uppfattningar om det olämpliga eller farliga i att säga ifrån i hierarkiska miljöer, har identifierats av Detert och Edmondson [99]: Den tilltalade identifierar sig med status quo och kommer att ta illa upp om detta ifrågasätts; För att kunna säga ifrån behöver samtidigt fungerande lösningar föreslås; Kringgå inte chefen genom att tala med en överordnad; Skäm inte ut chefen offentligt; Den som gör sin röst hörd får problem med karriären. Implicita röstteorier kan utvecklas under en individs tidiga socialisering [99] och senare även mellan kollektivens medlemmar i det aktuella arbetssammanhanget [31]. I ett forskningsprojekt om hur avvikande åsikter uttrycks i high-techorganisationer rapporteras av Sprague och Ruud [56, s.176] om ett uttalande som återger en av de implicita teorier som fastställts av Detert och Edmondson [99]: ”Här är det definitivt tillåtet att röra om i grytan. Människor förväntas ta risker och säga ifrån. Avvikande åsikter godtas i allmänhet positivt om de framförs med välgrundade skäl och alternativ”. Detta exempel visar att avvikande åsikter förefaller kunna accepteras, men också att sådana åsikter som saknar lösningar kanske är mindre välkomna och undanhålls, censureras och nonchaleras av överordnade.

Implicita åsikter beträffande harmoni och resignation

Implicita teorier där röst kopplas till rädsla är inte de enda implicita grundläggande antaganden som leder till undanhållande. Liang m.fl. [113] introducerade begreppet uppfattningar om harmoni, och menar att medlemmar i asiatiska kulturer socialiseras att inte ifrågasätta överordnade eller ställa till med problem, utan istället prioritera harmoniska arbetsrelationer. Hart och Hazelgrove [84] antyder att brist på beslutsamhet – ”individens erkännande av försök att lösa situationen bara kommer att göra det värre” [84, s. 260] – bidrar till att upprätthålla tystnaden [se även 68].

Sammanfattning – den systemiska ansatsens integrering med den strukturella ansatsen

Sammanfattningsvis visar litteraturstudierna att de artefakter som identifierats som indikatorer på tystnadskulturer är ofta tvetydiga. Ibland kan de uppfattas

men behöver dechiffreras, exempelvis när det gäller berättelser, talesätt och lösningar. Även rapporteringssystem, som annars betraktas som indikatorer på lyhördhet från ledningens sida, kan orsaka tystnad om de orsakar reaktivitet. Ibland vittnar frånvaron av något, exempelvis yttranden, rapporteringssystem eller maktfördelning, om tystnadskulturer. Vissa artefakter är däremot uppenbara eller kan enkelt bedömas tyda på tystnadsklimat, såsom uppfattningen att arbetsmiljön gör det olämplig att uttala sig. Dock bör det noteras att förekomsten av en enda artefakt inte nödvändigtvis betyder att det finns en tystnadskultur. Det ökar emellertid sannolikheten och bör uppmärksammas.

I den granskade litteraturen har det också bekräftats att gemensamma värderingar, uppfattningar och normer utgör tecken på tystnadskulturer. Tystnad etablerar sig sannolikt mer som en dominerande tendens när röstrelaterat beteende betraktas som mindre värdefullt och när tystnadsrelaterat beteende uppskattas, t.ex. i kollektiv där det förekommer tystnadskoder. Ibland utgörs tystnad av en biprodukt av värderingar som är oförenliga med ifrågasättandet av status quo. Detta är fallet i kulturer där tuffhet eller trevlighet värderas. Tystnad förekommer sannolikt också oftare i kulturer där en positiv offentlig bild prioriteras framför prestationer, resultatkvalitet eller integritet.

På kulturers grundläggande nivå är förgivettagna antaganden ofta omedvetna, också hos medlemmar av dessa kulturer. Grundläggande antaganden fastställdes i samband med konceptualiseringen av tystnadskulturer, även om detta skikt fick minst uppmärksamhet och förmodligen är det svåraste att undersöka. Implicita uppfattningar hos chefer, som exempelvis att anställda är självviska och att ledningen vet bäst, har påståtts påverka chefers beteende och utformning av organisatoriska processer och strukturer så att de avskräcker röst. Implicita åsikter främjar dessutom benägenhet till önsketänkande hos chefer, och genom vinklad informationsbehandling blir de döva för röst. Samtidigt som implicita åsikter och teorier hos chefer underlättar dövhet, underlättar anställdas implicita teorier om det lämpliga i att göra sin röst hörd undanhållande. Undanhållande, och följaktligen tystnad, inom kollektiv är särskilt sannolikt om implicita teorier har med rädsla, harmoni och resignation att göra. Det bör noteras att de flesta studier som granskats när det gäller implicita processer tolkar data post-hoc. Det är exempelvis svårt att säga i vilken utsträckning dövheten för röst var avsiktlig eller om beslutsfattarna verkligen inte såg eller inte kunde höra vissa frågor.

De tre första raderna i tabell 3 listar avsnitten i kapitlets andra del *”Den strukturella ansatsen—hur kulturen manifesterar i kulturella skift”*. Den sista kolumnen i dessa rader visar det totala antalet referenser som använts i respektive avsnitt. Eftersom vissa referenser förekommer i flera avsnitt redovisar den sista raden i tabellen det unika antalet referenser i denna del av kapitlet. Analysen grundas på 43 st. unika referenser.

Tabell 3, Sammanfattning av informativa referenser som underlag för integrering av systemiska och den strukturella ansatsen.

Den strukturella ansatsen – hur kulturen manifesterar sig	Informativa Litteraturreferenser	Antal
Artefakter som förknippas med kollektiv tystnad	[7-8], [16], [41], [50], [53], [55], [77], [84-85], [94-106]	23 st.
Gemensamma värderingar, uppfattningar och normer som förknippas med kollektiv tystnad	[7], [14], [52-53], [62], [71], [73-75], [77], [107-111]	15 st.
Underförstådda grundläggande antaganden i samband med kollektiv tystnad	[10], [16], [31], [48], [50], [52-53], [56], [68], [84], [99], [112-114]	14 st.
Summa antal unika informative referenser i avnittet		43 st.

5. Erfarenhetsbaserade åtgärder och konsekvenser för forskning

Detta kapitel redovisar och behandlar kunskapssammanställningens bidrag till hur forskning inom området bör genomföras och till andra yrkesverksammas undersökningar och hantering av tystnadskultur. Referenserna i respektive avsnitt sammanfattas i tabellform. Kapitlet avslutas med en reflektion över forskning om svenska förhållanden, även dessa referenser sammanfattas i tabellform.

Konsekvenser för undersökningar av tystnadskulturer

Litteraturgenomgången bidrar med värdefull information om hur tystnadskulturer har undersökts och kan undersökas när det gäller innehåll, metoder och kunskapsbaser. Dessa insikter är viktiga inte bara för forskningen utan också för förfrågningar från yrkesverksamma som bygger på medarbetarundersökningar, intervjuer och fokusgrupper. I detta avsnitt sammanfattas och begrundas det innehåll och de metoder som bör användas som underlag för framtida efterforskning och åtgärder mot tystnadskulturer. I avsnittet kapitlet diskuteras också hur den vidareutvecklade kunskapen kan inspirera till att anslå framtida forskningsresurser till områden som troligast kommer att främja kunskap om tystnadskulturer. Detta avsnitt grundas på 32 unika referenser.

Vad som behöver undersökas och utvärderas

Som presenterats i resultaten ovan, stöds behovet av ett breddat perspektiv på tystnadskulturer genom granskningen av den inkluderade befintliga forskning. För att perspektiven i undersökningar samt i planering av interventioner och förebyggande verktyg ska kunna breddas, måste hänsyn tas inte bara till processer och orsaker för undanhållande utan också till censur och dövhet för röst, dvs. den tystnadstriangel som framhållits som systemisk ansats. I rapporten benämns detta som den systemiska ansatsen. Huvuddelen av denna forskning har riktade in sig på tystnadskulturens undanhållandeelement. Få referenser tog upp dövhetselementet och ännu färre censuren. Ytterst få studier undersökte två delar (t.ex. undanhållande och dövhet [52]), och bara en konceptuell artikel diskuterade alla tre beståndsdelar [11] i tystnadstriangeln.

En avgörande utmaning för framtida forskning är utformning och genomförande av studier på flera nivåer. Genom sådana studier kan de olika aktörerna på deras respektive hierarkiska nivå undersökas, vilket skulle kunna resultera i en anpassning mellan den teoretiserade nivån (som ofta är den kollektiva nivån) och den uppmätta nivån.

Vidare uppmanas till det bredare perspektiv som följer av den strukturella ansatsen för tystnadskulturer, dvs. artefakter de delar av kulturen som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas, gemensamma värderingar och normer; implicita grundläggande antaganden, vilket erbjuder en stabil grund för vad som bör analyseras i samband med tystnadskulturer. Medan de flesta studier som rör kollektiv tystnad har fokuserat på artefakter, t.ex. bedömning av arbetsklimat och ledningens öppenhet, och/eller värderingar [se 16, 25], betonas genom systemansatsen vikten av att alla de tre strukturella skikten ingår i bedömningen. Vissa av dessa manifestationer kan relativt enkelt utvärderas genom frågeformulär, intervjuer eller fokusgrupper samt analys av företagsdokument, även om dechiffrering av dessa potentiellt kan vara svår. Andra – särskilt de mer grundläggande skikten (underförstådda antaganden och implicita åsikter samt rädslor och föreställningar) – är ofta knappast tillgängliga och kräver djupgående förtrogenhet med studieområdet.

Att utveckla metoder och åtgärder för att förbättra kunskapen om implicita och underförstådda grundläggande antaganden är följaktligen en viktig uppgift för framtida forskning. Det finns ett första bevis på att vissa grundläggande antaganden som är relaterade till tystnad kan bedömas med undersökningsdata [99, 113].

En tredje uppmaning till breddning av perspektiven utgörs av den dynamiska ansatsen, genom dess påstående att kulturer är resultat av hur grupper lärt sig att hantera problem. Detta påstående stöds av den granskade litteraturen, bl.a. genom att visa att tystnadskulturer inte alltid bygger på rädsla [t.ex. 29-30, 32, 53, 84, 97, 109]. I stället har tystnad visats ibland vara det inlärda svaret inom kollektiv som kännetecknas av opportunism, samarbete, frustration, trevlighet, hårdförhet, bräcklighet och bristande engagemang [11, 53, 110, 114-115]. En ensidig fokus på rädsla skulle innebära att iakttagare hamnar i en blind fläck och inte kan upptäcka tystnadskulturer i miljöer där det är ovanligt med rädsla. Observera att om ”kunskapen” om att det finns en skuldkultur och att rapportering av fel bestraffas generellt accepteras, skulle detta t.o.m. kunna användas som en berättigad motivering, inför sig själv och andra, att inte rapportera när andra skäl i själva verket skulle kunna påverka beslutet att undanhålla sina åsikter [8].

Hur tystnadskulturer har undersökts och kan undersökas

Bland de 395 referenser som valdes ut i steg 3 i litteratursökningen och tilldelningen betecknades 140 som kvalitativa eller kvalitativa som tillägg till en annan beteckning, t.ex. kvantitativa eller konceptuella. Sammanlagt 112 referenser bygger på kvantitativa metoder eller använde kvantitativa metoder i kombination med andra metoder, endast 15 innefattade experiment. Beteckningen konceptuell tilldelades 78 referenser, bl.a. referenser som tilldelades beteckningen konceptuell som tillägg till en annan beteckning. Slutligen sammanfattade 106 referenser den befintliga forskningen eller innehöll ett avsevärt granskningsavsnitt, som tillägg till en fallstudie, och betecknades sålunda som ”granskning”.

Liksom andra komplexa, flerskiktade och dynamiska fenomen är tystnadskulturer svåra att undersöka, och en enstaka åtgärd kan inte tillgodose alla krav [33]. Kvantitativa metoder ger mestadels information om förekomsten av tystnad och

ställer denna tystnad i relation till olika kulturers strukturella förutsättningar , t.ex. genom korrelationer mellan undanhållande och dövhet med uppfattningar om ledningens lyhördhet. För att t.ex. bedöma de mer ”lättillgängliga” manifestationer i form av t.ex. regelbundna medarbetarundersökningar, kan etablerade instrument räcka, exempelvis att undersöka dövhet för röst med skalor som utvecklats för att bedöma ledningens lyhördhet samtundersöka undanhållande med åtgärder som är utformade för att bedöma anställdas tystnad [32, 94-95, 101]). Huvuddelen av den forskning som har ägnats åt tystnadskulturer, har använt sig av kvalitativa metoder, huvudsakligen intervjuer, fokusgrupper, fallstudier och sekundära undersökningsanalyser.

Vid undersökning av det andra, skiktet i kulturer (dvs. gemensamma övertygelser och normer), men också vid mätning av klimatet i grupp och/eller organisation, måste man se till att mätnivån sammanfaller med hur teori definierar vilken nivå i organisationen om är aktuell att mäta [1]. I många granskade studier [t.ex. 116] användes begrepp som kultur eller tystnadsklimat på grupp- eller organisationsnivå, men mätningen gjordes på individnivå. När data inte finns på grupp- eller organisationsnivå måste hänsyn till detta tas i tolkningen av resultaten.

För undersökning av det tredje, grundläggande skiktet i kulturer, vilket innefattar implicita grundläggande antaganden som iakttagarna och medlemmarna i respektive kultur knappast får tillgång till [33], har kvantitativa metoder mindre värde. Kvalitativa och etnografiska ansatser lämpar sig bättre för att undersöka tystnaden i dess dolda och ofta kontextualiserade former [16, 77]. Dold och underförstådd kunskap kan göras konkret i samband med deltagarinriktad observation, intervjuer och fokusgrupper [53, 55, 99, 117]. En fokusgrupp utgörs av en form av kollektiv aktivitet som innebär kommunikation mellan deltagarna om ett ämne som man fokuserar på, exempelvis vad som anses normalt och önskvärt, innebörden av artefakter. Information om sociala, kollektiva och kulturellt betingade idéer om och praxis för kommunikation kan följaktligen tillhandahållas från en sådan, se t.ex. svenska studier om normer och attityder på arbetsplatser beträffande tystnad eller kommunikation om risker och skador på arbetet [53, 88, 118]. Kvalitativa och etnografiska ansatser har också använts för att spåra tystnadskulturernas successiva utveckling [55, 103, 119]. Även om dessa ofta är begränsade till ett eller ett par fall, kan de oavsett detta ge insikter som inspirerar till tolkning av och slutsatser kring mer allmänna principer.

Kvalitativa metoder bedöms som nödvändiga för att undersöka den dynamik som kännetecknar en kulturs ursprung och efterföljande utveckling. Genom att tillämpa den dynamiska ansatsen hittades bevis för flera motiv som driver på lärande som i sin tur leder till och upprätthåller tystnadskulturer, t.ex. rädsla, opportunism, samarbete, frustration, trevlighet, hårdförhet, bräcklighet och brist på engagemang. Förutom att identifiera pådrivande faktorer till tystnad som har nonchalerats, bör framtida forskning undersöka huruvida särskilda motiv/influenser är vanligare i vissa miljöer (t.ex. organisationer, avdelningar) och om det finns särskilda delar i den strukturella ansatsen som är mer benägna att tyda på specifika inlärningsbanor.

Vilka kunskapsbaser och teorier ska man använda sig av

Det konceptuella ramverk som vidareutvecklats i denna rapport utgår från vad man behöver känna till, i stället för att enbart sammanfatta vad man vet. Det är i linje med synen på behovet av en kumulativ kunskapsbas som framtida forskning och tillämpning kan utnyttja och bygga vidare på [23, 27].

Möjligheterna att förstå tystnadskultur som ett samlat fenomen beror dels på att det är ett svårfångat fenomen (se avsnittet ovan), dels också på att tystnadskulturer undersöks av forskare från olika discipliner med olika metoder och av yrkesverksamma från olika branscher (se vilka branscher som ingår i litteraturen i tabell A-6 i bilaga). En bristande integration av kunskaperna innebär att möjligheter till större effektivitet, noggrannhet och inkludering i planering av undersökningar och åtgärder lämnas därhän. Därmed begränsas också möjligheterna att förstå de fenomen som bedöms vid tolkning av data.

Powells [7] sekundäranalys av en fallstudie är ett anmärkningsvärt exempel på ett försök till utnyttjande av en bredare kunskapsbas och som explicit hänvisar till olika källor. Ett andra exempel på anpassning av kunskap över flera domäner på ett nyskapande sätt, vilket leder till utökning av konceptuell verktygsuppsättning, återfinns hos Jones och Kelly [46]. Författarna lånade ”döveffektkonceptet”, som introducerades av Keil och Robey [52], för att beskriva hur varningsmeddelanden i samband med programvaruutvecklingsprojekt nonchalerades och anpassades till hälso- och sjukvårdssektorns behov. Vad blir slutsatsen?

Sammanfattning

De tre första raderna i tabell 4 listar avsnitten i kapitlets första del *”Konsekvenser av hur man undersöker tystnadskulturer ”*. Den sista kolumnen i dessa rader visar det totala antalet referenser som använts i respektive avsnitt. Eftersom vissa referenser förekommer i flera avsnitt redovisar den sista raden i tabellen det unika antalet referenser i denna del av kapitlet. Detta avsnitt grundas på 32 unika referenser.

Tabell 4 sammanfattas informativa referenser som belyser konsekvenser av hur man undersöker tystnadskulturer.

	Informativa Litteraturreferenser	Antal
Vad som behöver undersökas och utvärderas	[8], [11], [16], [25], [29-30], [32], [53], [84], [97], [109-110], [114-115]	14 st.
Hur tystnadskulturer har undersökts och kan undersökas/mätas	[8], [15], [33], [53], [55], [88], [94-95], [99], [101], [103], [116-119]	15 st.
Vilka kunskapsbaser och teorier ska man använda sig av	[7], [23], [27], [46], [52]	5 st.
Summa antal unika informativa referenser i avsnittet		**32 st.**

Praktiska erfarenheter som underlag för åtgärder och beslutsfattande

Sammanställningen av litteraturen inkluderade granskningar och metaanalyser (se tabell A-1 i bilagan) som visar att tystnadskulturer har en rad negativa effekter på organisatoriskt lärande och utveckling, arbetsplatssäkerhet, samt uppdagande av oetiskt och olagligt beteende och praxis. Dessutom påverkas anställdas välbefinnande och hälsa på grund av arbete i konfliktfyllda och ineffektiva miljöer samt av behovet av att antingen dölja viktiga aspekter av sin identitet, som t.ex. sin sexuella läggning, eller då vardagliga problem som semester och sjukfrånvaro, bestämmelser och principer på kontoret behöver döljas.

Fyra övergripande konsekvenser av hantering av tystnadskulturer härrör från funderingar kring litteraturgenomgången. Detta avsnitt grundas på 67 referenser.

Allvarligare när alla delar i tystnadstriangeln råder

I flera nya publikationer om tystnadskulturer [10, 46] har det påpekats att det sannolikt skulle vara ett alltför snävt perspektiv att endast skylla på dem som avstår från att uttrycka sina åsikter och försöka få dessa att bryta sin tystnad. Förutom att uppmuntra människor att säga ifrån, bör även de faktorer som bidrar till kollektiv censur och beslutsfattarnas dövhet tas upp under prevention och intervention. Det är anmärkningsvärt att de motiv som driver på dessa beteenden är så tydliga. Orsakerna till att enskilda personer undanhåller sina åsikter kan skilja sig från de som gör att beslutsfattarna slår dövörat till. Inom grupperna kan det även finnas skillnader bland människor som väljer att undanhålla sina åsikter eller censurera andras. I framtida forskning skulle dessa frågor kunna tas upp till diskussion, och det skulle kunna klargöras huruvida alla tre delarna i tystnadstriangeln behöver vara på plats för att tystnadskulturer ska uppstå, eller om det räcker med två (se [52] för att försöka konceptualisera kollektiv tystnad utifrån två av de tre delarna av tystnadstriangeln, undanhållande och dövhet).

Sammanfattningsvis möjliggörs diskussionen om tystnadskulturernas komplexitet genom samspelet mellan de tre aktörerna i tystnadstriangeln (tystade, censurerande och döva), och framtida forskning uppmanas till utveckling av en mer nyanserad hantering av denna komplexitet.

Olika förutsättningar i olika verksamheter

En detaljerad vidareutveckling av tystnad i särskilda miljöer, t.ex. avdelningskontor samt yrken, ligger utanför ramen för denna rapport. Litteratursökningen kan dock bidra med viss kunskap för yrkesverksamma. Tabell A-6 (bilaga) ger en översikt över miljöer och ämnen som förknippas med tystnadskulturer. Litteraturen visar att även om tystnad kan vara fördelaktig för organisationer samt också för delar av en viss yrkesutövning, t.ex. för advokater och läkare [77], har tystnadskulturer mestadels en negativ innebörd.

