

Paneldiskussioner – Vågar vi säga vad vi tycker?

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

Pia Anderson presenterar fyra medarbetare i en panel:

Anna Lindgren från ByggConstruct, Johan Hansson från Grant Thornton, Jenny Ångman från Uppsalahem och Elsa Malmqvist från Advokatfirman Lindahl. De företag som valts ut är lite större, för att det kanske är lättare att prata om de här frågorna och ha en struktur kring dem när man är en lite större organisation. I en liten organisation sköter man det mesta runt fikabordet, så det blir på ett annat sätt.

Det vore roligt att höra era reflektioner kring det vi har gjort så här långt i programmet .
Vad säger du, Anna?

Anna Lindgren – första reflektion

Väldigt inspirerande. Jag tar till mig jättemycket saker. Samtidigt känner man så här: gud, nu ska jag bli utfrågad om olika strukturfrågor och hur vi jobbar med det här. Då blir jag nästan så där: kan jag det här, fast jag jobbar med det här varje dag? Så det är jätteinspirerande.

Johan Hansson – första reflektion

Jag kan dela exakt samma känsla – om jag kan någonting överhuvudtaget, tänkte jag säga. Men jag tyckte också att det var spännande att koppla det till tystnadskulturen som vi pratade om i chefspositioner. Där känner jag kanske inte riktigt att jag håller med, men vi får väl se.

Elsa Malmqvist – första reflektion

Jag tycker att det är jätteintressant, också det här med tystnadskultur. Men också frågan om när vi faktiskt vågar säga vad vi tycker, och när man kommer som ny person in i en organisation – hur ska man hitta sin plats också om det finns en sådan här tystnad?

Jenny Ångman – första reflektion

Ja, det var ju ganska deppigt att höra Vision, måste jag ändå säga. Att det är så pass många chefer inom offentlig sektor som inte vågar säga vad de tycker, även om det inte var så många som hade svarat. Det förvånade mig.

Pia Anderson:

Jag tänker så här: om jag vore den där nyanställda, eller kanske till och med satt på en anställningsintervju, och jag sedan tidigare har varit i en dålig organisation där det finns någon form av tystnadskultur, så att jag verkligen är mån om att om jag nu ska byta jobb



UPPSALA
UNIVERSITET



LF Uppsala



statisticon
STATISTICS & RESEARCH



UPPSALA
VATTEN



GREEN
INNOVATION
PARK

SÖDRA TORNET

så ska jag byta till en annan kultur – om jag då under anställningsintervjun frågar dig, Jenny: Hur säkerställer du att jag faktiskt får lyfta fram mina åsikter inom organisationen? Vad är det för struktur ni har? Vad skulle du säga som får mig att tro på det?

Jenny Ångman:

Då skulle jag nog nämna vår medarbetarundersökning. Vi jobbar med Great Place to Work, där vi får väldigt fina resultat. Vi är ett Great Place to Work och har höga siffror inom tillförlitlighet, rättvisa och ledarskap.

Sen är det klart att inte alla kanske känner att man kan säga vad man tycker, men i det stora hela får vi väldigt goda resultat på det. Så det är ju ett slags bevis.

Och sen kan jag också prata om hur vi jobbar med arbetsmiljö och att vi alla är vår arbetsmiljö tillsammans. Där har vi ett strukturerat arbete för hur vi jobbar med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal, och att vi chefer alltid ska vara tillgängliga för våra medarbetare. Det är mer vårt arbetssätt. Men Great Place to Work ger oss ändå siffror på att många tycker att vi är en god arbetsplats.

Pia Anderson:

Tack. Och Elsa, vad skulle du svara på samma fråga om jag skulle komma på anställningsintervju hos er?

Elsa Malmqvist:

Du ska fråga vår HR Kristina som sitter här. Men jag vill spinna vidare på det där, för jag tycker också att det handlar om att jag ska ha rätt att uttrycka allt, men det är ändå en arbetsplats. Du måste hålla dig inom vissa ramar. Vi gör den här arbetsmiljön tillsammans.

Som arbetsgivare skulle jag vara tydlig med vilka policies vi har på plats. Vi har arbetsmiljöpolicy, vi har visselblåsarpolicy. Jag jobbar ju mycket med arbetsrätt och visselblåsning. Och som arbetstagare, om jag ville säkerställa att jag får säga det jag tycker, då skulle jag söka mig till en arbetsplats där jag kanske redan vet att här är det högt i tak.

Johan Hansson:

Jag kan spinna vidare lite grann och koppla på medarbetarundersökning. Vi har ett nytt verktyg där vi skickar ut små pulsundersökningar månadsvis. Fördelen med det nya är att vi har fritextsvar och att det är helt anonymt. Jag som närmsta chef kan gå in och svara och uppmuntra till dialog.

Pia Anderson:

Och då vet du inte vem det är som har svarat?

Johan Hansson:

Jag vet inte vem det är. Då får personen själv välja om den vill ta det vidare med mig eller med någon annan. Men sen också att, till exempel i en intervju, trycka på att alla



medarbetare hos oss ska vara med och påverka och utveckla arbetsplatsen framåt, och att uppmuntra till dialog hela tiden.