Som framgår av tabell A-6 har tystnadskulturer studerats inom olika områden, från hälso- och sjukvård till skogsbruk, var och en med sina egna kännetecken och vägar till tystnad. Tystnad kan, beroende på sammanhanget, exempelvis vara en följd av hårdförhet och trevlighet. Att utveckla interventioner som är skräddarsydda för den särskilda kunskapen i respektive område samtidigt som man undersöker insikter bortom enskilda domäner rekommenderas. Områden med liknande kännetecken kan erbjuda värdefulla lektioner. Intern sammanhållning och lagarbete förekommer t.ex. ofta inom polisväsendet, militären samt hälso- och sjukvårdssektorn.

Vidare kan bibehållandet av en positiv image upplevas lockande i sektorer som är föremål för offentlig granskning, som exempelvis inom politik, utbildning och socialtjänst. I resultaten som bygger på en dynamisk och strukturell ansats, återfinns likheter och skillnader mellan dessa områden. Granskningen antyder emellertid att kulturella faktorer kan hindra lärande mellan flera domäner. Montgomery m.fl. [77] menade att kunskapsöverföring mellan hälso- och sjukvården och flygväsendet hindrades av sjukvårdskulturens, tystnadsbefrämjande egenskaper såsom t.ex. branta hierarkier.

Kulturer är resultatet av lärande – förändringar

Att acceptera att tystnadskulturer inte bara är olyckliga tillfälligheter eller tecken på illa fungerande kollektiv öppnar upp för uppfattningen att en rad skäl kan leda till undanhållande, censur och dövhet, och att sådana beteenden kan vara funktionella, men ändå skadliga både för personer inom företaget och externa intressenter. Den dynamiska ansatsen tyder på att förståelse för de kollektiva problem som tystnad kan hjälpa till att hantera krävs. Exempel på detta är sammanhållning och skydd av en viss offentlig image. Den strukturella ansatsen antyder att denna funktionella aspekt av tystnad kan vara maskerad. Forskning om implicita grundläggande antaganden tyder på att medlemmar i en kultur kanske inte är medvetna om att deras uppfattningar, erfarenheter och beteende har påverkats, t.ex. i samband med professionell socialisering, och att nuvarande kulturell praxis är resultatet av inlärt beteende [99]. Det faktum att kunskap och åsikter ofta är implicita och underförstådda, och att strukturer och mekanismer ofta behöver dechiffreras gör det svårt att förändra kulturer, i synnerhet när interventioner endast tar upp de två övre skikten i en kultur, som t.ex. artefakter som politik, men också värderingar och normer, samtidigt som man grundskiktets grundläggande antaganden försummas (se figur 3 och 4 i kapitel 3; [8, 98, 120-121]). Om kulturell censur och personifiering av misslyckanden är djupt rotade i västerländska hälso- och sjukvårdssystem, kan införandet av obligatoriska rapporteringssystem inte bara vara ineffektiva utan det kan ”helt enkelt tvinga ner missöden, misstag och till och med felbehandling under markytan så att de kan frodas på organisationsverksamhetens bakgård” [84, s. 262; se även referenserna 49, 8]. I motsats till tystad kunskap, dvs. kunskap som anställda tror att de behöver undanhålla, innebär implicita grundläggande antaganden tyst kunskap [120]. Det handlar om kunskap som anställda omedvetet undertrycker samt kunskap som är svår att formalisera och kommunicera [122-123]. Denna distinktion medför konsekvenser för intervention [120]: Tystad kunskap kan uppdagas genom utformning av en

miljö som gör att anställda kan och uppmuntras att uttrycka sina åsikter. För att avslöja tyst kunskap, måste de som bär på tyst kunskap eller implicita teorier stödjas att bli medvetna om de implicita teorier som påverkar deras beteende.

För enkla lösningar kan ge paradoxala effekter

Ett annat viktigt resultat från granskningen är att uppenbart enkla interventionsstrategier kan få paradoxala effekter. Således kan exempelvis rutiner för incidentrapportering och implementering av rapporteringssystem öka tendensen att saker och ting mörkläggs, om dessa verktyg ses som symboler för byråkrati och ouppmärksamhet från ledningens sida [8]. Bland yrkesverksamma personer som värderar individualism, omdömesförmåga och autonomi, som t.ex. läkare, lärare och forskare, ses dessa system ofta som bara ytterligare en administrativ arbetsbörda som slukar resurser och tid samt hindrar dem från att utföra sitt arbete. Dessutom kan rapportering av incidenter innebära en ytterligare begränsning av deras självbestämmanderätt, vilket gör rapporteringen ännu mindre tilltalande [8]. Obligatoriska rapporteringssystem kan också skapa utbredd ångest bland yrkesverksamma personer, t.ex. inför att bli föremål för hämndaktioner, som så småningom leder till kulturell censur och undanhållande, något som paradoxalt nog skulle bidra till de tendenser som de installerades för att undvika [84]. Revisionspraxis som följer affärslogik, som t.ex. styrning genom dokumentation, mätningar och ständiga prestandatester, kan också gå snett. Pressen att uppnå målen kan göra att organisationer blir mer oroade över sitt rykte och mindre benägna att ta verksamhetsrelaterade risker [124-125], vilket leder till en miljö där undanhållande av information, censur och dövhet frodas.

Sammanfattning

De tre första raderna i tabell 5 listar avsnitten i kapitlets andra del ”Praktiska konsekvenser som underlag för åtgärder och beslutsfattande”. Den sista kolumnen i dessa rader visar det totala antalet referenser som använts i respektive avsnitt. Eftersom vissa referenser förekommer i flera avsnitt redovisar den sista raden i tabellen det unika antalet referenser i denna del av kapitlet. Detta avsnitt grundas på 67 referenser.

Tabell 5, Sammanfattning av informativa referenser som belyser praktiska erfarenheter som underlag för åtgärder och beslutsfattande.

Det nyutvecklade ramverket i svenska förhållanden

Rapporten beskriver inledningsvis att utgångspunkten är att det trots den utbredda användningen av begreppet tystnadskultur varken finns en tillgänglig och klart definierad föreställning om begreppet. Den kunskapsmängd som redovisas i granskningen är i stor utsträckning forskningsresultat från studier om andra länder. Studier om tystnad och tystnadskultur från svensk forskning användes också i analysarbetet under utvecklingen av ramverket. Nedan sammanfattas litteratur som belyser svenskt arbetsliv, insorterat in i konceptet ”tystnadstriangeln” och relateras till de kulturella skikten av tystnadskulturers manifestering. Avsnittet hänvisar till 23 referenser.

Anställdas tystnad

Aronsson och Gustafssons studie [126] är troligtvis den första publicerade studien om tystnad i det svenska arbetslivet. I resultaten fastställs att anställningsformen påverkar möjligheterna att framföra kritiska åsikter om arbetsförhållandena. Tystnad uppstår alltså genom osäkra anställningsförhållanden. I de två svenska studier som senare skattat tystnadsmotiv har, förutom osäkerhetsfaktorer, främst resignation och rädsla varit mest förekommande [28, 53]. Detta är i linje med de internationella studierna.

Senare svenska forskningsstudier har fokuserat tystnad i kommunala arbeten [53, 106, 127, 128] och vissa studier har särskilt fokuserat på högre tjänstemän och politiker (129) samt anställda och chefer på lägre nivå inom socialtjänsten [124, 130-132] och äldreomsorgen [28, 118]. Tystnad har också identifierats inom sjukvården [133], Försvarsmakten [134], skogsindustri [117], akademin [135], polis [136-137] och inom bygg- och markarbeten [128]. Frågorna det har rått tystnad om har avsett kvalitets-, säkerhets- och arbetsförhållanden, besluts- och varumärkesprocesser, otillbörlig påverkan och sexuella kränkningar (Metoo).

Studierna har relaterats till förhållanden på arbetsmarknaden och i arbetsmiljön. I Sverige är yttrandefriheten på arbetsplatsen konstitutionellt skyddad för anställda inom stat och kommun, och Sverige har en lång tradition av delaktighetsinriktade arbetsorganisationer. Genom regler och principer finns flera sätt att framföra kritik internt – via närmast högre chef samt ledningsorganisationen, genom fackliga företrädare, avvikelserapportering, visselblåsning samt genom arbetsplatsmöten, MBL[3] och skyddsronder.

Sammanfattningsvis pekar de empiriska svenska studierna på tystnad i mer utsatta branscher och bland dem vars anställning är mer osäker. Resultaten indikerar betydelser av både kollegial censur och organisatorisk dövhet för anställdas röster om problem. Uttrycket ”tystnadskultur” ofta använts i lokala nyhetsmedier (129) och utvärderingsrapporter från kommuner [se till exempel 139, 140].

Censur

Särskilt på arbetsplatser där starka normer för gemenskap står i fokus, har studier rapporterat tendenser till censur genom kollektivet [53, 128]. I kvinnodominerade vård-, service- och omsorgsarbeten har hanteringen av komplexa arbetsvillkor manifesterats i trevlighetskultur med en strävan efter koncensus bland anställda [53, 128] samt att gruppen gemensamt definierar vilka problem de ska stå ut med utan att rapportera vidare [118]. Bland chefer på lägre nivåer förekommer censur relaterat till styrningsideal som fokuserar varumärke och ekonomiska aspekter [28, 53, 130, 133]. I mansdominerade arbeten har machoideal och tuffhet präglat arbetsgruppers censur och tystnad

3 Lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) i den svenska arbetslagstiftningen styr förhållandet mellan arbetsgivare och anställda. Den antogs 1976 och tillhandahåller ett ramverk för arbetstagarnas rätt till information, samråd och inflytande över beslut som fattats av arbetsgivarna.[138]

om problem [53, 117-118, 128-129, 134, 136, 137]. Censur har också beskrivits i studier om hur arbetsgrupper agerar vid sexuella trakasserier och sexistiskt beteende [117, 134]. I en rapport om inverkan av kriminella nätverk i socialt utsatta områden kan censur och tystnad om missförhållanden och otillbörlig påverkan spåras bland anställda [139].

Organisatorisk dövhet

Upplevd *dövhet* bland beslutsfattare har beskrivits i offentlig sektor i relation till spänningar mellan organisationsnivåer och mellan styrningslogiker [28, 53, 131, 133, 141, 142]. Anställdas upplevelser av organisatorisk dövhet har relaterats till beslutsfattande chefers bristande återkoppling och åtgärder som följd av rapporterade problem, vilket ledde till resignation att påtala problem som skulle kunnat åtgärdats [28, 53]. Styrning med fokus på varumärke och ekonomi i offentlig verksamhet samt brist på stöd från närmaste chef har relaterats till upplevd dövhet [53].

Sammanfattning

Sammanfattningsvis pekar de svenska studierna på tystnad i utsatta branscher och bland dem vars anställning är mer osäker. Resultaten indikerar betydelser av både kollegial censur och organisatorisk dövhet för anställdas röster om problem. Flera studier identifierar dynamiker mellan flera organisatoriska nivåer, och därmed aspekter på tystnad – censur - dövhet. Utanför fokus för denna rapport (eftersom den fokuserar på tystnadskultur) finns också studier om anställdas rättighet att ge sin röst i olika frågor, om dialog på arbetsplatser samt om kommunikation på arbetsplatser och i organisationer. Studier från svenska förhållanden har främst avsett de delar av kulturen i en organisation som kan uppfattas, observeras, kännas och höras eller läsas (artefakter) och normer som manifesteras i det första skiktet och andra kulturella skiktet (som är mer dolt och som specifikt avser normer och värderingar), och tar sällan upp implicita grundläggande antaganden som tillskrivs det tredje skiktet (som är mest dolt). Beskrivningen av svenska förhållanden vidareutvecklas och följs upp i Myndigheten för arbetsmiljökunskaps åtföljande rapport *En mätning av tystnad och tystnadskulturer bland anställda i svenskt arbetsliv 2024,* Rapport 2025:11 [38].

Utifrån denna kunskapssammanställnings föreslagna konceptualiseringar av tystnadskulturer presenteras förekomst och utbredning av tystnadskulturer i svenskt arbetsliv i en ytterligare rapport. Den kommande rapporten ingår i Myndigheten för arbetsmiljökunskaps projekt tystnadskultur. Den metod som den planerade kartläggningen använder innebär en möjlighet att systematiskt och samtidigt undersöka alla tre av tystnadskulturernas skikt. Styrkan i den undersökningen ligger i att den representerar hela arbetslivet samt förekomst och förhållanden mellan begrepp som är identifierade, kända.

Förhoppningsvis kommer studierna att inspirera till försök att förstå och komma till rätta med tystnadskulturer, och kanske stärka den särskilda skandinaviska inställningen till yttrandefrihet på arbetet. Kvantitativa ansatser föreslås kompletteras med kvalitativa ansatser som t.ex. intervjuer, observation och fokusgrupper.

Tabell 6, Sammanfattning av referenser som belyser svenska förhållanden.

Titel	Referensnr.
Dellve L, Kheddache Jendeby M. Silence among first-line managers in eldercare and their continuous improvement work during covid-19. *J Health Organ Manag.* 2022;59:1-9.	28
Alvinius A, Holmberg A. Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within# MeToo. *Gender Work Organ.* 2019;26(9):1255-70.	134
Dellve L, Hermansson K, Ekbrand H, Norlander E, Hellström C. Tystnad om problem på arbetsplatsen. I: Dellve L, Kastberg Weichselberger G, editors. *Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs stads organisation.* Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningsskolans rapporter Nr 167; 2024.	53
Grubbström A, Powell S. Persistent norms and the# MeToo effect in Swedish forestry education. *Scand J For Res.* 2020 Aug 17;35(5-6):308-18.	117
Welander J, Astvik W, Isaksson K. Exit, silence and loyalty in the Swedish social services–the importance of openness. *Nord Soc Work Res.* 2019 Jan 2;9(1):85-99.	128
Börnfelt PO. Raising concerns at work in the Swedish healthcare and educational sectors: Silence and voice climates. *Emp Respons Rights* J. 2022 Dec;34(4):437-61.	106
Dellve L, Hallberg LR. "Making it work in the frontline" explains female home care workers' defining, recognizing, communicating and reporting of occupational disorders. *Int J Qual Stud Health Well-being.* 2008 Jan 1;3(3):176-84.	118
Börnfelt PO. Kritik på arbetsplatsen—efterfrågas och motarbetas. *Arbetsmarknad Arbetsliv.* 2015;21(2):26-41.	127
Astvik, W., Welander, J., & Isaksson, K. (2015). Exit, silence and loyalty among employees and managers in social services. *Labour market and working life,* 23(3), 41-60.	130
Isacson M. Humanization of work in Scandinavia, 1960-1990: strategies against problems of the modern industrial work. In: Kleinöder N, Müller S, Uhl K, editors. *Humanisierung der Arbeit.* Bielefeld: transcript; 2019. p. 305-328.	141
Ekström H. *Finns det en tystnadskultur i Göteborgs Stad?* Göteborg: Göteborgs Stad; 2021.	139
Jonsson J, Skinnari A, Vesterhav D. *Tystnadskulturer: en studie om tystnad mot rättsväsendet.* Stockholm: Brottsförebyggande rådet (BRÅ); 2019. Report No.: 2019:10.	140
Aronsson G, Gustafsson K. Kritik eller tystnad: en studie av arbetsmarknads- och anställnings-förhållandens betydelse för arbetsmiljökritik. *Arbetsmarknad Arbetsliv.* 1999;5(3):189-204.	126
Berggren H, Trägårdh L. *The Swedish theory of love: individualism and social trust in modern Sweden.* Seattle: University of Washington Press; 2022.	143
Lindeberg T, Månson B, Larsen HH. HRM in Scandinavia—embedded in the Scandinavian model? In: Brewster C, Chung C, Sparrow P, editors. *Global trends in human resource management.* London: Palgrave Macmillan; 2013. p. 147-162.	142
Kastberg G, J Thalenius (2024) Tystnad och styrning, I: Dellve L, Kastberg Weichselberger G, (red). T*ystnadskultur? Två studier av Göteborgs stads organisation.* Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningsskolans rapporter Nr 167; 2024.	129
Hermansson, K; Nordlander, E; Dellve, L (2025). Niceness or toughness? Gendered norms as regulators of employee communication of risks and problems. *Social Sciences & Humanities Open,* Volume 11, https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101574.	128
Welander, J (2017) Trust issues: *Welfare workers' relationship to their organisation* (avhandling). Mälardalens Högskola.	131
Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work,* 21(2), 206-224.	132
Salomonsson, L. (2020). Is #akademiuppropet a Kind of Digital Counter-Public? *European Journal of Women's Studies, 27*(1), 89–98.	135
Wieslander, M. (2016). *The telling silence. Evaluation of employees' expression possibilities at the Öster-götland police district.* Swedish Police Authority.	136
Wieslander, M. (2021). Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk. *Culture and Organization,* 27(1), 16-32.	137
Tengelin E, Kihlman A, Eklöf M, Dellve L. (2011) Managers in hospital environments: delimitations and communication of one's own stress. *Work and Health, 45*(1).	133
Summa antal referenser	**23**

6. Slutsats – ett vidareutvecklat konceptuellt ramverk för tystnadskulturer

Den systematiska undersökningen av befintlig litteratur har visat att i varken den vetenskapliga litteraturen eller i litteratur från yrkesverksamma erbjuds en etablerad konceptualisering av tystnadskulturer. Hittills har begreppet använts på ett ganska vagt och oklart sätt. Därför har befintliga studier inte kunnat sammanfattas på ett traditionellt systematiskt sätt. Brist på möjlighet att jämföra definitioner och mätningar har inneburit att ett konceptuellt ramverk först behövt utvecklas för att sammanföra kunskap från olika discipliner. Det ramverk som har utvecklats består av en systematisk, strukturell och dynamisk ansats som var och en tar upp perspektiv av tystnadskulturer. Utifrån den systematiska granskningen av befintlig forskning och med hänsyn tagen till rekommendationer om rigorösa begreppsdefinitioner, (se [44]), besvarades forskningsfråga 1: Hur kan tystnadskulturer konceptualiseras? Utifrån resultaten av litteraturgenomgången föreslås att

> **En tystnadskultur existerar i ett kollektiv om de flesta medlemmar inte tar upp kritiska frågor (undanhållande) på grund av den (underförstådda) gemensamma uppfattningen att tystnad är den lämpliga reaktionen vid observation av kritiska frågor. Försök från medlemmar i en tystnadskultur att lyfta kritiska frågor hindras av andra medlemmar (intern censur) och/eller nonchaleras av de som kan åstadkomma förändring (dövhet för röst). Tystnad i tystnadskulturer har lärts in som en lämplig strategi för att lösa gruppens problem med extern anpassning och intern integration av dess tidigare eller nuvarande medlemmar. Detta underförstådda och uttryckliga lärande är i sin tur förkroppsligade i artefakter (exempelvis beslutsprocesser, formella och informella belöningssystem, berättelser), men också genom gemensamma värderingar och normer samt tas för givet som grundläggande antaganden som över tid försvunnit ur medvetenhet.**

Denna konceptualisering tydliggör de centrala beståndsdelarna i en tystnadskultur – undanhållande, censur och dövhet. Som framgår av den systemiska ansatsen, innebär denna konceptualisering att man för att förstå tystnadskulturer inte bara måste förstå de som undanhåller sina åsikter, utan också de som censurerar andra och de som är döva för andras röster samt hur dessa tre delar förhåller sig till varandra och samverkar över tid.

Genom den föreslagna konceptualiseringen specificeras också vad som krävs för att besvara forskningsfråga 2: Hur och varför utvecklas, manifesterar sig och bibehålls tystnadskulturer? Konceptualiseringen tyder på att tystnadskulturer manifesterar sig på artefaktnivå, dvs. beteenden, strukturer, processer och liknande som underlättar undanhållande, censur och dövhet för röst, nivån på gemensamma värderingar, uppfattningar och normer (dvs de som får tystnad att förefalla vara det lämpliga sättet att hantera problem på) och nivån på

grundläggande antaganden (dvs. de implicita och underförstådda uppfattningar samt rädslor och föreställningar som underlättar tystnad). Genomgången beskriver ett flertal olika exempel på manifestering av tystnadskultur enligt samtliga tre skikt i den strukturella ansatsen, även om det grundläggande skiktet fick minst uppmärksamhet.

Genom den föreslagna konceptualiseringen klargörs också till sist vad som behöver vara känt för att förstå varför tystnadskulturer uppstår och upprätthålls. Där påstås uttryckligen att tystnadskulturer är resultatet av kollektivt lärande samtidigt som medlemmarna i kulturen löser problem med extern anpassning och intern integration. Flera exempel på problemlösningsstrategier som har lett till att tystnadskulturer har uppstått och bibehållits har identifierats enligt vad som har angetts i den dynamiska ansatsen.

Genom den systematiska litteraturgenomgången tillhandahålls en kunskapsbas för dem som har för avsikt att undersöka tystnadskulturer och skräddarsy samt bedöma interventionsförsök i syfte att förhindra eller minska undanhållande, censur och dövhet i organisationer. Det utvecklade konceptuella ramverket bidrar till specificering av vad som ska bedömas och vilka metoder som ska tillämpas när studier och undersökningar ska genomföras, och genom granskningen tillhandahålls information om vilka delar av detta konceptuella ramverk som redan har tagits upp i litteraturen.

7. Referenser

1. Gouran DS, Hirokawa RY, Martz AE. A critical analysis of the factors related to decisional processes involved in the Challenger disaster. Cent States Speech J. 1986;37:119-135.
2. Moorhead G, Ference R, Neck CP. Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework. Hum Relat. 1991 Jun;44(6):539-50
3. Vaughan D. The Challenger Launch Decision. London: Chicago University Press; 2000.
4. Trinkaus J, Giacalone J. The silence of the stakeholders: Zero decibel level at Enron. J Bus Ethics. 2005;58:237-248.
5. Pohlmann M. The silence of organizations. The difficulties of organizations to detect and unveil capital crimes. In: Starystach S, Höly K, editors. The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings. Heidelberg: heiBOOKS; 2021. p. 45–68.
6. Cremer A, Bergin T. Fear and respect: VW's culture under Winterkorn. Reuters. October 10, 2015.
7. Powell M. Comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry. J Health Organ Manag. 2023 Apr 4;37(1):67-83.
8. Waring JJ. Beyond blame: cultural barriers to medical incident reporting. Soc Sci Med. 2005 May 1;60(9):1927-35.
9. Dixon-Woods M, Baker R, Charles K, Dawson J, Jerzembek G, Martin G, et al. Culture and behaviour in the English national health service. BMJ Qual Saf. 2014;23(2):106-115.
10. Drummond H. Escalation in decision-making: The tragedy of Taurus. Oxford University Press; 1996.
11. Hershcovis MS, Vranjes I, Berdahl JL, Cortina LM. See no evil, hear no evil, speak no evil: Theorizing network silence around sexual harassment. J Appl Psychol. 2021 Dec;106(12):1834.
12. Middleton W, Stavropoulos P, Dorahy MJ, et al. Institutional abuse and societal silence: An emerging global problem. Aust N Z J Psychiatry. 2014;48(1):22-25. doi:10.1177/0004867413514640.
13. Duffy S, O'Shea M, Tang LM. Sexually harassed, assaulted, silenced, and now heard: Institutional betrayal and its affects. Gender Work Organ.. 2023 Jul;30(4):1387-406.
14. Bishop DG, Eury J, Treviño LK, Gioia DA, Kreiner GE. In the heart of the storm: Leveraging personal relevance through "Inside-Out" research. Acad Manag Perspect. 2021; 35:435-460.
15. Kozlowski SWJ, Klein KJ. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein KJ, Kozlowski SWJ, editors. Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2000. p. 3–90.
16. Morrison EW, Milliken F. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Acad Manage Rev. 2000;25:706–725.
17. Salancik GR, Pfeffer J. A social information processing approach to job attitudes and task design. Adm Sci Q. 1978 Jun 1:224-53.
18. Schneider B. The people make the place. Personnel psychology. 1987 Sep;40(3):437-53.
19. Morgeson FP, Hofmann DA. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. Acad Manage Rev. 1999;24(2):249–265.
20. Johns G. Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. Acad Manage Rev. 2017 Oct;42(4):577-95.
21. Kerlinger FN. Foundations of behavioral research, 1973
22. Torraco RJ. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. Hum Resour Dev Rev. 2016 Dec;15(4):404-28.
23. Post C, Sarala R, Gatrell C, Prescott JE. Advancing theory with review articles. J Manag Stud. 2020, 57(2):351-76.

24. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. J Bus Res. 2019;104:333-9.
25. 25. Hao L, Zhu H, He Y, Duan J, Zhao T, Meng H. When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. J Bus Psychol. 2022;37:1-25.
26. 26. Tranfield D, Denyer D, Smart P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. Brit J Manage. 2003;14:207-222.
27. Alvesson M, Sandberg J. The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews. Journal of Management Studies. 2020;57(6):1290-304.
28. Dellve L, Kheddache Jendeby M. Silence among first-line managers in eldercare and their continuous improvement work during covid-19. J Health Organ Manag. 2022;59:1-9.
29. Knoll M, Wegge J, Unterrainer C, Silva SA, Jønsson T. Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. Germ J Hum Resour Manag. 2016;30:161-194.
30. Knoll M. Silence in organizations – What we need to know, what we know, and what we don't know. In: Hoely K, Starystach S, editors. The silence of organizations - How organizations cover up wrongdoings. Heidelberg: Universitätsverlag; 2021. p. 17-43.
31. Knoll M, Neves P, Schyns B, Meyer B. A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. Appl Psychol. 2021;70:606-642.
32. Knoll M, Van Dick R. Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. J Bus Ethics. 2013 Mar;113:349-62.
33. Schein EH. Organizational culture and leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley; 2017.
34. Chatman JA, O'Reilly CA. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Res Organ Behav. 2016 Jan 1;36:199-224.
35. Costas J, Kunda G. When I hear the word culture…I reach for my gun. Journal of business anthropology. 2015;4(1):113-117.
36. Schein EH, Costas J, Kunda G, Schultz M, Connolly TH, Wright S, Hofstede GJ, Wah DW. Some thoughts about the uses and misuses of the concept of culture. J Bus Anthropol. 2015;4(1):106-13.
37. Kroeber AL, Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers Peabody Museum Arch Ethnol Harvard Univ. 1952;47(1), 223.
38. *En mätning av tystnad och tystnadskulturer bland anställda i svenskt arbetsliv 2024*, Rapport 2025:11
39. Morrison EW. Employee voice and silence: Taking stock a decade later. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav. 2023 Jan 23;10(1):79-107.
40. Sherf E N, Parke M R, Isaakyan S. Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. Academy of Management Journal. 2021, 64(1), 114-148.
41. Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH. Organizational climate and culture. Annu Rev Psychol. 2013;64:361-388.
42. De Maria W. Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. Journal of Business Ethics. 2006;65(3):219-34.
43. Dehkharghani LL, Paul J, Maharati Y, Menzies J. Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. Eur Manag J. 2022 Dec 17.
44. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Podsakoff NP. Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. Organ Res Methods. 2016;19:159–203.
45. Timmermans S, Tavory I. Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. Sociological theory. 2012 Sep;30(3):167-86.
46. Jones A, Kelly D. Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. BMJ Qual Saf. 2014;23:709–713.
47. Tesser A, Rosen S. The reluctance to transmit bad news. Adv Exp Soc Psychol. 1975;8:193-232.

48. Keil M, Robey D. Turning around troubled software projects: An exploratory study of the deescalation of commitment to failing courses of action. J Manag Inf Syst. 1999 Mar 1;15(4):63-87.
49. 4Francis R. Independent inquiry into care provided by mid Staffordshire NHS Foundation Trust January 2005-March 2009. The Stationery Office; 2010 Feb 24.
50. Jones J. Gosport War Memorial Hospital: The Report of the Gosport Independent Panel. HC 1084. London: HMSO; 2018.
51. Noelle-Neumann E. The spiral of silence: A theory of public opinion. J Commun. 1974;24:43–51.
52. Keil M, Robey D. Blowing the whistle on troubled software projects. Commun ACM. 2001;44:87-93.
53. Dellve L, Hermansson K, Ekbrand H, Norlander E, Hellström C. Tystnad om problem på arbetsplatsen. In: Dellve L, Kastberg Weichselberger G, editors. Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs stads organisation. Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningsskolans rapporter Nr 167; 2024.
54. Schein EH. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass; 1985.
55. Perlow L, Repenning N. The dynamics of silencing conflict. Res Organ Behav. 2009;29:195-223.
56. Sprague J, Ruud GL. Boat-rocking in the high-technology culture. Am Behav Sci. 1988 Nov;32(2):169-93.
57. Snook S. Friendly Fire. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2000.
58. Turner B. Man-made Disasters. London: Wykeham; 1978.
59. Dekker S. Drift into failure: From hunting broken components to understanding complex systems. London: CRC press; 2011
60. Francis R, Chair. Report of the Mid Staffordshire, NHS Foundation Trust Public Inquiry. London: TSO; 2013.
61. Pope R. The NHS: sticking fingers in its ears, humming loudly. J Bus Ethics. 2017;145(3):577-598.
62. Crank JP. Understanding police culture Cincinnati. OH: Anderson Pub. 1998.
63. Kühl S. Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt am Main: Campus; 2020.
64. Conway S, Westmarland L. The Blue Wall of Silence: Police integrity and corruption. In: Starystach S, Höly K, editors. The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings. Heidelberg: heiBOOKS; 2021. p. 105-132.
65. Chin, GJ, Wells, SC. The ”Blue Wall of Silence” As Evidence of Bias and Motive to Lie: A New Approach to Police Perjury, 59 Univ Pittsbg Law Rev. 233, 1998
66. Kingshott BF, Bailey K, Wolfe SE. Police Culture, Ethics and Entitlement Theory. Criminal Justice Stud. 2004;17(2):187-202.
67. Helmreich R, Merritt A. Culture at work in aviation and medicine. Aldershot: Ashgate; 2001.
68. Allsop J, Mulcahy L. Maintaining professional identities: doctor’s responses to complaints. Sociol Health Illn. 1998;20:802-824.
69. Department of Health. An organisation with a memory. London: TSO; 2000.
70. Kennedy I, Chair. Bristol Royal Infirmary Final Report. London: TSO; 2001.
71. Rothwell GR, Baldwin JN. Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. J Bus Ethics. 2007 Feb;70:341-61.
72. O’Malley TJ. Management for Ethics. FBI Law Enforcement Bulletin. 1997;66:20-27.
73. Kleinig J, editor. Handled with discretion: ethical issues in police decision making. Rowman & Littlefield; 1996.
74. Skolnick JH. Corruption and the blue code of silence. Police Pract Res. 2002;3:7-19.
75. Ewin RE. Loyalty: The police. Criminal Justice Ethics. 1990;9(2):3-15.
76. Janis IL. Victims of Groupthink. New York: Houghton Mifflin; 1972.
77. Montgomery A, Lainidi O, Johnson J, Creese J, Baathe F, Baban A, Bhattacharjee A, Carter M, Dellve L, Doherty E, Jendeby MK. Employee silence in health care: Charting new avenues for leadership and management. Health Care Manage Rev. 2023 Jan 1;48(1):52-60.

78. Ehrich K. Telling cultures: 'Cultural' issues for staff reporting concerns about colleagues in the UK National Health Service. Sociol Health Illn. 2006;28(7):903-926.
79. Commission for Health Improvement (CHI). Investigation into The North Lakeland NHS Trust. November 2000. www.chi.nhs.uk/eng/report/inv/lakeland/lakeland01.shtml
80. Rosenthal M. The incompetent doctor. Buckingham: Open Univ Press; 1995.
81. Rosenthal M. How doctors think about medical mishaps. In: Rosenthal M, Mulcahy L, Lloyd-Bostock S, editors. Medical mishaps. Buckingham: Open Univ Press; 1999.
82. Freidson E. Profession of medicine: a study in the sociology of applied knowledge. Chicago: Open Univ Press; 1970.
83. Lupton D. Medicine as culture. London: Sage Publications; 1998.
84. Hart E, Hazelgrove J. Understanding the organisational context for adverse events in the health services: the role of cultural censorship. Qual Health Care. 2001;10:257-262.
85. Weick K, Sutcliffe K. Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. Calif Manage Rev. 2003;45:73-84.
86. Bosk C. Forgive and Remember: Managing Medical Failure. Chicago: Univ Chicago Press; 1979.
87. Douglas M. Risk Acceptability According to the Social Sciences. New York: Russell Sage Foundation; 1986.
88. Dellve L, Skagert K, Eklöf M. The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long-term work attendance. Soc Sci Med. 2008 Sep 1;67(6):965-70.
89. Pilinkaite Sotirovic V, Lipinsky A, Struzińska K, Ranea-Triviño B. You can knock on the doors and windows of the university, but nobody will care: how universities benefit from network silence around gender-based violence. Soc Sci. 2024 Apr 2;13(4):199.
90. Edmondson AC. The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2019.
91. Maree J. From a culture of silence to a culture of insurgence: black employee voice in South Africa over half a century. In: Edwards P, editor. Employee voice in emerging economies. Bingley: Emerald Group Publishing Limited; 2016. p. 137-192.
92. Edmondson AC, Besieux T. Reflections: voice and silence in workplace conversations. J Change Manag. 2021;21(3):269-286.
93. Hastings R, Meyer E. No rules rules: Netflix and the culture of reinvention. New York: Penguin Press; 2020.
94. Peirce E, Smolinski CA, Rosen B. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. Acad Manag Perspect. 1998 Aug 1;12(3):41-54.
95. Harlos K. When organizational voice systems fail: More on the deaf ear syndrome and frustration effects. J Appl Behav Sci. 2001;37:324-342.
96. Kewell B. Language games and tragedy: the Bristol Royal Infirmary disaster revisited. Health Risk Soc. 2006;8(4):359-377.
97. Lorenz-Sinai F. Die Verschiebung des Sagbaren in organisationalen Schweigepraktiken. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 2024 Jun;31(2):239-53.
98. Hall CJ, Sarangi S, Slembrouck S. Silent and silenced voices: interactional construction of audience in social work talk. In: Jaworski A, editor. Silence: interdisciplinary perspectives. de Gruyter; 1997. p. 181-211.
99. Detert JR, Edmondson AC. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. Acad Manag J. 2011;54:461-488.
100. Bernstein ES. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. Adm Sci Q. 2012;57(2):181-216.
101. Detert JR, Burris ER. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? Academy of Management Journal 2007;50:869-884.
102. Keupp H, Mosser P, Busch B, Hackenschmied G, Straus F. Die Odenwaldschule als Leuchtturm der Reformpädagogik und als Ort sexualisierter Gewalt. Springer Fachmedien Wiesbaden; 2019.
103. Beamish TD. Accumulating trouble: Complex organization, a culture of silence, and a secret spill. Soc Probl. 2000;47(4):473-498.

104. Lorenz F. Der Vollzug des Schweigens – Konzeptionell legitimierte Gewalt in den stationären Hilfen. In: Andresen S, Briken P, Kavemann B, Keupp H, editors. Sexuelle Gewalt in Kindheit und Jugend: Forschung als Beitrag zur Aufarbeitung. Springer VS; 2020.
105. Frazier ML. Voice climate in organizations: creating a context for speaking up at work. In: Burke RJ, Cooper CL, editors. Voice and whistleblowing in organizations. Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2013. p. 205-223.
106. Börnfelt PO. Raising concerns at work in the Swedish healthcare and educational sectors: Silence and voice climates. Emp Respons Rights J. 2022 Dec;34(4):437-61.
107. Trautman NE. Police code of silence: Facts revealed. Law and Order Magazine. 2000; 49:68-76.
108. Walker K. Dangerous liaisons: thinking, doing, nursing. Collegian. 1997;4(2):4-14.
109. Huang X, van de Vliert E, van der Vegt G. Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. Manag Organ Rev. 2005; 1:459-482.
110. Jackson D, Hutchinson M, Peters K, Luck L, Saltman D. Understanding avoidant leadership in health care: findings from a secondary analysis of two qualitative studies. J Nurs Manag. 2013;21:572-580.
111. Jackson D. When niceness becomes toxic, or, how niceness effectively silences nurses and maintains the status quo in nursing. J Adv Nurs. 2022;78(10):113-114.
112. Argyris C, Schön D. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison Wesley; 1978.
113. Liang J, Huang X, & Chen Z X (2013). Why Offering Participative Opportunities Does Not Necessarily Facilitate Speaking Up. Academy of Management Proceedings. Doi:10.5465/AMBPP.2013.124
114. Sheriff RE. Exposing silence as cultural censorship: A Brazilian case. Am Anthropol. 2000;102:114-132.
115. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Res Pers Hum Resour Manag. 2001;20:331-349.
116. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Emp relations. 2005 Oct 1;27(5):441-58.
117. Grubbström A, Powell S. Persistent norms and the# MeToo effect in Swedish forestry education. Scand J For Res. 2020 Aug 17;35(5-6):308-18.
118. Dellve L, Hallberg LR. “Making it work in the frontline” explains female home care workers’ defining, recognizing, communicating and reporting of occupational disorders. Int J Qual Stud Health Well-being. 2008 Jan 1;3(3):176-84.
119. Lamm F, Lips-Wiersma M. A disaster waiting to happen: Silently silencing stakeholders at the pike river coal mine. Journal of Industrial Relations. 2018;60(4):560-83.
120. Blackman D, Sadler-Smith E. The silent and the silenced in organizational knowing and learning. Manag Learn. 2009 Nov;40(5):569-85.
121. Santos, L. (Ed.) Cultures of silence. The power of untold narratives. Oxon, New York: Routledge. 2023
122. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Org Sci. 1994 Feb;5(1):14-37.
123. Polanyi M. The logic of tacit inference. Philosophy. 1966 Jan;41(155):1-8.
124. Welander J, Astvik W, Isaksson K. Exit, silence and loyalty in the Swedish social services–the importance of openness. Nord Soc Work Res. 2019 Jan 2;9(1):85-99.
125. Harrison S. New Labour, modernisation and the medical labour process. J Soc Policy. 2002; 31:465-485.
126. Aronsson G, Gustafsson K. Kritik eller tystnad: en studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik. Arbetsmarknad Arbetsliv. 1999;5(3):189-204.
127. Börnfelt PO. Kritik på arbetsplatsen—efterfrågas och motarbetas. Arbetsmarknad Arbetsliv. 2015;21(2):26-41.
128. Hermansson, K; Nordlander, E; Dellve, L (2025). Niceness or toughness? Gendered norms as regulators of employee communication of risks and problems. Social Sciences & Humanities Open, Volume 11, https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101574.

129. Kastberg G, J Thalenius (2024) Tystnad och styrning, I: Dellve L, Kastberg Weichselberger G, (red). *Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs stads organisation*. Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningsskolans rapporter Nr 167; 2024.
130. Astvik W, Welander J, Isaksson K. (2015) Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten. Arbetsmarknad och arbetsliv. 23(3):41-60.
131. Welander, J (2017) Trust issues: *Welfare workers' relationship to their organisation* (avhandling). Mälardalens Högskola.
132. Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work,* 21(2), 206-224.
133. Tengelin E, Kihlman A, Eklöf M, Dellve L. (2011) Managers in hospital environments: delimitations and communication of one's own stress. *Work and Health,* 45(1).
134. Alvinius A, Holmberg A. Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within# MeToo. Gender Work Organ. 2019 Sep;26(9):1255-70.
135. Salomonsson, L. (2020). Is #akademiuppropet a Kind of Digital Counter-Public? *European Journal of Women's Studies,* 27(1), 89–98.
136. Wieslander, M. (2016). *The telling silence. Evaluation of employees' expression possibilities at the Östergötland police district*. Swedish Police Authority.
137. Wieslander, M. (2021). Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk. *Culture and Organization,* 27(1), 16-32.
138. Ministry of Employment: Employment (Co-Determination in the Workplace) Act (Lag om medbestämmande i arbetslivet) https://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/1976580-employment-co-determination-in-the-workplace-act-lag-om-medbestammande-i-arbetslivet/#:~:text=Ministry%20of%20Employment-https://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/1976580-employment-co-determination-in-the-workplace-act-lag-om-medbestammande-i-arbetslivet/#:~:text=Ministry%20of%20Employment-,Employment%20(Co%2DDetermination%20in%20the%20Workplace)%20Act%20(Lag,No.%3A%20SFS%201976%3A580&text=Icke%2Inofficiell%20%C3%B6vers%C3%A4ttning.och%20inklusive%20SFS%202021%3A1114.
139. Ekström H. Finns det en tystnadskultur i Göteborgs Stad? Göteborg: Göteborgs Stad; 2021.
140. Jonsson J, Skinnari A, Vesterhav D. Tystnadskulturer: en studie om tystnad mot rättsväsendet. Stockholm: Brottsförebyggande rådet (BRÅ); 2019. Report No.: 2019:10.
141. Isacson M. Humanization of work in Scandinavia, 1960-1990: strategies against problems of the modern industrial work. In: Kleinöder N, Müller S, Uhl K, editors. Humanisierung der Arbeit. Bielefeld: transcript; 2019. p. 305-328.
142. Lindeberg T, Månson B, Larsen HH. HRM in Scandinavia—embedded in the Scandinavian model? In: Brewster C, Chung C, Sparrow P, editors. Global trends in human resource management. London: Palgrave Macmillan; 2013. p. 147-162.
143. Berggren H, Trägårdh L. The Swedish theory of love: individualism and social trust in modern Sweden. Seattle: University of Washington Press; 2022.
144. Geiger N, Swim JK. Climate of silence: Pluralistic ignorance as a barrier to climate change discussion. J Environ Psychol. 2016 Sep 1;47:79-90.
145. Dreiling MC, Lougee N, Nakamura T. After the meltdown: Explaining the silence of Japanese environmental organizations on the Fukushima nuclear crisis. Soc Probl. 2017 Feb 1;64(1):86-105.
146. Brownrigg A, Burr V, Bridger A, Locke A. 'You shut up and go along with it': an interpretative phenomenological study of former professional footballers' experiences of addiction. Qual Res Sport Exerc Health. 2018 Mar 15;10(2):238-55.
147. Zerubavel E. The social sound of silence: toward a sociology of denial. In: Zerubavel E, editor. Shadows of war: a social history of silence in the twentieth century. Cambridge: Cambridge University Press; 2010. p. 32-44.
148. Thompson N, Carter M, Crampton P, Burford B, Morrow G, Illing J. Workplace bullying in healthcare: A qualitative analysis of bystander experiences. The Qual Rep. 2020.
149. Wieslander M. Learning the (hidden) silence policy within the police. Stud Contin Educ. 2019 Sep 2;41(3):308-25.