Pia Anderson:

Vad jättebra. Tack. Vad gör ni hos er, Anna, på ByggConstruct?

Anna Lindgren:

Jag kan hålla med de andra. Det är ju precis det det handlar om. Vi är varandras arbetsmiljö, och det tror jag man trycker ganska mycket på. Och också att man har sina rutiner, som visselblåsarfunktionen som ni var inne på.

Men vi jobbar också väldigt starkt med medarbetarsamtal. Vi följer upp medarbetare. Vi utbildar våra chefer och ledare i hur man bygger tillitsrelationer. Men också i att jobba med vad som är okej och inte okej, och bolla den frågan tillsammans med kandidaten, för det här kommer faktiskt upp i rekryteringar.

Vi har rutiner på plats som säkerställer att det blir en bra arbetsmiljö för alla. Vi ska vilja varandra väl. Vi ska få varandra att växa. Det är det som är grejen, tror jag. När man börjar prata om värderingar och värdegrund – som att vi kanske är schyssta, trygga och drivna till exempel – då ser kandidaten direkt om det här kanske inte passar mig. Redan där har man en dialog om det blir rätt person eller inte till en arbetsplats.

Men högt i tak, absolut. Det ska vi ha. Man ska våga säga vad man tycker, och det bygger man utifrån att man har ett hållbart ledarskap, tror jag.

Pia Anderson:

Men då kommer man ju till det här som också var ingången. Ska man säga vad man tycker alla gånger? Det kan ju också bli ett problem om man är en anställd som uttrycker sexistiska saker, dåliga skämt eller rasistiska saker, och sedan hävdar sin yttrandefrihet och säger att det här måste man ju få säga. Hur tänker ni kring den balansen? Hur hanterar ni det hos er på ByggConstruct?

Anna Lindgren:

Jag är ju i byggbranschen, du vet, så då har man stämpeln på sig att det är hård jargong och machokultur och så vidare. Därför gäller det också att ha rätt rutiner: vi ska inte vara diskriminerande och vi ska inte vara kränkande. Och vad är kränkande särbehandling? Är det att fördela och leda arbetet? Nej. Det är att vara nedvärderande mot någon eller att verkligen kränka någon. Så man behöver prata om de sakerna, tror jag.

Vi kan bli mycket bättre. Vi övar, vi övar, och vi pratar om de här sakerna, både chef och medarbetare. Jag tror att man ska bygga upp en trygghet där man är trygg och bekväm. Där kan man börja prata om saker som är jobbiga och lyfta saker utan att det blir fel.

Och det här också utan att skapa syndabockar eller hitta dem som gör fel, utan i stället proaktivt lyfta den medarbetare som vågar säga ifrån, för att vi ska bli bättre tillsammans.



UPPSALA
UNIVERSITET



LF Uppsala



statisticon
STATISTICS & RESEARCH



UPPSALA
VATTEN



GREEN
INNOVATION
PARK

SÖDRA TORNET

Jag tänker på det där som kom upp i början, "lilla gumman". Det där lilla-gummandet är inte så mycket längre, men det var väldigt mycket sådant i början av min karriär. Och de som säger det menar inte säkert något illa. Det är ju också så att man kan uttrycka saker som någon annan blir kränkt av, utan att man själv förstår det.

Jag har varit med om ett fall på en tidigare arbetsplats där det handlade om sexuella trakasserier. Det var två kvinnor som kom och sa att de hade blivit utsatta. Vi gjorde en utredning och mötte medarbetaren som hade utsatt dem. Han blev helt chockad, för han var inte medveten om hur han upplevdes, vad han hade sagt och hur de här kvinnorna hade tagit emot hans sätt att vara. När han fick veta det så var det nästan han som mådde sämst, för han behövde hjälp i det.

Så där måste vi också jobba med feedbackkultur – att våga säga till när det händer, inte gå tyst, inte acceptera, utan hjälpas åt när vi ser att någonting är fel. Och här tror jag också att vi alla har ett ansvar. Det är någonstans en mänsklig rättighet och en skyldighet att se till när någon far illa. Inte bara blunda och tänka att det blir nog bättre i morgon eller att det var en engångsföreteelse. Vi behöver jobba med de här sakerna.

Pia Anderson:

Jag tänker på det som Trump gjorde nu, kopplat till hockeylaget som vann. Damhockeylaget vann också, men det var herrlaget som fick komma till honom med flygplan och ha fest, medan tjejerna sa nej. Där är det ju intressant, för ibland är det just så att den stora flocken behöver agera. Man kan inte stå tyst och bara jamsa med.

Vad säger du, Johan? Har ni sådana här problem på Grant Thornton, eller är ni så där politiskt korrekta allihopa?

Johan Hansson:

Tyvärr är väl ingen helt förskonad, men jag stöter inte på det alltför ofta. Jag tänker att man får backa till värdegrunden. Vad har vi för värdegrund? Vi har framgångsfaktorer, alltså värdeord och liknande, och det är sådant som vi som medarbetare utvärderas på. Efterlever vi det så är vi inom ramen för en god GT-medarbetare.