150. Bössel N, Kluge A, Leising D, Mischkowski D, Phan LV, Richter F, Schmitt M, Stahl J. An analysis of functional relationships between systemic conditions and unethical behavior in German academia, 2023.
151. Hoebel M, Durglishvili A, Reinold J, Leising D. Sexual Harassment and Coercion in German Academia: A Large-Scale Survey Study. Sexual Offending: Theory, Research, and Prevention. 2022 Dec 19;17:1-34.
152. Shannon ER. Protecting the Perpetrator: Value Judgements in US and English University Sexual Violence Cases. Gend Educ. 2022;34:906-922.
153. Gioia DA. Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. J Bus Ethics. 1992;11:379-389.
154. Noort MC, Reader TW, Gillespie A. Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. Safety Sci. 2019 Aug 1;117:375-87.
155. Noort M, Reader T, Gillespie A. The sounds of safety silence: Interventions and temporal patterns unmute unique safety voice content in speech. Safety Sci. 2021;140:105289.
156. Astvik W, Welander J, Isaksson K. Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten. Arbetsmarknad och arbetsliv. 2015;23(3):41-60.
157. Evetts J. New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. Comp Sociol. 2009 Jan 1;8(2):247-66.
158. Lundquist L. NssPM and Democracy. Futuriblerne. 2013;41(3-4):53-61.
159. Pope R. Organizational silence in the NHS: 'hear no, see no, speak no'. J Change Manag. 2019;19(1):45-66.
160. Mannion R, Blenkinsopp J, Powell M, McHale J, Millar R, Snowden N, Davies H. Understanding the knowledge gaps in whistleblowing and speaking up in health care: narrative reviews of the research literature and formal inquiries, a legal analysis and stakeholder interviews. Health Serv Deliv Res. 2018;6(30).
161. Allard-Poesi F, Hollet-Haudebert S. The sound of silence: Measuring suffering at work. Hum Relat. 2017;70:1442-1463.
162. Gutierrez AB, McLaren P. To be or not to be a snitch or a whistle-blower: Years of silence at Penn State. Cult Stud Crit Meth. 2012;12(4):309-316.
163. Cooky C. Success without honor: Cultures of silence and the Penn State scandal. Cult Stud Crit Meth. 2012;12(4):326-329.

Bilagor

1. Table A-1. Most relevant reviews, meta-analyses, special issues, and edited books addressing the concept of silence in organisations
2. Table A-2. Overview of data bases, search stings, and filters used in the literature search
3. Table A-3. Codes used to categorise references in the relevance assessment and assignment stages
4. Table A-4. The 260 references that were included in the final screening.
5. Table A-5. The 220 references that were excluded in the final screening.
6. Table A-6. Domains in which cultures of silence have been discussed and examined and the main topics that have been addressed
7. Figure A-1. Overlap of references between data bases
8. Table A-7. A list of essential concepts in English and Swedish.

Tabell A-1. Most relevant reviews, meta-analyses, special issues, and edited books addressing the concept of silence in organisations

Review Article or Chapter	Main purpose and findings
Morrison (2023)	Taking stock of developments and advancement 10 years after her review appeared in OBOPR publication, identification of areas where advancements have been achieved and where research needs to focus in the future, clarifying long-standing issues (e.g. relationship between silence and voice, disciplinary ambiguities and misunderstandings)
Dehkharghani et al. (2023)	Descriptive review of 92 studies examining silence in the organizational context, provides a state-of-the art picture of empirical research including applied methods and theories, industry coverage, and constructs that were used as antecedent, mediator, moderator, and outcome variables; suggests new and emphasizes underdeveloped streams of research (e.g. gender-related studies)
Powell (2023)	Reviewing 10 perspectives on the broad umbrella term of organisational silence from the previous literature on inquiries into failings of British National Health Service providers; explicit discussion of concepts related to culture (e.g. cultural entrapment, closed cultures) and 'deafness' to voice (e.g. "the deaf effect"); including application to a case study.
Knoll (2021)	Structuring existing knowledge and challenges for future research along central principles (e.g. silence as a process, multi-level approach, multitude of motives)
Nechanska et al. (2020)	Integrating research insights from Human Resource Management, Organizational Behaviour, Industrial Relations, and Labour Process; suggests using 'structured antagonism' as an approach to advance a critical pluralist view of employee silence
Knoll et al. (2016)	Discussing progress along main topics and identifying areas that require further attention, concept development (e.g. relationship between voice and silence)
Morrison (2011, 2014)	Reviews in two main outlets of organizational behaviour and psychology field establishing the concept of silence (along voice) as an essential topic of research in the field, proposing areas of interest
Donaghey et al. (2011)	Challenging the conceptualization of employee silence in the organizational behaviour literature; emphasizing that "management, through agenda-setting and institutional structures, can perpetuate silence over a range of issues, thereby organising employees out of the voice process", reviewing the non-union employee representation literature
Brinsfield et al. (2009)	Providing an overview of historical roots of the silence concept (e.g. bystander literature)
Pinder & Harlos (2001)	Introducing the concept of employee silence using sexual abuse in the Canadian Military; distinction between types of silence (i.e., quiescent and acquiescent silence)
Morrison & Milliken (2000)	Introduction of the concept, proposing antecedents and effects based on literature on other concepts (e.g. organizational learning, group decision-making)

Meta-Analyses	Main purpose and findings
Hao et al. (2022)	Antecedents and effects of silence are reported
Sherf et al. (2021)	Voice and silence are distinct concepts, voice is (compared to silence) more strongly related to engagement while silence is (compared to voice) more strongly related to psychological safety
Special Issues	**Main purpose and content**
British Journal of Management, 2021	Links to current developments in the world of work (e.g. diversity, digitalization) and important concepts of OB research (e.g. job insecurity)
Human Resource Management Review, 2020, 3(1)	Three articles attempting at integrating employee voice and silence (Nechanska et al., 2020), providing a cross-cultural lens (Kwon & Farndale, 2020), and discussing voice in safety-oriented organizations (Engemann & Scott, 2020)
International Journal of HRM, 2018, 29(5)	Selection of articles with a focus on "unheard voices" addressing voice and silence in settings and by members of groups that received less attention in past research; examples include supra-organizational settings, voice and silence in the context of transgender, gay, gender issues, migrant workers, long-term crisis context
German Journal of HRM, 2016,30(3-4)	Conceptual and methodological advancement (e.g. observational methods), advancement into under-developed topics
Journal of Management Studies (2003)	Introducing the concept to a wider audience, prevalence, conceptual specification, emphasizing value for specific groups (e.g. minorities), publishing first dedicated publications, mapping the field including
Edited Books	**Main purpose and content**
Starystach & Höly (2021)	Provides an interdisciplinary collection of studies addressing how organizations cover up wrongdoings in many domains (e.g. police, sports, religious institutions, health care, politics)
Wilkinson et al. (2020)	Collection of conceptual and review chapters from authors representing various academic streams and disciplines; incudes chapters on voice in specific domains and voice channels (e.g. individual voice, joint consultative committees, collective bargaining) and relates voice to contemporary topics (e.g. diversity, digitalization, high performance work systems)
Burke & Cooper (2013)	Collection of chapters that investigate the nature of voice and link voice to related concepts (e.g. courage, decision-making in teams, whistleblowing) and integrate voice with broader OB literature (e.g. fear, emotions, climate, motivation, bullying)
Greenberg & Edwards (2009)	Collection of chapters specifying the concepts of voice and silence (e.g. historical roots, distinction from loyalty), relevance of OB concepts (e.g. power, justice, emotions, leadership) and implications (e.g. for organizational learning)

Table A-2. Overview of data bases, search stings, and filters used in the literature search

Data base	Search string	Filter	References found
Scopus	TITLE-ABS-KEY (employee OR organization* OR organisation* OR culture OR cultures OR team OR collective* OR climate) W/2 (silence OR silent OR mute OR deaf) AND NOT TITLE-ABS-KEY (”Hearing Impairment” OR ”Sign Language”)	Language = Eng, De, Sv	1,287
PsycInfo via ProQuest	tiabsu((employe* OR organization* OR organisation* OR culture* OR team OR behav* OR climate OR culture) NEAR/2 (silence OR silent OR mute OR deaf)) OR su(silence) AND (MAINSUBJECT.EXACT.EXPLODE(”employee attitudes” OR ”organizational behaviour”) OR su(organizations)) NOT cl(”Vision & Hearing & Sensory Disorders”) OR tiabsu(”Hearing Impairment” OR ”Sign Language”)	Language = Eng & De; Peer-Reviewed	603
Business Source Complete (BSC) via EBSCO	(employe* OR organization* OR organisation* OR culture* OR team OR climate OR behav*) W2 (silence OR silent OR mute OR deaf) OR (SU (“employee participation in management” OR ”corporate culture” OR ”employee attitudes” OR ”work environment” OR ”organizational behaviour” OR ”employees” OR ”industrial relations” OR ”job satisfaction” OR ”organizational communication” OR ”teams in the workplace” OR ”superior-subordinate relationship” OR ”supervision of employees” OR ”organizational commitment” OR ”organizational sociology” OR ”organizational structure”)) AND (TI (Silence OR Mute OR Deaf) OR SU (Silence OR Mute OR Deaf)) NOT SU (”Employment of deaf people” OR ”Hearing impaired”)	Language = Eng, Peer-Reviewed, Academic Journals	297

Table A-3. Codes used to categorise references in the relevance assessment and assignment stages

Category and Codes used in the literature search (See also Chapter 2, Section: Overview of the Search Process)	
Category and Codes used to identify record relevance for general overview (Subproject 1) and benchmarking (Subproject 3), examples in brackets	**Nation/ region** Nations covered
	Sector/ branch Education (school), Sport (football), Transport (aviation), Energy (power plants), Health care (hospital, nurses), Social work, Military (army, peace corps), Finance (banking, insurance), IT, Service (retail), Police, Manufacturing, Cultural (theatre, entertainment industry), Forestry, Home (domestic violence, child abuse)
	Topic/ content Business (missed learning opportunities, speaking up at work without explicit reference to other contents), Moral issue organization (bullying, harassment, discrimination, fraud, corruption), Moral issue macro (violence, harassment), Disclosure/ Concealment (collective memory, colonial past), Safety (patient safety, workplace safety issues), climate change, Health (mental issues)
Category and Codes used to identify record relevance for the research-specific overview (Subproject 1) and Planning of Swedish study (Subproject 2)	**Research Design** Quantitative (survey studies), Qualitative (interviews, text analyses, ethnographic, discourse analyses), Experiment (scenario studies, lab experiments), Review/ Conceptual, Lit
	Level addressed Individual (I), Team/ unit (T), Organization (O), Macro (M; society, country, community)
	Measures and conceptualizations of cultures of silence Measure (M), Conceptualization (C)
Category and Codes used to identify record relevance for literature review on approaches to cultures of silence (Subproject 1)	**Systemic approach (element)** those who remain silent (S), those who nudge others into silence (O), those who could effect change but remain deaf to voices (D)
	Structural approach (layer) Artifact (A), values/norms (N), implicit assumption and belief (I)
	Dynamic approach (culture has been presented as a result of learning history) Yes, no; learning based on dealing with problems of internal integration (I) or external threats (E)

Table A-4. The 260 references included in the final screening. Note. References that directly referred to cultures of silence are marked with an *

A total of 260 research references contained important and valuable information for the development of the conceptual framework, of which 35 directly addressed cultures of silence. However, not all references contributed specific and unique information for the development of the various themes presented in the results chapters; instead, these have been designed based on a selection of the most informative references. The articles of the 260 that are not included present similar information to the referenced articles or do not contribute new knowledge. The Vancouver system number in in Table A-4 (260 references) is identical with the Reference list's 163 numbers. The unused references are at the bottom of the A-4 table with no reference numbers.

References	Vancouver nr
Allard-Poesi F, Hollet-Haudebert S. The sound of silence: Measuring suffering at work. Human Relations. 2017;70(12):1442-63.	161
Allsop J, Mulcahy L. Maintaining Professional Identity: Doctors' Responses to Complaints. Sociology of Health & Illness. 1998;20(6):802-24.	68
Alvinius, A., Holmberg A. Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within #MeToo. Gender, Work & Organization. 2019;26(9):1255-70.	134
Argyris C, Schön DA. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reis. 1997(77/78):345-8.	112
Aronsson G, Gustafsson K. Kritik eller tystnad en studie av arbetsmarknads-och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik. Arbetsmarknad & arbetsliv. 1999;5(3):189-204.	126
Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. Journal of Social Work, 21(2), 206-224	132
Astvik W, Welander J, Isaksson K. Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten. Arbetsmarknad & Arbetsliv. 23: Arbetsmarknad & Arbetsliv; 2017. p. 41-61.	130
*Beamish TD. Accumulating trouble: Complex organization, a culture of silence, and a secret spill. Social Problems. 2000;47(4):473-98.	103
Bernstein ES. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. Administrative Science Quarterly. 2012;57(2):181-216.	100
Bishop DG, Eury JL, Gioia DA, Treviño LK, Kreiner GE. In the Heart of a Storm: Leveraging Personal Relevance Through "Inside-Out" Research. Academy of Management Perspectives. 2021;35(3):435-60.	14
Blackman D, Sadler-Smith E. The silent and the silenced in organizational knowing and learning. Management Learning. 2009;40(5):569-85.	120
Börnfelt PO. Raising Concerns at Work in the Swedish Healthcare and Educational Sectors: Silence and Voice Climates. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2022;34(4):437-61.	106
Bössel N, Kluge A, Leising D, Mischkowski D, Phan LV, Richter F, et al. An analysis of functional relationships between systemic conditions and unethical behavior in German academia. 2023.	150
Bosk CA. Forgive and remember: managing medical failure. Chicago: Univ. of Chicago P.; 1979.	86
*Brownrigg A, Burr V, Bridger A, Locke A. 'You shut up and go along with it': an interpretative phenomenological study of former professional footballers' experiences of addiction. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health. 2018;10(2):238-55.	146
Chin GJ, Wells SC. The blue wall of silence as evidence of bias and motive to lie: A new approach to police perjury. U Pitt L Rev. 1997;59:233.	65

References	Vancouver nr
Conway S, Westmarland L. The blue wall of silence: police integrity and corruption. Silence of organizations: how organizations cover up wrongdoings 2021. p. 105-32.	64
*Cooky C. Success without honor: Cultures of silence and the Penn State scandal. Cultural Studies - Critical Methodologies. 2012;12(4):326-9.	163
Crank JP. Understanding police culture. Cincinnati, OH: Anderson Pub.; 1998.	62
Cremer A, Bergin T. Fear and respect: VW's culture under Winterkorn. Reuters. 2015.	6
De Maria W. Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. Journal of Business Ethics. 2006;65(3):219-34.	42
Dehkharghani LL, Maharati Y, Menzies J, Bridges D. Comparing Polish and Iranian Women's Silence in a University Setting. Journal for East European Management Studies. 2022;27(4):731-43.	43
Dekker S. Drift into failure : from hunting broken components to understanding complex systems. Farnham, Surrey, England: Ashgate; 2011.	59
Dellve L, Hallberg LRM. "Making it work in the frontline" explains female home care workers' defining, recognizing, communicating and reporting of occupational disorders. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. 2008;3(3):176-84.	118
Dellve L, Hermansson K, Nordlander E, Ekbrand H, Hellström C. Del 2. Tystnad om problem på arbetsplatsen. Tystnadskultur? Två studier av Göteborgs stads organisation Göteborg: Göteborgs universitet; 2024.	53
Dellve L, Jendeby MK. Silence Among First-Line Managers in Eldercare and Their Continuous Improvement Work During Covid-19. Inquiry (United States). 2022;59:1-9.	28
Dellve L, Skagert K, Eklöf M. The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long-term work attendance. Social Science & Medicine. 2008;67(6):965-70.	88
Detert JR, Burris ER. Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? Academy of Management Journal. 2007;50(4):869-84.	101
Detert JR, Edmondson AC. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. Academy of Management Journal. 2011;54(3):461-88.	99
Dixon-Woods M, Baker R, Charles K, Dawson J, Jerzembek G, Martin G, et al. Culture and behaviour in the English National Health Service: overview of lessons from a large multimethod study. BMJ Quality & Safety. 2014;23(2):106.	9
Dreiling MC, Lougee N, Nakamura T. After the meltdown: Explaining the silence of Japanese environmental organizations on the Fukushima Nuclear Crisis. Social Problems. 2017;64(1):86-105.	145
Drummond H. Escalation in Decision-Making: The Tragedy of Taurus: Oxford University Press; 1996.	10
Duffy S, O'Shea M, Tang LM. Sexually harassed, assaulted, silenced, and now heard: Institutional betrayal and its affects. Gender, Work & Organization. 2023;30(4):1387-406.	13
Edmondson AC. The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.; 2019.	90
Edmondson AC, Besieux T. Reflections: Voice and silence in workplace conversations. Journal of Change Management. 2021;21(3):269-86.	92
Ehrich K. Telling cultures: 'cultural' issues for staff reporting concerns about colleagues in the UK National Health Service. Sociology of Health & Illness. 2006;28(7):903-26.	78
Ekström A. Finns det en tystnadskultur i Göteborgs Stad? ; 2021.	139
Evetts J. New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. Comparative Sociology. 2009;8(2):247-66.	157
Ewin RE. Loyalty: The police. Criminal Justice Ethics. 1990;9(2):3-15.	75
Francis R. Independent inquiry into care provided by mid Staffordshire NHS Foundation Trust January 2005-March 2009: The Stationery Office; 2010.	49

References	Vancouver nr
Frazier ML. Voice climate in organizations: creating a context for speaking up at work. Voice and whistleblowing in organizations: Edward Elgar Publishing; 2013. p. 205-23.	105
Freidson E. Profession of medicine. A study of the sociology of applied knowledge. Eliot Freidson. New York: Dodd; 1970.	82
Geiger N, Swim JK. Climate of silence: Pluralistic ignorance as a barrier to climate change discussion. Journal of Environmental Psychology. 2016;47:79-90.	144
Gioia DA. Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. Journal of Business Ethics. 1992;11(5):379-89.	153
Gouran DS, Hirokawa RY, Martz AE. A critical analysis of factors related to decisional processes involved in the challenger disaster. Central States Speech Journal. 1986;37(3):118-35.	1
*Grubbström A, Powell S. Persistent norms and the #MeToo effect in Swedish forestry education. Scandinavian Journal of Forest Research. 2020;35(5-6):308-18.	117
*Gutierrez AB, McLaren P. To be or not to be a snitch or a whistle-blower: Years of silence at Penn State. Cultural Studies - Critical Methodologies. 2012;12(4):309-16.	162
Hall C, Sarangi S, Slembrouck S. Silent and silenced voices: Interactional construction of audience in social work talk. Silence: interdisciplinary perspectives. 101997. p. 181-211.	98
Hao L, Zhu H, He Y, Duan J, Zhao T, Meng H. When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. Journal of Business and Psychology. 2022;37(5):1039-63.	25
Harlos KP. When organizational voice systems fail: More on the the deaf-ear syndrome and frustration effects. The Journal of Applied Behavioral Science. 2001;37(3):324-42.	95
Harrison S. New Labour, Modernisation and the Medical Labour Process. Journal of Social Policy. 2002;31(3):465-85.	125
*Hart E, Hazelgrove J. Understanding the organisational context for adverse events in the health services: The role of cultural censorship. Quality in Health Care. 2001;10(4):257-62.	84
Hastings R, Ebury P. No rules rules : Netflix and the culture reinvention. First published 2020 ed. London: WH Allen; 2020.	93
Helmreich RL, Merritt AC. Culture at work in aviation and medicine : national, organizational, and professional influences. Pbk. ed. Aldershot, Eng.: Ashgate; 2001.	67
Hershcovis MS, Vranjes I, Berdahl JL, Cortina LM. See no evil, hear no evil, speak no evil: Theorizing network silence around sexual harassment. Journal of Applied Psychology. 2021;106(12):1834-47.	11
Hoebel M, Durglishvili A, Reinold J, Leising D. Sexual Harassment and Coercion in German Academia: A Large-Scale Survey Study. Sexual Offending: Theory, Research, and Prevention. 2022;17:1-34.	151
*Huang X, Van de Vliert E, Van der Vegt G. Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. Management and Organization Review. 2005;1(3):459-82.	109
Jackson D. When niceness becomes toxic, or, how niceness effectively silences nurses and maintains the status quo in nursing. Journal of Advanced Nursing. 2022;78(10):e113-e4.	111
Jackson D, Hutchinson M, Peters K, Luck L, Saltman D. Understanding avoidant leadership in health care: findings from a secondary analysis of two qualitative studies. Journal of Nursing Management. 2013;21(3):572-80.	110
Janis IL. Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Oxford, England: Houghton Mifflin; 1972. 277 p.	76
Jones J. Gosport War Memorial Hospital: The Report of the Gosport Independent Panel. HC 1084. London: HMSO; 2018.	50

References	Vancouver nr
Jones A, Kelly D. Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. BMJ Quality and Safety. 2014;23(9):709-13.	46
Keil M, Robey D. Turning around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. Journal of Management Information Systems. 1999;15(4):63-87.	48
Keupp H, Mosser P, Busch B, Hackenschmied G, Straus F. Die Odenwaldschule Als Leuchtturm der Reformpädagogik und Als Ort Sexualisierter Gewalt : Eine Sozialpsychologische Perspektive. Wiesbaden: Springer; 2019.	102
Kewell BJ. Language games and tragedy: The Bristol Royal Infirmary disaster revisited. Health, Risk & Society. 2006;8(4):359-77.	96
Kingshott BF, Bailey K, Wolfe SE. Police Culture, Ethics and Entitlement Theory. Criminal Justice Studies. 2004;17(2):187-202.	66
Kleinig J. Handled with discretion : ethical issues in police decision making. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers; 1996.	73
Knoll M. Silence in organizations-what we need to know, what we know, and what we Don't know. Silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings2021. p. 17-44.	30
*Knoll M, Neves P, Schyns B, Meyer B. A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. Applied Psychology: An International Review. 2021;70(2):606-42.	31
Knoll M, van Dick R. Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. Journal of Business Ethics. 2013;113(2):349-62	32
Knoll M, Wegge J, Unterrainer C, Silva S, Jønsson T. Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 2016;30(3-4):161-94.	29
Lamm F, Lips-Wiersma M. A disaster waiting to happen: Silently silencing stake-holders at the pike river coal mine. Journal of Industrial Relations. 2018;60(4):560-83.	119
Lorenz F. Der Vollzug des Schweigens : Konzeptionell legitimierte Gewalt in den stationären Hilfen: Springer Nature; 2020.	104
Lorenz-Sinai F. Die Verschiebung des Sagbaren in organisationalen Schweigepraktiken. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 2024;31(2):239-53.	97
Lundquist L. NssPM and Democracy. Futuriblerne. 2013;41(3-4):53-61.	158
Lupton D. Medicine as culture : illness, disease and the body in western societies. Repr ed. London: Sage; 1998.	83
Mannion R, Blenkinsopp J, Powell M, McHale J, Millar R, Snowden N, et al. Understanding the knowledge gaps in whistleblowing and speaking up in health care: narrative reviews of the research literature and formal inquiries, a legal analysis and stakeholder interviews. Health Serv Deliv Res. 2018;6:30.	160
*Maree J. From a culture of silence to a culture of insurgence: Black employee voice in South Africa over half a century. Advances in Industrial and Labor Relations. 2016;23:137-92.	91
Middleton W, Stavropoulos P, Dorahy MJ, Krüger C, Lewis-Fernández R, Martínez-Taboas A, et al. Institutional abuse and societal silence: An emerging global problem. Australian & New Zealand Journal of Psychiatry. 2014;48(1):22-5.	12
Montgomery A, Lainidi O, Johnson J, Creese J, Baathe F, Baban A, et al. Employee silence in health care: Charting new avenues for leadership and management. Health Care Management Review. 2023;48(1):52-60.	77
Moorhead G, Ference R, Neck CP. Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework. Human Relations. 1991;44(6):539-50.	2
Morrison EW. Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023;10:79-107.	39

References	Vancouver nr
Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review. 2000;25(4):706-25.	16
Noelle-Neumann E. The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. Journal of Communication. 1974;24(2):43-51.	51
Noort MC, Reader TW, Gillespie A. Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature. Safety Science. 2019;117:375-87.	154
Noort MC, Reader TW, Gillespie A. The sounds of safety silence: Interventions and temporal patterns unmute unique safety voice content in speech. Safety Science. 2021;140.	155
Peirce E, Smolinski CA, Rosen B. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. Academy of Management Executive. 1998;12(3):41-54.	94
*Perlow LA, Repenning NP. The dynamics of silencing conflict. Research in Organizational Behavior. 2009;29:195-223.	55
Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management. 2001;20:331-69.	115
Pohlmann M. The silence of organizations. The difficulties of organizations to detect and unveil capital crimes. The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings. Heidelberg: heiBOOKS; 2021. p. 45-68.	5
Pope R. The NHS: Sticking Fingers in Its Ears, Humming Loudly. Journal of Business Ethics. 2017;145(3):577-98.	61
Pope R. Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See no, Speak no'. Journal of Change Management. 2019;19(1):45-66.	159
Powell M. Comparing perspectives on organisational silence: an analysis of the Gosport inquiry. Journal of Health Organization and Management. 2023;37(1):67-83.	7
Robey D, Keil M. Blowing the whistle on troubled software projects. Commun ACM. 2001;44(4):87-93.	52
Rosenthal MM. The incompetent doctor : behind closed doors. Buckingham: Open Univ. Press; 1995.	80
Rosenthal MM, Mulcahy L, Lloyd-Bostock SM. Medical mishaps : pieces of the puzzle. Buckingham: Open University Press; 1999.	81
Rothwell G, Baldwin J. Ethical Climate Theory, Whistle-blowing, and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia. Journal of Business Ethics. 2007;70(4):341-61	71
Shannon ER. Protecting the perpetrator: value judgements in US and English university sexual violence cases. Gender and Education. 2021;34(8):906-22.	152
Sheriff RE. Exposing Silence as Cultural Censorship: A Brazilian Case. American Anthropologist. 2000;102(1):114-32.	114
Skinnari J, Jonsson A, Vesterhav D. Tystnadskulturer: Brå, Brottsförebyggande rådet; 2019.	140
Skolnick J. Corruption and the Blue Code of Silence. Police Practice and Research. 2002;3(1):7-19.	74
Snook SA. Friendly fire : the accidental shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq. Princeton, N.J.: Princeton University Press; 2000.	57
Sprague J, Ruud GL. Boat-Rocking in the High-Technology Culture. American Behavioral Scientist. 1988;32(2):169.	56
Tesser A, Rosen S. The Reluctance to Transmit Bad News. Advances in Experimental Social Psychology. 1975;8:193-232.	47
Thompson NJ, Carter M, Crampton P, Burford B, Illing J, Morrow G. Workplace Bullying in Healthcare: A Qualitative Analysis of Bystander Experiences. Qualitative Report. 2020;25(11):3993-4028.	148
Trautman NE. Police code of silence: Facts revealed. Law and Order Magazine. 2000;49:68-76.	107

References	Vancouver nr
Trinkaus J, Giacalone J. The Silence of the Stakeholders: Zero Decibel Level at Enron. Journal of Business Ethics. 2005;58(1/3):237-48.	4
Turner BA. Man-made disasters. London: Wykeham; 1978.	58
Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations. 2005;27(5):441-58.	116
Vaughan D. The Challenger launch decision : risky technology, culture, and deviance at NASA. Chicago: University of Chicago Press; 1996.	3
Walker K. Dangerous liaisons: thinking, doing, nursing. Collegian: Journal of the Royal College of Nursing Australia. 1997;4(2):4-13.	108
Waring JJ. Beyond blame: cultural barriers to medical incident reporting. Social Science & Medicine. 2005;60(9):1927-35.	8
Weick KE, Sutcliffe KM. Hospitals as Cultures of Entrapment: A Re-Analysis of the Bristol Royal Infirmary. California Management Review. 2003;45(2):73-84.	85
Welander J, Astvik W, Isaksson K. Exit, silence and loyalty in the Swedish social services – the importance of openness. Nordic Social Work Research. 2019;9(1):85-99.	124
Wieslander, M. (2016). The telling silence. Evaluation of employees' expression possibilities at the Östergötland police district. Swedish Police Authority.	136
Wieslander M. Learning the (hidden) silence policy within the police Studies in Continuing Education: Studies in Continuing Education; 2018.	149
Zerubavel E. The social sound of silence: Toward a sociology of denial. Shadows of War: A Soc History of Silenc in the Twentieth Century: Cambridge University Press; 2010. p. 32-44.	147
Abrams R, Conolly A, Rowland E, Harris R, Kent B, Kelly D, et al. Speaking up during the COVID-19 pandemic: Nurses' experiences of organizational disregard and silence. Journal of Advanced Nursing. 2023;79(6):2189-99.	
Adam A, Griffiths M, Keogh C, Moore K, Richardson H, Tattersall A. Being an 'it' in IT: Gendered identities in IT work. European Journal of Information Systems. 2006;15(4):368-78.	
*Alford CF. What Makes Whistleblowers So Threatening? Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(1):71-3.	
Altinkurt Y. The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. Anthropologist. 2014;18(2):289-97.	
*Anderson AR, Stokowski S, Smith CML, Turk MR. "You Have to Validate It": Experiences of Female Sexual Minority Student-Athletes. Journal of Homosexuality. 2023;70(3):497-518.	
Anderson J. The ethics of silence: Does conflict of interest explain employee silence? Healthcare Management Forum. 2018;31(2):66-8.	
*Andreadakis S. Enhancing whistleblower protection: It's all about the culture. European Business Law Review. 2019;30(6):859-80.	
Banks A, Eaton CE, Bates M, Matsuyama L, Palma G, Guerin A, et al. Insights from developing improvisational theatre intervention at NASA. Systems Engineering. 2023;26(4):393-407.	
*Beagan BL, Bizzeth SR, Etowa J. Interpersonal, institutional, and structural racism in Canadian nursing: A culture of silence. The Canadian journal of nursing research = Revue canadienne de recherche en sciences infirmieres. 2023;55(2):195-205.	
Beer M. Developing an effective organization: Intervention method, empirical evidence, and theory. Research in Organizational Change and Development. 2011;19:1-54.	
Bell MP, Özbilgin MF, Beauregard TA, Sürgevil O. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. Human Resource Management. 2011;50(1):131-46.	

References	Vancouver nr
Bisel RS, Arterburn EN. Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model. Communication Research Reports. 2012;29(3):217-26.	
Bjørkelo B, Einarsen S, Nielsen MB, Matthiesen SB. Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers. European Journal of Work & Organizational Psychology. 2011;20(2):206-38.	
Blell M, Liu SJS, Verma A. Working in unprecedented times: Intersectionality and women of color in UK higher education in and beyond the pandemic. Gender, Work and Organization. 2023;30(2):353-72.	
*Bogosian R, Stefanchin JE. Employee silence is not always consent. Rutgers Business Review. 2018;3(2):121-38.	
Bowen F, Blackmon K. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. Journal of Management Studies 2003;40(6):1393-417.	
Broeng S. Action Research on Employee Silence: The need for Negative Capability in Leadership. Management Revue. 2018;29(4):432-48.	
Brown AD, Coupland C. Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. Organization Studies. 2005;26(7):1049-69.	
Buchmeier Y. Towards a Conceptualization and Operationalization of Agenda-Cutting: A Research Agenda for a Neglected Media Phenomenon. Journalism Studies. 2020;21(14):2007-24.	
Cabrejas AH. "Laciana Is Black. Greens Go Away!" Environmentalists as Scapegoats in a Mountaintop Removal Conflict in Laciana Valley, Spain. Organization and Environment. 2012;25(4):419-36.	
Choi JW, Bak J. The roots of police corruption and anti-corruption reform in South Korea. *Asian Education and Development Studies*. 2020;9(2):169-82.	
Chou SY, Chang T. Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. International Journal of Business Communication. 2020;57(3):401-26.	
Chroni SA, Kavoura A. From Silence to Speaking Up About Sexual Violence in Greece: Olympic Journeys in a Culture That Neglects Safety. Front Psychol. 2022;13:862450.	
Chung K. Moral muteness of faculty in management education. International Journal of Management Education (Elsevier Science). 2016;14(3):228-39.	
*Cleary SR, Doyle KE. Whistleblowing need not occur if internal voices are heard: From deaf effect to hearer courage: Comment on "Cultures of silence and cultures of voice: The role of whistleblowing in healthcare organisations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(1):59-61.	
Danielsen S, Dileo DR, Burke EE. U.S. Catholic bishops' silence and denialism on climate change. Environmental Research Letters. 2021;16(11).	
Dankoski ME, Bickel J, Gusic ME. Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence. Academic Medicine. 2014;89(12):1610-3.	
Davis-Blake A. Review ofManufacturing morals: The values of silence in business school education. Administrative Science Quarterly. 2015;60(1):NP7-NP9.	
Dean D, Greene A-m. How do we understand worker silence despite poor conditions – as the actress said to the woman bishop. Human Relations. 2017;70(10):1237-57.	
Detert JR, Treviño LK. Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. Organization Science. 2010;21(1):249-70.	
Dillon R, Halvorson M, Fuchs J, editors. Educating the Next Generation Workforce about Organizational Silence. IEEE Aerospace Conference Proceedings; 2023: IEEE Computer Society.	
Donaghey J, Cullinane N, Dundon T, Wilkinson A. Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. Work, Employment and Society. 2011;25(1):51-67.	
Donner CM, Maskaly J, Thompson KN. Self-control and the police code of silence: Examining the unwillingness to report fellow officers' misbehavior among a multi-agency sample of police recruits. Journal of Criminal Justice. 2018;56:11-9.	
Donovan S, O'Sullivan M, Doyle E, Garvey J. Employee voice and silence in auditing firms. Employee Relations. 2016;38(4):563-77.	
Doo EY, Kim M. Effects of hospital nurses' internalized dominant values, organizational silence, horizontal violence, and organizational communication on patient safety. Research in Nursing and Health. 2020;43(5):499-510.	

References	Vancouver nr
Du Plessis EM. Self-help and self-censorship: A self-help cultural perspective on organizational silence. Sociologisk Forskning. 2016;53(1):51-74.	
Du Plessis EM. 'Be a model, not a critic': Self-help culture, implicit censorship and the silent organization. Organization. 2022;29(1):83-105.	
Durand R, editor Knowledge sharing in organizations: Inviting ethics and emotion to the banquet. Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007; 2007: Academy of Management.	
Dworkin TM, Callahan ES. Buying Silence. American Business Law Journal. 1998;36(1):151.	
Espinoza-Gala L, Jetter AJ, Alibage A. Listening to the Well, Listening to Each Other, and Listening to the Silence-New Safety Lessons from Deepwater Horizon. ACS Chemical Health and Safety. 2022;29(1):5-18.	
*Fink-Samnick E. The New Age of Bullying and Violence in Health Care: Part 4: Managing Organizational Cultures and beyond. Professional Case Management. 2018;23(6):294-306.	
Fletcher D, Watson T. Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. Organization. 2007;14(2):155-74.	
Ford JL, Ivancic S, Scarduzio J. Silence, Voice, and Resilience: An Examination of Workplace Sexual Harassment. Communication Studies. 2021;72(4):513-30.	
Gambarotto F, Cammozzo A. Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. Innovation: Management, Policy and Practice. 2010;12(2):166-79.	
Gibson S. Beyond a 'culture of silence': Inclusive education and the liberation of 'voice.' Disability and Society. 2006;21(4):315-29.	
Good L, Cooper R. Voicing their complaints? The silence of students working in retail and hospitality and sexual harassment from customers. Labour and Industry. 2014;24(4):302-16.	
Great Britain Commission for Health Improvement. Investigation into the North Lakeland NHS Trust : report to the Secretary of State for Health November 2000: The Stationery Office; 2001.	
Great Britain Department of Health. Learning from Bristol: the report of the public inquiry into children's heart surgery at the Bristol Royal Infirmary 1984-1995. London: Stationery Office; 2001.	
Great Britain Department of Health. An organisation with a memory. London: The Stationery Office; 2000.	
Great Britain Department of Health. Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry. London: The Stationery Office; 2013.	
Hare C, Wyatt J. Meeting the needs of federal workers: How can OD practitioners become active? Organization Development Journal. 1986;4(2):57-60.	
*Harpur P. The gap between law and practice when workers are silent witnesses to workplace violence: Evidence from the health sector. Journal of Health, Safety and Environment. 2014;30(1).	
*Haynes J. Sport, Sexual Violence and the Law: A Feminist Critique and Call to Action. International Sports Law Journal. 2023;23(1):99-113.	
Hays-Thomas R. The last page: Learning by breaking the silence. The Psychologist-Manager Journal. 2003;6(1):120-2.	
Hazen MA. Silences, perinatal loss, and polyphony. Journal of Organizational Change Management. 2006;19(2):237-49.	
Hearn J. "Silence is golden": Sciences and silences in organisation and management studies. Ekonomiska Samfundets Tidskrift. 2004;57(1-2):63-70.	
Henriksen K, Dayton E. Organizational silence and hidden threats to patient safety. Health Services Research. 2006;41(4, part2):1539-54.	
Hickland E, Cullinane N, Dobbins T, Dundon T, Donaghey J. Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance. Human Resource Management Journal. 2020;30:537-52.	
*Hilverda F, van Gils R, de Graaff MC. Confronting co-workers: Role models, attitudes, expectations, and perceived behavioral control as predictors of employee voice in the military. Frontiers in Psychology. 2018;9(DEC).	
Hisherik M, Gindi S. 'We were not even trained to have an opinion': Political socialization of Arabs in Israel. Citizenship Teaching and Learning. 2022;17(2):249-71.	

References	Vancouver nr
*Hua P, Shakoor S, Fenton SJ, Freestone M, Weich S, Bhui K. Racialised staff-patient relationships in inpatient mental health wards: A realist secondary qualitative analysis of patient experience data. BMJ Mental Health. 2023;26(1).	
Huls DT, editor Use of new communication technologies to change NASA safety culture: Incorporating the use of blogs as a fundamental communications tool. European Space Agency, (Special Publication) ESA SP; 2005.	
Hussain I, Shu R, Tangirala S, Ekkirala S. The Voice Bystander Effect: How Information Redundancy Inhibits Employee Voice. Academy of Management Journal. 2019;62(3):828-49.	
*Hyde P. A wicked problem? Whistleblowing in healthcare organisations: Comment on "Cultures of silence and cultures of voice: The role of whistleblowing in healthcare organisations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(4):267-9.	
Ikhide JE, Ogunmokun OA, Chen T. Restraints and enablers of green initiative-taking among hospitality employees: a mixed-methods approach. Journal of Sustainable Tourism. 2023:1-22.	
Inandi Y, Gün ME, Giliç F. The study of relationship between women teachers' career barriers and organizational silence: Viewpoint of women and men teachers. European Journal of Contemporary Education. 2017;6(3):542-56.	
Isabel M, Alan S. A focus on gender similarities in work experiences in senior management: A study of an Australian bank builds the case. Equal Opportunities International. 2008;27(5):433-54.	
*Jackson D, Raftos M. In uncharted waters: Confronting the culture of silence in a residential care institution. International Journal of Nursing Practice. 1997;3(1):34-9.	
Jain RP, Simon JC, Poston RS. Mitigating Vendor Silence in Offshore Outsourcing: An Empirical Investigation. Journal of Management Information Systems. 2011;27(4):261-98.	
King S, Carey RS, Jinnah N, Millington R, Phillipson A, Prouse C, et al. When is a drug not a drug? Troubling silences and unsettling painkillers in the national football league. Sociology of Sport Journal. 2014;31(3):249-66.	
Kish-Gephart JJ, Detert JR, Treviño LK, Edmondson AC. Silenced by fear:. The nature, sources, and consequences of fear at work. Research in Organizational Behavior. 2009;29:163-93.	
Knoll M, Götz M, Adriasola E, Al-Atwi AA, Arenas A, Atitsogbe KA, et al. International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. Journal of Organizational Behavior 2021;42(5):619-48.	
Labrague LJ, De los Santos JA. Association between nurse and hospital characteristics and organisational silence behaviours in nurses: A cross-sectional study. Journal of Nursing Management. 2020;28:2196-204.	
Landau J. When Employee Voice is Met by Deaf Ears. SAM Advanced Management Journal 2009;74(1):4-12.	
Littlechild B. Review of(Re)thinking violence in health care settings: A critical approach. Primary Health Care Research and Development. 2013;14(1):106.	
Macalpine M, Marsh S. 'On Being White: There's Nothing I Can Say': Exploring Whiteness and Power in Organizations. Management Learning. 2005;36(4):429-50.	
MacDougall DR. Whistleblowing: Don't encourage it, prevent it: Comment on "Cultures of silence and cultures of voice: The role of whistleblowing in healthcare organisations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(3):189-91.	
Madsen VT, Verhoeven JWM. Self-censorship on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication Behavior in a Danish Bank. International Journal of Strategic Communication. 2016;10(5):387-409.	
Magon A, Caruso R. Comment on 'Speaking up during the COVID-19 pandemic: Nurses' experiences of organizational disregard and silence'. Journal of Advanced Nursing. 2023;79(7):2770-3.	
Malcorps S, Libert M, Le Cam F. A Matter of Organisational Silence: Media Managers Struggling to Make Sense of the Online Harassment of Journalists as a Collective Issue in Journalism. Digital Journalism. 2023;11(10):1868-85.	
*Malvey D, Fottler MD, Sumner J. The Fear Factor in Healthcare: Employee Information Sharing. Journal of Healthcare Management. 2013;58(3):225-37.	

References	Vancouver nr
Manley A, Roderick M, Parker A. Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of 'silence' in an elite sports academy. Culture and Organization. 2016;22(3):221-44.	
Mannion R, Davies HT. Cultures of silence and cultures of voice: The role of whistleblowing in healthcare organisations. International Journal of Health Policy and Management. 2015;4(8):503-5.	
Martin GP, Chew S, Dixon-Woods M. Senior stakeholder views on policies to foster a culture of openness in the English National Health Service: a qualitative interview study. Journal of the Royal Society of Medicine. 2019;112(4):153-9.	
Mawuena EK, Mannion R. Implications of resource constraints and high workload on speaking up about threats to patient safety: a qualitative study of surgical teams in Ghana. BMJ Qual Saf. 2022;31(9):662-9.	
Mazutis D, Eckardt A. Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia. California Management Review. 2017;59(3):74-108.	
Metin Camgoz S, Bayhan Karapinar P, Tayfur Ekmekci O, Metin Orta I, Ozbilgin MF. Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. European Management Journal. 2023.	
Montgomery A, Lainidi O. Understanding the Link Between Burnout and Sub-Optimal Care: Why Should Healthcare Education Be Interested in Employee Silence? Frontiers in Psychiatry. 2022;13.	
*Moore L, McAuliffe E. Is inadequate response to whistleblowing perpetuating a culture of silence in hospitals? Clinical Governance: An International Journal. 2010;15(3):166-78.	
Morrison EW. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. The Academy of Management Annals. 2011;5(1):373-412.	
Morrison EW. Employee Voice and Silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014;1:173-97.	
Muehlheusser G, Roider A. Black sheep and walls of silence. Journal of Economic Behavior & Organization. 2008;65(3/4):387-408.	
Mulinari P. Exploring the experiences of women and migrant medical professionals in Swedish hospitals visible and hidden forms of resistance. Equality, Diversity and Inclusion. 2015;34(8):666-77.	
Murata A. Cultural aspects as a root cause of organizational failure in risk and crisis management in the Fukushima Daiichi disaster. Safety Science. 2021;135.	
*Mustard LW. The culture of silence: Disruptive and impaired physicians. Journal of Medical Practice Management. 2009;25(3):153-5.	
Nardone M. The Powerful and Covert Role of Culture in Gender Discrimination and Inequality. Contemporary Psychoanalysis. 2018;54(4):747-62.	
Nelson MW, Proell CA. Is Silence Golden? Audit Team Leader Reactions to Subordinates Who Speak Up "In the Moment" and at Performance Appraisal. Accounting Review. 2018;93(6):281-300.	
Pack R, Columbus L, Duncliffe TH, Banner H, Singh P, Seemann N, et al. "Maybe I'm not that approachable": using simulation to elicit team leaders' perceptions of their role in facilitating speaking up behaviors. Advances in Simulation. 2022;7(1).	
Parco JE, Levy DA. Policy and Paradox: Grounded Theory at the Moment of DADT Repeal. Journal of Homosexuality. 2013;60(2-3):356-80.	
Park C, Keil M. Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. Decision Sciences. 2009;40(4):901-18.	
Parke MR, Tangirala S, Sanaria A, Ekkirala S. How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2022;173.	
*Pattani R, Ginsburg S, Johnson AM, Moore JE, Jassemi S, Straus SE. Organizational factors contributing to incivility at an academic medical center and systems-based solutions: A qualitative study. Academic Medicine. 2018;93(10):1569-75.	
Pérezts M, Mandalaki E. Unsilencing silence on business school sexism: A behind-the-scenes narration on regaining voice. Gender, Work and Organization. 2023.	

References	Vancouver nr
Petchey R, Hughes J, Pinder R, et al. Allied Health Professionals and management: an ethnographic study. Southampton: National Institute for Health Research, 2013.	
Petrič G, Pinter A. From social perception to public expression of opinion: A structural equation modeling approach to the spiral of silence. International Journal of Public Opinion Research. 2002;14(1):37-53.	
Petter S, editor If you can't say something nice: Factors contributing to team member silence in distributed software project teams. SIGMIS-CPR 2018 - Proceedings of the 2018 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research; 2018: Association for Computing Machinery, Inc.	
Petter S, Petter R, editors. To tell or not to tell: Examining team silence and voice in online AD Hoc teams. International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011; 2011.	
Pope R, Burnes B. A model of organisational dysfunction in the NHS. Journal of Health Organization and Management. 2013;27(6):676-97.	
Porter LE, Alpert GP. Understanding police recruits' attitudes toward public interactions: An Australian example. *Police Quarterly*. 2017;20(4):449-80.	
Prouska R, Psychogios A. Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. The International Journal of Human Resource Management. 2018;29(5):885-914.	
*Puni A, Anlesinya A. Whistleblowing propensity in power distance societies. Journal of Global Responsibility. 2017;8(2):212-24.	
Roelofs J. Networks and democracy: It ain't necessarily so. American Behavioral Scientist. 2009;52(7):990-1005.	
Rothwell GR, Baldwin JN. Whistle-blowing and the code of silence in police agencies: Policy and structural predictors. Crime & Delinquency. 2007;53(4):605-32.	
Rowland P. Organisational paradoxes in speaking up for safety: Implications for the interprofessional field. Journal of Interprofessional Care. 2017;31(5):553-6.	
Rybnikova I. Employee voice and silence in temporary agency work. German Journal of Human Resource Management / Zeitschrift für Personalforschung. 2016;30(3-4):287-309.	
Sahin S, Çankir B, Arslan BS. Effect of Implicit Voice Theories on Employee Constructive Voice and Defensive Silence: A Study in Education and Health Sector. Organizacija. 2021;54(3):210-26.	
*Sanderson J, Weathers MR. "Every time someone comes forward, it makes it easier for the next survivor to be heard": Sport as a triggering agent to break the silence of child sexual abuse. Communication Quarterly. 2019;67(3):333-53.	
Sanderson K. Re-positioning workplace aggression interventions: a violence framework. International Journal of Organizational Analysis. 2021;31(5):1582-600.	
Schein EH. Whistle blowing: A message to leaders and managers: Comment on "Cultures of silence and cultures of voice: The role of whistleblowing in healthcare organizations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(4):265-6.	
Schwappach D, Richard A. Speak up-related climate and its association with healthcare workers' speaking up and withholding voice behaviours: a cross-sectional survey in Switzerland. BMJ Qual Saf. 2018;27(10):827-35.	
Simpson R, Lewis P. An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. Human Relations. 2005;58(10):1253-75.	
Singh I, Chand K, Shippen C, Campbell R. An end to the culture of silence in the NHS: The Francis review. British Journal of Hospital Medicine. 2015;76(4):184-5.	
St Pierre M, Scholler A, Strembski D, Breuer G. [Do residents and nurses communicate safety relevant concerns? : simulation study on the influence of the authority gradient]. Anaesthesist. 2012;61(10):857-66.	
Stouten J, Tripp TM, Bies RJ, De Cremer D. When Something Is Not Right: The Value of Silence. Academy of Management Perspectives. 2019;33(3):323-33.	
*Sundaram V, Jackson C. 'Monstrous men' and 'sex scandals': the myth of exceptional deviance in sexual harassment and violence in education. Palgrave Communications. 2018;4(1).	
*Teetzel S, Weaving C. From Silence to Surveillance: Examining the Aftermath of a Canadian University Doping Scandal. Surveillance & Society. 2013;11(4):481-93.	

References	Vancouver nr
Timming AR, Johnstone S. Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. International Journal of Organizational Analysis. 2015;23(1):154-71.	
Under I, Gerede E. Silence in Aviation: Development and Validation of a Tool to Measure Reasons for Aircraft Maintenance Staff not Reporting. Organizacija. 2021;54(1):3-16.	
Valiavska A, Meisenbach R. Racialized scripts of silence: how whiteness organizes silence as a response to social protest about racism in the United States. Journal of Applied Communication Research. 2023;51(6):582-601.	
*Verhezen P. Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. Journal of Business Ethics. 2010;96(2):187-206.	
*Vijfeijken TBV. ”Culture is what you see when compliance is not in the room”: Organizational Culture as an Explanatory Factor in Analyzing Recent INGO Scandals. Nonprofit Policy Forum. 2019;10(4).	
Vilana Pilinkaite S, Anke L, Katarzyna S, Beatriz R-T. You Can Knock on the Doors and Windows of the University, but Nobody Will Care: How Universities Benefit from Network Silence around Gender-Based Violence. Social Sciences. 2024;13(4):199-.	
Wang YD, Hsieh HH. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. Human Relations. 2013;66(6):783-802.	
Waring J. When Whistle-blowers Become the Story: The Problem of the ’Third Victim’: Comment on ”Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations”. Int J Health Policy Manag. 2015;5(2):133-5.	
Watts JH. Porn, pride and pessimism: Experiences of women working in professional construction roles. Work, Employment and Society. 2007;21(2):299-316.	
*Wellman A, Bisaccia Meitl M, Kinkade P, Huffman A. Routine Activities Theory as a Formula for Systematic Sexual Abuse: A Content Analysis of Survivors’ Testimony Against Larry Nassar. American Journal of Criminal Justice. 2021;46(2):317-44.	
*Wickens CM, Sandlin JA. Homophobia and heterosexism in a college of education: A culture of fear, a culture of silence. International Journal of Qualitative Studies in Education. 2010;23(6):651-70.	
Wijma B, Zbikowski A, Bruggemann AJ. Silence, shame and abuse in health care: theoretical development on basis of an intervention project among staff. BMC Med Educ. 2016;16(1):75.	
Wilkinson A, Knoll M, Mowbray PK, Dundon T. New Trajectories in Worker Voice: Integrating and Applying Contemporary Challenges in the Organization of Work. BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT. 2021;32(3):693-707.	
Wynen J, Kleizen B, Verhoest K, Lægreid P, Rolland V. Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. Public Management Review. 2020;22(4):498-526.	
Xu J, Liu H, Huang YT. The wolf is coming: how secondary teachers regulate emotional experiences when facing Chinese education reform. Educational Studies. 2023;49(5):749-66.	
Zhang SE, Wu H, Wang XH, Zhao CX, Sun T, Cao DP. Impact of a Chaxu Atmosphere on Nurses’ Organizational Responsibility behavior-The Mediating Roles of Envy and Silence. Psychol Res Behav Manag. 2021;14:1187-200.	
No author, Workers suffering in silence. Practice Nurse. 2010;40(5):41.	

Table A-5. The 220 references excluded in the final screening.

1) Orsak till uteslutning: 1 Siffrorna representerar följande skäl för uteslutning:
1 = Bristande kollektivt fokus , 2 = Missförhållande mellan teori och mätning,
3 = Bristande information om den konceptuella modellen , 4 = Bristande fokus på arbetet.

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Abassi S. Investigating the factors affecting the organizational silence among the personnel of Bushehr Province Gas Company. Int. Gas Res. Conf. Proc. 2017.	1
Abbott A. Culture of silence and nonchalance protected disgraced trachea surgeon (updated). Nature News. 2016.	3
Abrams R, Conolly A, Rowland E, Harris R, Kent B, Kelly D, et al. Speaking up during the COVID-19 pandemic: Nurses' experiences of organizational disregard and silence. Journal of Advanced Nursing. 2023;79(6):2189-99.	3
Adisa TA, Mordi C, Oruh E, Mordi T. Keep Quiet: Unheard Voices of Domestic Workers in Nigeria. In: Employee Voice in the Global South: Insights from Asia, Africa and South America. Cham: Springer; 2023. p. 11–41.	2
Ahmadi A, Rezaei S, Gorizan L. Relationship between transformational leadership and organizational culture and employee silence in National Iranian South Oil Company. International Journal of Applied Business and Economic Research. 2015;13(6):3507–3525.	2
Ajibade Adisa T, Mordi C, Oruh E. Introducing Employee Voice in the Global North. In: Employee Voice in the Global North: Insights from Europe, North America and Australia. Cham: Springer Nature Switzerland; 2023. p. 1–8.	3
Aluko OO, Oluya OM, Olaleye OA, Olajuyin AA, Olabintan TF, Oloruntoba-Oju OI. Knowledge and menstrual hygiene practices among adolescents in senior secondary schools in Ile Ife, south-western Nigeria. Journal of Water, Sanitation and Hygiene for Development. 2014;4(2):248–256.	4
Alzghoul MM, Jones-Bonofiglio K. Nurses' tension-based ethical decision making in rural acute care settings. Nursing Ethics. 2020;27(4):1032–1043.	3
An F, Bramble T. Silence as a survival strategy: Will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. The International Journal of Human Resource Management. 2018;29(5):915-40.	2
Anderson E. Openly gay athletes: Contesting hegemonic masculinity in a homophobic environment. Gender & Society. 2002;16(6):860-77.	2
Arnejčič B. Mobbing in company: Levels and typology. Organizacija. 2016;49(4):240-50.	2
Arslan, H, Içbay MA, Löschnigg G, Yilmaz R. Contemporary Approaches in Humanities. Arslan H, editor. Frankfurt: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften; 2016.	3
Athanassiades JC. The sounds and silences of employee communication. The ABCA Journal of Business Communication. 1973;10(4):43-50.	3
Austin W. Contemporary healthcare practice and the risk of moral distress. Healthcare Management Forum. 2016;29(3):131-3.	3
Baines G. SADF soldiers' silences: institutional, consensual and strategic. Acta Academica. 2015;47(1):78-97.	4
Bakka B, Bouchard T, Chou VXW, Borrego M. Modeled Professionalism, Identity Concealment, and Silence: The Role of Heteronormativity in Shaping Climate for LGBTQ+ Engineering Undergraduates. In: American Society for Engineering Education Annual Conference; 2023 June; PEER. asee. org.	3
Bar-Lev S, Morag M. Birthing a secret creative self in suppressive organizations. Symbolic Interaction. 2022;45(3):356-77.	3
Bär S. Patient homicides and organisational silence in hospitals. Kriminologie - Das Online-Journal | Criminology - The Online Journal. 2022;4(4):413-27. Available from: https://doi.org/10.18716/ojs/krimoj/2022.4.3	2

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Bates T, Thomas CS, Timming AR. Employment discrimination against gender diverse individuals in Western Australia. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. 2021;40(3):273-89.	3
Bayuo J, Abboah-Offei M, Duodu PA, Salifu Y. A meta-synthesis of the transitioning experiences and career progression of migrant African nurses. BMC Nursing. 2023;22(1):104.	3
Beck R, Dzubinski L. A Wolf in Sheep's Clothing: How a Narcissistic Leader Decimated a Faith-Based Nonprofit. In: When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences. Emerald Publishing Limited; 2021. p. 113-25.	1
Beer M. Reflections: Towards a normative and actionable theory of planned organizational change and development. Journal of Change Management. 2021;21(1):14-29.	3
Behtoui A, Boréus K, Neergaard A, Yazdanpanah S. Speaking up, leaving or keeping silent: Racialized employees in the Swedish elderly care sector. Work, Employment and Society. 2017;31(6):954-71.	2
Khelil B, Hosni M, Benhmed Z, Shili H, Mlika M. Assessing violence against nurses at reception in hospital emergency departments in Tunis. Revue de L'Infirmiere. 2019;68(249):33-5.	2
Berthet V. Mobilization against sexual harassment in the European Parliament: The MeTooEP campaign. European Journal of Women's Studies. 2022;29(2):331-46.	2
Bigo V. On silence, creativity and ethics in organization studies. Organization Studies. 2018;39(1):121-33.	2
Blatt R, Christianson MK, Sutcliffe KM, Rosenthal MM. A sensemaking lens on reliability. Journal of Organizational Behavior. 2006;27(7):897-917.	3
Blenkinsopp J, Edwards MS. On not blowing the whistle: quiescent silence as an emotion episode. In: Emotions, Ethics and Decision-making. Emerald Group Publishing Limited; 2008. p. 181-206.	1
Blenkinsopp J, Snowden N. What About Leadership? Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(2):125.	2
Bondestam F, Lundqvist M. Sexual harassment in higher education–a systematic review. European Journal of Higher Education. 2020;10(4):397-419.	2
Booyens I, Hadjisolomou A, Nickson D, Cunningham T, Baum T. 'It's not a big deal': customer misbehaviour and social washing in hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2022;34(11):4123-41.	2
Brewer CG. r/Protect and Serve: an exploration of the virtual canteen culture regarding police misconduct. Policing and Society. 2022;32(10):1193-208.	3
Brinsfield CT. Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. Journal of Organizational Behavior. 2013;34(5):671-97.	1
Brinsfield CT. Employee voice and silence in organizational behavior. In: Handbook of Research on Employee Voice. Edward Elgar Publishing; 2014.	1
Brinsfield CT, Edwards MS. Employee voice and silence in organizational behavior. In: Handbook of Research on Employee Voice. Edward Elgar Publishing; 2020. p. 103-20.	1
Brockner J, Wiesenfeld BM. Organizational justice is alive and well and living elsewhere (but not too far away). In: Social Psychology and Justice. Routledge; 2019. p. 213-42.	3
Broeng S. Lost in the present moment—an action research study on employee experience of involvement in change processes in the public sector in Denmark. Organisational and Social Dynamics. 2022;22(1):66-82.	3
Brommelsiek M, Said T, Gray M, Kanter SL, Sutkin G. Absence or presence: Silent discourse in the operating room and impact on surgical team action. The American Journal of Surgery. 2021;221(5):980-6.	2
Brown SD. Three minutes of silence: Thinking in duration in organization studies. Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry. 2007;6(2).	3
Cai Y. State and laid-off workers in reform China: the silence and collective action of the retrenched. Routledge; 2006.	3
Caruana S, Johns D. From detention officer to detention monitor: Reflections on staff experiences of confinement. Incarceration. 2022;3(2):26326663221103439.	3
Cech EA. Engineering's Systemic Marginalization and Devaluation of Students and Professionals With Disabilities. In: 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access; 2021 July.	2

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Chapin M, Brannen SJ, Singer MI, Walker M. Training police leadership to recognize and address operational stress. *Police Quarterly*. 2008;11(3):338-52.	1
Chernov D, Sornette D, Sansavini G, Ayoub A. Don't Tell the Boss!: How Poor Communication on Risks Within Organizations Causes Major Catastrophes. Springer International Publishing; 2022.	2
Choi JW, Bak J. The roots of police corruption and anti-corruption reform in South Korea. *Asian Education and Development Studies.* 2020;9(2):169-82.	3
Chon MG, Kim JN, Kim CS. Conceptualizing allegiant communication behavior: A cross-national study of employees' self-orchestration of voice and silence. *Public Relations Review.* 2021;47(4):102093.	1
Churchman D. Voices of the academy: academics' responses to the corporatizing of academia. *Critical Perspectives on Accounting.* 2002;13(5-6):643-56.	3
Clor-Proell SM, Kadous K, Proell CA. The sounds of silence: A framework, theory, and empirical evidence of audit team voice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory.* 2022;41(1):75-100.	3
Collins A, Loots L, Meyiwa T, Mistrey D. Nobody's business: Proposals for reducing gender-based violence at a South African university. *Agenda.* 2009;23(80):33-41.	2
Conlon DE, Meyer CJ, Nowakowski JM. How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In: *Handbook of Organizational Justice.* Psychology Press; 2013. p. 301-27.	3
Cotterall S. More than just a brain: Emotions and the doctoral experience. *Higher Education Research & Development.* 2013;32(2):174-87.	1
Cousins EM. Maternal responsibility and blame in technological disaster: Radiation risk management as gendered labor after Fukushima. *Gender, Place & Culture.* 2024;31(7):932-53.	3
Cox Edmondson V, Munchus G. Managing the unwanted truth: A framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management.* 2007;20(6):747-60.	1
Credo KR, Cox SS, Matherne III CF, Lanier PA. Can organizational practices inadvertently silence potential whistleblowers? *American Journal of Management.* 2016;16(3):9.	1
Creese G. Gendered diasporas across generations: The new African diaspora in Vancouver. In: *Diasporic Choices*. Brill; 2013. p. 107-20.	4
Cullinane N, Donaghey J. Employee silence. In: *Handbook of Research on Employee Voice*. 2020. p. 474-85.	1
Cullinane N, Donaghey J. Employee silence. In: *Handbook of Research on Employee Voice*. 2014.	1
Dahanayake P, Selvarajah C, Rajendran D. Capturing the missing voices: A 'fair go' for sexual and gender minority employees in Australian workplaces. *Australian Journal of Management.* 2023;48(4):711-31.	2
De Welde K, Stepnick A, editors. *Disrupting the Culture of Silence: Confronting Gender Inequality and Making Change in Higher Education*. Taylor & Francis; 2023.	4
De Zwart-Van Der Ham M, Van Den Broek M. The effect of organisational leaders on employee voice and employee silence. *Journal of Financial Compliance*. 2022;6(1):71-9.	1
Dedahanov AT, Kim C, Rhee J. Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal.* 2015;43(3):481-92.	1
Detert JR, Burris ER, Harrison DA. Debunking four myths about employee silence. *Harvard Business Review*. 2010;88(6):26.	1
Kumar DG, Normala. Organizational silence and intention to leave: Leadership and work culture function. *Man In India*. 2016;96(11):4565-79.	2
Dillon RL, Rogers EW, Oberhettinger DJ, Tinsley CH. A different kind of organizational silence: When individuals fail to recognize a problem exists. In: 2016 IEEE Aerospace Conference; 2016. p. 1-9.	1
Dolan B. Culture of silence. *Emergency Nurse.* 2000;8(4):1.	3
Creed WD. Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies.* 2003;40(6):1503-1536.	1
Duncan C. Silence and disclosure: A transcendental phenomenological study into the experience of work-place coaching whilst facing stressful life events at home. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring.* 2020;18.	1
Dupret K. Performative silences: Potentiality of organizational change. *Organization Studies.* 2019;40(5): 681-703.	1
Ebrahimi F, Sarikhani M, Rostami A. Modeling the factors affecting the internal auditor silence behavior. Managerial Auditing Journal. 2023;38(7):1053-1081.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Edwards MS, Lawrence SA, Ashkanasy NM. How perceptions and emotions shaped employee silence in the case of "Dr. Death" at Bundaberg Hospital. In: Emotions and Organizational Governance. Emerald Group Publishing Limited; 2016. p. 341-379.	2
Elmiyeh B, Whitaker IS, James MJ, Chahal CAA, Galea A, Alshafi K. Needle-stick injuries in the National Health Service: a culture of silence. *Journal of the Royal Society of Medicine.* 2004;97(7):326-327.	2
Emelifeonwu JC, Valk R. Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations.* 2019;41(1):228-252.	3
Erdur DA, Saraç M, Bayram N. Relationship between organisational silence and organisational commitment: Moderating role of organisational climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal.* 2015;43(3):481-92.	2
Fagan A, Parker V, Jackson D. A concept analysis of undergraduate nursing students speaking up for patient safety in the patient care environment. *Journal of Advanced Nursing.* 2016;72(10):2346-2357.	2
Feinglass E, Gomes N, Maru V. Transforming policy into justice: The role of health advocates in Mozambique. *Health and Human Rights*. 2016;18(2):233.	2
Felix B, Mello A, von Borell D. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management.* 2018;29(5): 805-828.	2
Fernando D, Prasad A. Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*. 2019;72(10):1565-1594.	4
Fink-Samnick E. The new age of bullying and violence in health care: The interprofessional impact. *Professional Case Management*. 2015;20(4):165-174.	1
Gan I. The allegory of the university: Employee voice, employee silence, and organizational power. *Qualitative Research Reports in Communication.* 2020;21(1):59-65.	2
Gatrell C. Policy and the pregnant body at work: Strategies of secrecy, silence and supra-performance. *Gender, Work & Organization*. 2011;18(2):158-181.	2
Gosline A. Witnesses in labor arbitration: Spotters, informers, and the code of silence. *Arbitration Journal.* 1988;43(1).	3
Graf A, Keil M, Ullrich P. Exit, Voice und Loyalty. *Leviathan*. 2020;48(2):293-317.	1
Grama B, Boţone D. The role of emotions in organizational behaviour. *Annals of the University of Petroşani: Economics*. 2009;9(3):315-320.	1
Gray GP, Shrivastava N, Dayal DN. Section III: Gender-based violence and society. In: Gender Violence, the Law, and Society: Interdisciplinary Perspectives from India, Japan and South Africa. Emerald Publishing Limited; 2022. p. 123-129.	4
Greenberg N, Gould M, Langston V, Brayne M. Journalists' and media professionals' attitudes to PTSD and help-seeking: A descriptive study. *Journal of Mental Health*. 2009;18(6):543-548.	3
Gregory T, Brekashvili P. Neutralization and whistleblowing: An empirical examination. 2012.	1
Grenny J. Crucial conversations: The most potent force for eliminating disruptive behavior. *The Health Care Manager*. 2009;28(3):240-245.	3
Gu P, del Carmen Triana M, Rabl T. Employee silence and withdrawal in response to racial discrimination before and during the height of the Black Lives Matter movement: Does an organization's ethical culture matter? *Journal of Business Ethics.* 2021;171(1):53-68.	2
Hall N, Klein V, Betts K, DeRanieri J. Speaking up: Fostering "silence breaking" through leadership. *Nursing Management*. 2018;49(6):51-53.	1
Hamouche S, Koritos C, Papastathopoulos A. Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023;35(12):4297-4312.	1
Harlos K. Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management.* 2016;30(3-4):345-355.	1
Harlow E, Hearn J, Parkin W. Gendered noise: Organizations and the silence and din of domination. *Gender, Culture and Organizational Change*. 2003;95-112.	2
Harrison K, Gill AK. Policing the culture of silence: Strategies to increase the reporting of sexual abuse in British South Asian communities. *Policing and Society*. 2019;29(3):302-317.	4
Haskins ME, Freeman RE. What managers should never want to hear: Silence. *Management Decision*. 2015;53(6):1300-1311.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Hassane B, Saida M. Regulation and organizational justice in higher education institutions in Morocco. In: Proceedings of the International Business Information Management Association Conference: Innovative Visions for Regional Development, Sustainability, and Global Economic Growth. IBIMA; 2016.	3
Heald S. Climate silence, moral disengagement, and self-efficacy: How Albert Bandura's theories inform our climate-change predicament. Environment: Science and Policy for Sustainable Development. 2017;59(6):4-15.	4
Hepburn SJ. Loose lips can sink tourism: True lies and evasion during Nepal's Maoist insurgency. In: Front and Back Stage of Tourism Performance. Routledge; 2020. p. 15-28.	3
Huisman S, Jansen F. Willing offenders outwitting capable guardians. Trends in Organized Crime. 2012;15(2):93-110.	1
Ionescu-Ruxăndoiu L. Keep silent or keep talking! Remarks on silence in Romanian culture. Language and Dialogue. 2016;6(3):447-63.	4
Jafary H, Yazdanpanah A, Masoomi R. Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of Shiraz University of Medical Sciences: A qualitative study. Shiraz E-Medical Journal. 2019;20(4).	1
Jiang Y, Yao Y. Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. Social Behavior and Personality: An International Journal. 2020;48(8):1-13.	2
Johansson S. From policy to practice: Measures against sexual abuse by Swedish sports federations. Frontiers in Sports and Active Living. 2022;4:841653.	4
Jones A. The Role of Employee Whistleblowing and Raising Concerns in an Organizational Learning Culture–Elusive and Laudable? Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations." International Journal of Health Policy and Management. 2016;5(1):67.	2
Jones J, Lyneham J. Violence: Part of the job for Australian nurses? Australian Emergency Nursing Journal. 2001;4(1):10-14.	2
Kang M, Moon B. Developing Organizational Employee Communication Competency Diagnostics: Breaking Employee Silence via Organizational Climate of Listening for Dialogic Employee Communication. In: Organizational Listening for Strategic Communication. Routledge; 2023. p. 41-62.	1
Kilwein TM, Gray MJ, Stuemky TA. Athletic Programmatic Prevention: No More, Not Here, Not Within These Walls. In: Examining and Mitigating Sexual Misconduct in Sport. Routledge; 2022. p. 141-54.	4
Kirrane M, O'Shea D, Buckley F, Grazi A, Prout J. Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2017;90(3):354-78.	1
Kitada M, Langaker L. Women seafarers as minority organizational members. In: Proceedings of the International Association of Maritime Universities (IAMU), AGA; 2016. p. 326-33.	3
Knoll M, Van Dick R. Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. The Journal of Positive Psychology. 2013;8(4):346-60.	1
Kritek PB. Reflections on moral courage. Nursing Science Quarterly. 2017;30(3):218-22.	1
Krugman RD, Jones MD Jr, Lowenstein SR. Can we learn civility? Reflections on the challenge of changing culture. Academic Medicine. 2014;89(12):1586-8.	2
Ku KS. A culture of silence and denial. The Psychologist. 2020;33:2.	3
La France BH. "Don't get your meat where you get your bread": beliefs and advice about workplace romance. Behavioral Sciences. 2022;12(8):278.	2
Lainidi O, Jendeby MK, Montgomery A, Mouratidis C, Paitaridou K, Cook C, et al. An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: What are we really measuring? Frontiers in Psychiatry. 2023;14:1111579.	1
Lee M, Ong YH, Martimianakis MA. Ideological dilemmas of healthcare professionals who do not speak up at interprofessional team meetings. Journal of Interprofessional Care. 2023;37(1):1-10.	1
Lister V. Employee silence. In: Encyclopedia of Human Resource Management. Edward Elgar Publishing; 2023. p. 100-100.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Liu T, Xu M, Ye M, Pan Y, Xu N, Tan X, Sun Q. Meanings and senses of organisational silence by male nurses in the emergency department: an interpretative phenomenological study protocol. BMJ Open. 2022;12(8.	3
Livne-Ofer E, Coyle-Shapiro JA, Pearce JL. Eyes wide open: Perceived exploitation and its consequences. Academy of Management Journal. 2019;62(6):1989-2018.	2
Llorens J. A culture of silence: Threatens to impede a safer workplace. T and D. 2010.	3
Lomax B. Learning to understand a patient's silence. Nursing Times. 1997;93(17):48-49.	1
Lu J, Xie X. Research on employee silence behavior: A review based on Chinese family enterprise. Asian Social Science. 2013;9(17):47.	1
Lumb RC, Breazeale R. Police officer attitudes and community policing implementation: Developing strategies for durable organizational change. Policing & Society. 2002;13(1):91-106.	3
MacCourt D, Bernstein J. Medical error reduction and tort reform through private, contractually-based quality medicine societies. American Journal of Law & Medicine. 2009;35(4):505-561.	1
MacMahon J, O'Sullivan M, Murphy C, Ryan L, MacCurtain S. Speaking up or staying silent in bullying situations: the significance of management control. Industrial Relations Journal. 2018;49(5-6):473-491.	1
Madsen VT, Johansen W. A spiral of voice? When employees speak up on internal social media. Journal of Communication Management. 2019;23(4):331-347.	3
Mafa I, Simango T, Chisango T. Under-reportage of "sex-for-marks" cases within public universities in Zimbabwe. Sexuality, Gender & Policy. 2022;5(1):43-57.	4
Magaldi M, Perdomo JM, López-Baamonde M, Chanzá M, Sanchez D, Gomar C. Second victim phenomenon in a surgical area: online survey. Revista Española de Anestesiología y Reanimación (English Edition). 2021;68(9):504-512.	4
Mao C, Chang CH, Johnson RE, Sun J. Incivility and employee performance, citizenship, and counterproductive behaviors: Implications of the social context. Journal of Occupational Health Psychology. 2019;24(2):213.	1
Martinez VR. Combating Silence in the Profession. Virginia Law Review. 2019;105(4):805-863.	3
Massie M, Reyes A. The climate museum. In: World Scientific Encyclopedia of Climate Change: Case Studies of Climate Risk, Action, and Opportunity Volume 1. 2021. p. 287-297.	4
Maxfield DG, Lyndon A, Kennedy HP, O'Keeffe DF, Zlatnik MG. Confronting safety gaps across labor and delivery teams. American Journal of Obstetrics and Gynecology. 2013;209(5):402-408.	2
McCray KL, Taylor EA. Sexual violence in athletic organizations. In: Handbook of Interpersonal Violence and Abuse Across the Lifespan: A Project of the National Partnership to End Interpersonal Violence Across the Lifespan (NPEIV). Cham: Springer International Publishing; 2021. p. 4107-4120.	4
McNulty Y, McPhail R, Inversi C, Dundon T, Nechanska E. Employee voice mechanisms for lesbian, gay, bisexual and transgender expatriation: the role of Employee-Resource Groups (ERGs) and allies. The International Journal of Human Resource Management. 2018;29(5):829-856.	3
Medelli B. On the Parasocial Relationship between an Artist and her Fandom: The Case of Noname. Ethical Perspectives. 2022;29(1):65-87.	1
Menzel DC. The morally mute manager: Fact or fiction?. Public Personnel Management. 1999;28(4):515-527.	1
Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1453-1476.	1
Milliken FJ, Morrison EW. Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1563-1568.	1
Mirchandani K. Challenging racial silences in studies of emotion work: Contributions from anti-racist feminist theory. In: Emotions. Routledge; 2013. p. 264-275.	1
Mitra N. Sexual violence and the culture of silence in India: A critical appraisal of the role of the health services. In: Gender-Based Violence and Public Health. Routledge; 2013. p. 213-221.	3
Mohr WK, Horton-Deutsch S. Malfeasance and regaining nursing's moral voice and integrity. Nursing Ethics. 2001;8(1):19-35.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Monroe KR, Choi J, Howell E, Lampros-Monroe C, Trejo C, Perez V. Gender equality in the ivory ower, and how best to achieve it. PS: Political Science & Politics. 2014;47(2):418-426.	1
Morrison EW, Milliken FJ. Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations-Guest editors' introduction. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1353-1358.	1
Morrow KJ, Gustavson AM, Jones J. Speaking up behaviours (safety voices) of healthcare workers: a metasynthesis of qualitative research studies. International Journal of Nursing Studies. 2016;64:42-51.	1
Mumford C. What does withholding mean?. In: Giving Voice to Silence. Brill; 2016. p. 93-101.	1
Munshey M. Collective Silence and Accountability for Sexual Harassment in Lebanon. IDS Bulletin. 2020;51(2):129.	4
Namuggala VF, Oosterom M. Social and gender norms informing, voicing, and reporting against sexual harassment among domestic workers in Kampala's informal economy. Development Policy Review. 2023;41(4).	2
Naylor D. Speaking up in a culture of silence: changing the organization activity from bullying and incivility to one of listening and productivity. Productivity Press; 2022.	2
Nechanska E, Hughes E, Dundon T. Towards an integration of employee voice and silence. Human Resource Management Review. 2020;30(1):100674.	1
Nikkhah-Farkhani Z, Bayat M. Investigating the relationship between demographic elements and faculty professors' perception of silence climate. International Journal of Work Organisation and Emotion. 2021;12(2):93-112.	2
Noort MC, Reader TW, Gillespie A. The sounds of safety silence: Interventions and temporal patterns unmute unique safety voice content in speech. Safety Science. 2021;140:105289.	1
Nyangemi B. Repression in the Poetry of Jared Angira. In: Cultural Archives of Atrocity. Routledge; 2019. p. 313-328.	4
O'Donovan R, De Brún A, McAuliffe E. Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. Frontiers in Psychology. 2021;12:626689.	2
Ozeren E, Ucar Z, Duygulu E. Silence speaks in the workplace: Uncovering the experiences of LGBT employees in Turkey. In: Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations: Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity. 2016. p. 217-232.	1
Pariès J. Organisational Lucidity and the Impact of Subcontracting. In: Safe Performance in a World of Global Networks: Case Studies, Collaborative Practices and Governance Principles. Cham: Springer Nature Switzerland; 2023. p. 37-44.	2
Park C, Keil M. Organizational factors and bad news reporting on troubled IT projects. 2007.	1
Sayers J, Parker J, Douglas J, Ravenswood K, Cooper R. Introduction to Special Collection: Women's agency at work. The Economic and Labour Relations Review. 2015;26(3):384-392.	3
Parpart JL, Parashar S. Introduction: Rethinking the power of silence in insecure and gendered sites. In: Rethinking Silence, Voice and Agency in Contested Gendered Terrains. Routledge; 2019. p. 1-15.	2
Patinadan PV, Teo W. Facilitating workplace grief through an organic office 'Last Office' session for bereaved employees. BMJ Leader. 2023.	1
Pejmankhah S, Pezhmankhah S. Consequences of moral distress in faculty members in the field of nursing: a qualitative study. 2022.	2
Perlow L, Williams S. Is silence killing your company? IEEE Engineering Management Review. 2003;31(4):18-23.	3
Petersen H. Biased reflections on German legal cultures–an essay from Corona times. German Law Journal. 2022;23(4):532-558.	3
Petrovic I, van Stekelenburg J, Klandermans B. Dealing with austerity measures within armed forces: The Dutch case. Military Psychology. 2018;30(4):321-334.	4
Phillips CS, Volker DL. Riding the roller coaster: A qualitative study of oncology nurses' emotional experience in caring for patients and their families. Cancer Nursing. 2020;43(5)	1
Piderit SK, Ashford SJ. Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1477-1502.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Pirie WJ. Key determinants of organizational silence for non-standard workers. Management Decision. 2016;54(6):1522-1538.	3
Pope KS. Steps to strengthen ethics in organizations: Research findings, ethics placebos, and what works. Journal of Trauma & Dissociation. 2015;16(2):139-152.	3
Porschitz ET, Siler EA. Miscarriage in the workplace: an autoethnography. Gender, Work & Organization. 2017;24(6):565-578.	1
Priola V, Lasio D, De Simone S, Serri F. The sound of silence. Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination in 'inclusive organizations'. British Journal of Management. 2014;25(3):488-502.	3
Quan X, Choi MC, Tan X. Relationship between organizational climate and service performance in South Korea and China. Sustainability. 2023;15(14):10784.	2
Ritchie L, Jain A, Kelkar M. Making use of critical management theory: A discursive intervention for employee empowerment. Journal of Marketing Development and Competitiveness. 2019;13(5).	1
Rocha R, Mollo V, Daniellou F. Contributions and conditions of structured debates on work on safety construction. Safety Science. 2019;113:192-199.	1
Samuels T. How to construct a safety management system (SMS) that promotes safety culture in your organization. International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace. 2022;9(2):3.	2
Scheufele DA. Opinion climates, spirals of silence and biotechnology: Public opinion as a heuristic for scientific decision-making. In: The public, the media and agricultural biotechnology. Wallingford, UK: CABI; 2007. p. 231-244.	4
Scott HJ. Breaking silences through collaborative actions: Exploring ways to empower students with learning difficulties. The University of Manchester; 2012.	2
Arevalo M, Kim SY, Nguyen HD. Exploring micro-, mezzo-, and macro-level factors impacting HIV testing behaviors among Asian Americans and Pacific Islanders. Advances in Health and Disease. 2023;47.	4
Shymko Y, Vershinina N, Daskalaki M, Azevedo G, Quental C. From the cocoon to la chape de plomb: The birth and persistence of silence around sexism in academia. Gender, Work & Organization. 2024;31(5):2113-2137.	4
Silavi M, Gholami A. Examine the relationship between organizational climate and organizational silence. Advances in Environmental Biology. 2015;9(2):1229-1233.	2
Skeff KM, Brown-Johnson CG, Asch SM, Zionts DL, Winget M, Kerem Y. Professional behavior and value erosion: a qualitative study of physicians and the electronic health record. Journal of Healthcare Management. 2022;67(5):339-352.	2
Skinner N, Cathcart A, Pocock B. To ask or not to ask? Investigating workers' flexibility requests and the phenomenon of discontented non-requesters. Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work. 2016;26(2):103-119.	1
Smeds MR, Aulivola B. Gender disparity and sexual harassment in vascular surgery practices. Journal of Vascular Surgery. 2020;72(2):692-699.	2
Spiliopoulou A, Witcomb GL. An exploratory investigation into women's experience of sexual harassment in the workplace. Violence Against Women. 2023;29(9):1853-1873.	2
Squire M, Hessler K. Patient-to-nurse violence during one-to-one assignments: a silent epidemic. AJN The American Journal of Nursing. 2023;123(2):28-35.	1
Stolberg SG. Do no harm: breaking down medicine's culture of silence. The New York Times on the Web. 1999;WK-1.	3
Szymczak JE. Infections and interaction rituals in the organization: clinician accounts of speaking up or remaining silent in the face of threats to patient safety. Sociology of Health & Illness. 2016;38(2):325-339.	2
Tangirala S, Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. Personnel Psychology. 2008;61(1):37-68.	1
Taylor JL, Canary HE. Organizing prostitution through silence discourse: Unveiling masks of a masquerade. Western Journal of Communication. 2017;81(1):21-42.	4
Teo H, Caspersz D. Dissenting discourse: Exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy. Journal of Business Ethics. 2011;104:237-249.	1

Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Thornby D. Beginning the journey to skilled communication. AACN Advanced Critical Care. 2006;17(3):266-271.	1
Tomczyk P. Queer bodies and queer practices: The implications of queer theory for dramatherapy. In: Arts Therapies and Gender Issues. Routledge; 2019. p. 110-118.	4
Tompkins KJ, Roth B, Wu TY, Somohano VC, Denneson LM. Perspectives on military culture among veterans with a recent suicide attempt: illustrating gender differences and informing suicide prevention. Armed Forces & Society. 2024;50(2):404-417.	4
Triastuti A, Jati SP, Warsono H. Factors affecting intensity whistleblowing of employees on the potential fraud of the national health insurance program. Unnes Journal of Public Health. 2019;8(2):104-111.	1
Tso HTJ. Adding insult to injury: Sexual harassment in Hong Kong churches. Asian Journal of Women's Studies. 2018;24(3):388-395.	1
Tuakli-Wosornu YA, Galea NR, Forsdike K, MacLeod JG. Methodological and ethical limitations of interpersonal violence research in sports and exercise medicine: advancing an athlete-centered approach. British Journal of Sports Medicine. 2023;57(24):1537-1538.	1
Urlić I. The phenomenon of silence: A group-analytic exploration of meanings in psychotherapy and in everyday life. Group Analysis. 2010;43(3):337-353.	3
Van Dyne L, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1359-1392.	1
Vassberg N. Making safety matter. ESA Special Publication. 2005;599:3.	1
Vemuri S. Managing Silence in Workplaces. Emerald Publishing Limited. 2019.	1
Vickers MH, Parris MA. Towards ending the silence: Working women caring for children with chronic illness. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2005;17:91-108.	2
Vinitzky-Seroussi V, Teeger C. Unpacking the unspoken: Silence in collective memory and forgetting. Social Forces. 2010;88(3):1103-1122.	4
Vu MC, Fan Z. Sounds of silence: The reflexivity, self-decentralization, and transformation dimensions of silence at work. Journal of Management Inquiry. 2022;31(3):307-325.	1
Ward J, Winstanley D. The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. Human Relations. 2003;56(10):1255-1280.	3
Washburn K. How Homophobia Hurts Children: Nurturing Diversity at Home, at School, and in the Community. 2005.	4
White BAA, Walker J, Arroliga AC. Avoiding organizational silence and creating team dialogue. In: Baylor University Medical Center Proceedings. Taylor & Francis; 2019. Vol. 32, No. 2, p. 229-230.	2
Wilkinson A, Barry M. Voices from across the divide: An industrial relations perspective on employee voice. German Journal of Human Resource Management. 2016;30(3-4):338-344.	3
Williams MS, Asare JG. The socio-ecological model: A multifaceted approach for IO psychologists to design interventions targeted at reducing police violence. Industrial and Organizational Psychology. 2022;15(4):588-591.	3
Xu Q, Zhao Y, Xi M, Li F. Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence. Personnel Review. 2020;49(8):1637-1653.	2
Yalçın B, Baykal Ü. Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals. Nursing & Health Sciences. 2019;21(4):454-460.	1
Yalçın B, Baykal Ü, Türkmen E. Why do nurses choose to stay silent?: A qualitative study. International Journal of Nursing Practice. 2022;28(1).	3
Yan A, Guo H, Zhou ZE, Xie J, Ma H. How moral identity inhibits employee silence behavior: the roles of felt obligation and corporate social responsibility perception. Journal of Business Ethics. 2023;187(2):405-420.	1
Yang H-CN, Kim Y-G, Seo H-T. Effects of voice behavior and silent behavior of employees on organizational performance: roles of organizational engagement, creativity and turnover experience. Asia Life Sciences. 2018;27(2):45-67.	2

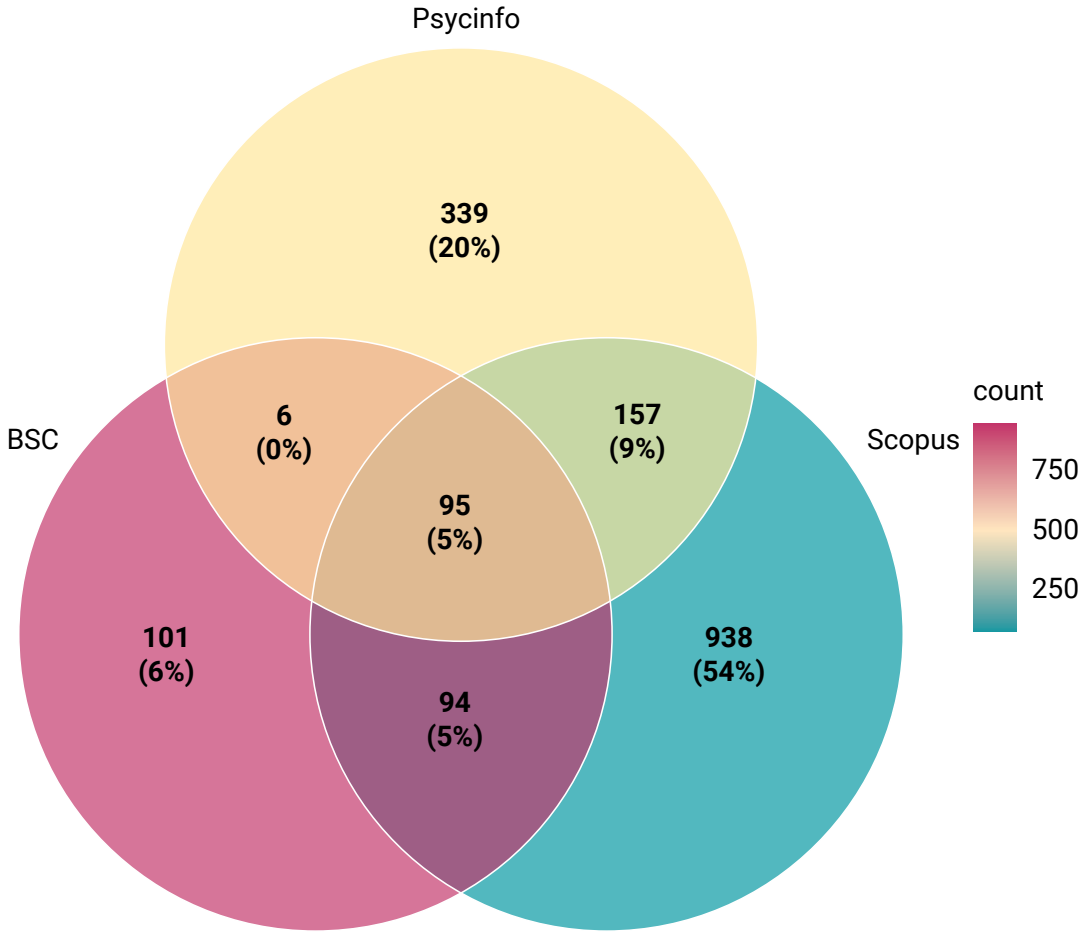
Exkluderad referens	Orsak till uteslutning[1]
Yuan F, Cooke FL, Zhong T, An F. Family responsibilities and silence of rural migrant workers in China: The role of town-fellow organizations. *Relations Industrielles/Industrial Relations.* 2021;76(2):211-236.	2
Yüncü V, Fidan Ü. Utilizing decision trees on employee decision-making processes: a model proposal. Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy. 2021;137:152-172.	3
Zaman U, Florez-Perez L, Anjam M, Khwaja MG, Ul-Huda N. At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management. 2023;30(6):2436-2462.	2
Zarocostas J. Claims of sexual harassment and assault threaten UN agency. The Lancet. 2018;391(10130):1561-1565.	4
Zhang D. The Attitudes about Sadomasochism Scale (ASMS): A New Zealand response. In: Connecting, Rethinking and Embracing Difference. Brill; 2016. p. 103-117.	4
Zhang H, Cao W. How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. Social Behavior and Personality: An International Journal. 2021;49(2):1-12.	2
Zhang J. Study on the “Social-Psychological” Mechanism of Farmers from Environmental Resistance to Collective Silence. Environment and Social Psychology. 2021;6(2):89-104.	3
Zhang N, Casas B. Professional discrimination toward nurses increases nurse silence threatening patient safety outcomes. Evidence-Based Nursing. 2022;25(1):21-22.	3

Table A-6. Domains in which cultures of silence have been discussed and examined and the main topics that have been addressed

Domain and subdomain	Topics addressed	Important publications
Societal		
Concealed topics	HIV, climate change, non-standard sexual orientation and practices, certain illnesses	[132-134]
Historical events and transgressions	war crimes, crimes conducted in periods of dictatorship	[135-136]
Contemporary wrongdoings	domestic violence, group (e.g. race, gender, caste)-based discrimination, abuse of children	[33, 36]
Professional		
Health care	threat to patient safety and barrier to learning due to underreporting of errors and malpractice and reduced critical analysis of ideas; concealment of problems such as staff and equipment shortage, bullying and toxic work climates, and well-being and mental health issues of health care professionals	[17, 34– 35, 37– 41]
Police	Covering up of unethical acts against outsiders while fulfilling tasks (e.g. violence against perpetrators and witnesses) and unrelated to tasks (e.g. harassment), and unethical behaviour against in-group members (e.g. sexual harassment and abuse, bullying); scepticism against outsiders due to being subject to critical scrutiny from the public, the need to break or bend laws and rules to complete jobs, fulfilling a noble cause, tight internal bonds due to a need to rely on each other and requiring the protection and support of one's colleagues	[42 – 47]
Military	Covering up of unethical acts against outsiders while fulfilling tasks (e.g. torture, inappropriate violence) and unrelated to tasks (e.g. sexual violence and harassment), and unethical behaviour against in-group members (e.g. sexual abuse, bullying); the need to break or bend laws and rules to complete jobs; tight internal bonds due to a need to rely on each other and requiring the protection and support of one's colleagues	[48–49]
Education and pedagogy	association of wrongdoings (e.g. mistreatment, abuse) with noble causes (e.g. stimulating growth, providing education to overcome structural societal barriers, helping difficult adolescents to become valuable members of the society); power differences, despotism and vulnerability among participants in the setting (e.g. pupils and teachers, teachers and principals); family-like setting and the characteristics of total and greedy institutions in some institutions (Lorenz, 2020).	[50-51]
Academia	steep formal hierarchies (e.g. between professors and students, PhD students and professors), strong interpersonal dependencies (e.g. between senior and junior researchers), weak mechanisms to assess, prevent, and deal with, for example, malpractice and mistreatment, and tendencies to protect star performers and a positive public image	[52–57]
Engineering/ technology	Poor/failed monitoring and critically discussing the progress of software projects, and to detect errors at an early stage eventually causing accidents; strong focus on product/task completion neglecting broader implications, working under pressure to find working solutions and meet deadlines, a rapid turnover potentially limiting communication sustainability and individual responsibility, but also the need to resolve conflicts constructively (instead of changing jobs or projects)	[58–63]
Male-dominated (rather) blue-collar work	Discrimination and harassment in construction work and forest work, prevailing hegemonic masculinity norms limit speaking openly about and/or reporting risks, injuries or misconduct	[64-65]

Domain and subdomain	Topics addressed	Important publications
Social services and elder care	that governance by "New Public Management" shapes conditions for silence; focus on measurable performance, internal markets and increased standardization interferes with and weakens (a) fundamental democratic values (e.g. openness, discussion, reciprocity and responsibility) and practices (e.g. open dialogue between levels of organizations and beyond) and (b) gradually degrades professional autonomy and values	[27, 66–69]
Entertainment	systemic features (e.g. power differences, vulnerability) that facilitate harassment, abuse, and discrimination as well as its concealment, protection of star performers, network connections	[10]
Organizational		
UK NHS	many studies and inquiries on collective silence and deafness to complaints; poor quality of care, bullying; status differences, a blaming culture, attempts to protect the institution's image and the integrity of star performers, and defending against external scrutiny	[11, 17, 39, 70–71]
Enron	employees and shareholders bound by the charisma and narrative of the top-management, and by early gains	[72]
France Telekom	Mental health issues	[73]
Catholic church	Deafness, censorship, physical environment	[12]
NASA	employees who opposed the launching of the Challenger were not silenced by fear of reprisal, but further argument seemed pointless; mentioning the issue would mean stepping beyond the boundaries of their role	[74–76]
Volkswagen	mistakes and failure (e.g. to achieve very high goals) were not admitted but covered up due to toxic leadership style of top management, particularly CEO Martin Winterkorn	[77]
Penn State University	Protection of a star performer, protection of the image of the organization	[78, 137-138]

Figur A-1. Referensöverlappningen mellan de tre databaser



Figur A-1. Referensöverlappningen mellan de tre databaser (PsycInfo, Scopus, Business Source Complete) där sökningen gjordes.

Note. In the original search, 1730 references were identified (after duplicates were removed). The areas in the figure that do not overlap indicate references found only in one database (e.g., 54% were found only in Scopus, 20% only in PsycInfo). The overlap of the two circles indicates the percentage of identified references found in two databases (e.g., 9% of references were found in PsycInfo and Scopus, 5% in Scopus and Business Source Complete). As seen in the middle, where all three circles overlap, 5% of the identified references were found in all three databases. Colours illustrate the number of identified references.

Table A-7. A list of essential concepts in English and Swedish

Most essential English concepts used in the report (including suggestions for translation into Swedish). De viktigaste engelska begreppen som används i rapporten (inklusive förslag på översättning till svenska)

Tema	Översättning av begrepp till svenska	Concepts in English/Begrepp engelska
Systemisk ansats (tystnadens triangel) *Systemic approach (the triangle of silence)*	Diskriminering Bedrägeri/missbruk/otillbörlig påverkan Felbehandling	Discrimination Fraud Mistreatment
	Medarbetares tystnad	Employee silence
	Uttrycka sin kritik internt	Raising criticism internally
	Yttrandefrihet	Freedom of expression
	Avvikelserapportering	Reporting deviations
	Visselblåsning	Whistleblowing
	Facklig företrädare	Union representatives
	Arbetsmiljöronder, säkerhetsronder	Safety rounds
	MBL förhandlingar	MBL negotiations
	Anställdas undanhållande - om risker, av egna synpunkter	Employees withholding – risks, their views
Dynamisk ansats (hur och varför) *Dynamic approach (how and why)*	Dövhet för röst	Deafness to voice
	Censur	Censorship
	Förbjudna, känsliga ämnen/teman	Forbidden, sensitive topics
	Tidspress	Time pressure
	Erkännandet av misstag	Admitting mistakes or addressing wrongdoings
	Hierarkiska och statusbaserade relationer	Hierarchical and status-based relationships
	Kollektivt beslutsfattande	Decision-making based on cohesion and colla-boration/ Collective decision-making
	Normalisering av ’fel’	Normalising errors
	Undvika påverkan utifrån	Avoiding external involvement
	Subkulturer	Subcultures
	Kulturell inlåsning	Cultural entrapment
	Utveckling av gemensamt språk/begreppsliggö-rande	Develop a common language/concept
	Kulturella blinda fläckar	Cultural blind spots
	Kulturell inlåsning	Cultural entrapment
	Lämplig fördelning av makt och auktoritet	Appropriate distribution of power and authority
	Kollektiv tystnad	Collective silence
	Allmän bild av gruppen/kollektivet	Public image of the collective
	Intern integrering	Internal integration
	Censur	Censorship
	Ideer, uppfattningar/åsikter, omsorg	Ideas, opinions, concerns

Tema	Översättning av begrepp till svenska	Concepts in English/Begrepp engelska
	Otillbörlig påverkan	Fraud and corruption
	Tidspress	Time pressure
	Erkännandet av misstag	Admitting mistakes or addressing wrongdoings
	Hierarkiska och statusbaserade relationer	Hierarchical and status-based relationships
	Gemensamt beslutsfattande	Decision-making based on cohesion and collaboration/Collective decision-making
	Normalisering av 'fel'	Normalising errors
	Undvika utomståendes inblandning	Avoiding external involvement
	Instrumentell röst	Instrumental voice
	Individuella motiv till tystnad	Individual motives for remaining silent
	Betydelsefulla relationer för att ge röst	Important relationships that encourage voice
	Kollektiva handlingar (uppfattningar, tolkningar, beteenden, föreställningar)	Collective acts (perceptions, interpretations, behaviours, imaginations)
	Externa hot/krav	External threats/requirements
	Intern integrering	Internal integration
	Utbredda uppfattningar bland anställda	Widely shared employee perceptions
	Förenkling av (betydelse av) arbetsplatskultur	Simplification of workplace culture
	Nätverksförankrad tystnad	Network silence
	Legitimerad tystnad (inom kulturen)	Validated and sanctioned practices (within the culture)
	att upprätta en lämplig fördelning av makt och auktoritet (t.ex. när maktobalans gör vissa mer sårbara och andra mindre organisatoriskt utsatta).	to establish an appropriate distribution of power and authority (e.g. when power imbalances make some more vulnerable and others sacrosanct).
Strukturell ansats (hur kulturer uttrycks) *Structural approach (how culture manifest)*	Kulturella men märkbara element	Cultural, yet perceivable, elements
	Gemensamma föreställningar, normer och värden	Shared beliefs, norms and values
	Uppfattningar, beteenden och vanor	Perceptions, behaviours, practices
	Underhållande av information	Avoidance of information
	Förväntningar och antaganden som formar röst och tystnad	Expectations and assumptions shaping voice and silence
	Chefernas rädslor	Managers fear
	Förgivet-taganden	Taken-for-granted
	Upprätthållande av harmoni	Maintaining harmony
	Underförstådda förgivet-taganden	Taken-for-granted basic assumptions
	Kulturella artefakter	Cultural artefacts
	Observerbara uttryck för kultur (rapporteringssystem, språk, fysisk miljö etc.)	Perceivable manifestations of culture (reporting systems, language, physical environment etc.)
	Kulturella (men märkbara) element	Cultural (yet perceivable) elements
	Tuffhet, trevlighet, samarbete, opportunism, skörhet, rädsla, oengagemang	Toughness, niceness, cooperation, opportunism, fragility, fear, disengagement
	Allmän föreställning	Public image
	Implicita antaganden	Implicit beliefs
	Implicita antaganden i organisationen	Implicit organisational beliefs
	Skikt	Layers
	Dolda skikt (för utomstående och ibland för involverade)	Hidden layers (to outsiders and sometimes members)

Svenska	English
Tystnad	Silence
Kultur	Culture
Censur	Censorship
Döv	Deaf
Röst	Voice
Stum	Mute
Värden	Values
Normer	Norms
Artefakter, är de delar av kulturen som kan uppfattas; observeras, kännas och höras eller läsas.	Artefacts, are those parts of culture that can be perceived, for example observed, felt, heard, or read.
Grundläggande antaganden (eller ibland mer korrekt med: underförstådda förgivettagna antaganden)	Basic assumptions
lärande	Learning
Ledarskap	Leadership
Klimat	Climate
rapportering	Reporting
Tystnadstriangel innefattande undanhållande, intern censur och dövhet	Triangle of silence includes withholding, internal censorship and deafness.
Tystnadskultur	Culture of silence

Myndigheten för
arbetsmiljökunskap

www.mynak.se

ISBN 978-91-990702-6-1