Där har vi alla, som du var inne på, ett ansvar. Ser vi den här typen av kommentarer eller liknande så har vi alla ett ansvar att lyfta upp det på bordet och framför allt att stävja det. Dialogen måste upp direkt. Ingen mår bra av att det går och väntar. Sen är det lätt att säga, och det är kanske inte alla som vågar, men det är i alla fall någonting som vi försöker vara aktiva med – just dialogen kring de här frågorna.

Pia Anderson:

Elsa, du jobbar ju med visselblåsarlagstiftning, och alldeles nyss kom det någon svensk dom på området som har fått ganska stor kritik. Vill du berätta mer?

Elsa Malmqvist:

Ja, precis. Mycket av det vi har pratat om här idag handlar ju om personalpolitik och interna frågor. När man kommer in på visselblåsarområdet handlar det om att rapportera



något som kan ha ett allmänintresse av att komma ut, alltså ett faktiskt missförhållande. Det kan vara att min chef fuskar med våra utsläppsdata eller att vi tömmer gift i skogen. Det ska vara sådana frågor, inte ren personalpolitik.

Jag jobbar som sagt med arbetsrätt och visselblåsning. Då var det ett företag här i Uppsala, en plastikkirurgiklinik, där en kirurg gjorde ett antal rapporteringar om en kollega som var narkosläkare. Det hade hänt olika saker under operationer, och man ville visa på generell oskicklighet som narkosläkare, och att det äventyrade patientsäkerheten.

Då blev det förstås en visselblåsarfråga. Var det här kritik inifrån som skulle lyftas, för att det faktiskt var viktigt att det kom ut? Men det som hände var att det i stället hanterades som en arbetsmiljöfråga. Det blev förstås en konflikt på arbetsplatsen. Jag kritiserar dig jättemycket – vi kommer inte vara bästa vänner. Det hanterades som ett arbetsmiljöproblem, och kirurgen omplacerades och fick till slut byta jobb. Hen blev också avstängd med lön.

Sedan kom det här upp i Arbetsdomstolen, och Arbetsdomstolen sa att det här inte uppfyller kravet på allmänintresse. Man hade inte kommit upp i nivån allmänintresse, trots att det i vissa fall hade visat på viss oskicklighet.

Det här visar att rena arbetsmiljökonflikter inte skyddas av visselblåsarskyddet, som ju annars är ett skydd mot repressalier. Det här blir problematiskt om arbetstagaren som slår larm om någonting viktigt i verksamheten inte har det skydd som man kanske förväntar sig. Man måste kunna visa att det finns ett faktiskt allmänintresse av att det här kommer fram, och det kan vara ganska svårt för en arbetstagare.

Som arbetstagare har man förstås kritikerätt internt, men man har också sin grundläggande lojalitetsplikt. Och det här visar att det skydd som man kanske tror att man har när man slår larm om viktiga saker inte alltid finns när det kommer inifrån organisationen.

Pia Anderson:

Så det är nästan som att det hade varit bättre om det hade varit en patient i den här kliniken som hade hört av sig.

Elsa:

Ja, kanske. För då blir det ju någon form av renomméfråga utifrån. Det kan inte hanteras som en arbetsmiljöfråga.

Pia Anderson:

Jag tänker så här: vad är den absolut svåraste frågan för er att hantera på Uppsalahem, till exempel, Jenny? Har ni haft något sådant där som du kanske inte vill berätta om? Nu är det dags. Något mardrömsscenario. Du behöver inte nämna namn, men något som ni verkligen inte vill hamna i.



Jenny Ångman:

Jag tänker att knepiga frågor kan vara när en chef tar upp obekväma saker med en medarbetare, till exempel att man har oönskade beteenden, att man behöver behandla sina kollegor med respekt eller att man behöver vara en god lyssnare. Och den här medarbetaren förstår kanske inte att den har ett oönskat beteende, utan ser sig själv som en väldigt god kollega som är omtänksam och vill sina kollegor väl. Men i själva verket kanske man gör skada med det man säger.

Det är en väldigt jobbig situation för chefen och såklart för dem som drabbas av den här personen som uttrycker olika saker som inte känns bra i magen. Det blir svårt att jobba med.

Pia Anderson:

Är det någon av er som har något tips om något sådant händer hos er? Vad skulle ni göra? Vad säger du, Anna?

Anna Lindgren:

Ja, då säger jag feedbackkultur igen. Någonstans behöver vi börja grotta och bygga våra chefer och ledare. Jag tror att våra chefer idag behöver bli bättre ledare – att leda människor, vara inlyssnande, inkluderande och närvarande, och kunna tipsa och coacha sina medarbetare.

Det tror jag på. Och utbildning. Jag tror att vi behöver utbilda, öva, och det finns också ett medarbetarskap i det och ett ansvar i det. Vi behöver det tillsammans.

Pia Anderson – avslutning av panelen:

Jag tänker faktiskt att vi avslutar där, för det blev en så fin cliffhanger till det vi ska prata om avslutningsvis. Stort tack för att ni delar med er.

Hållbarhetsnätverket [Uppsala:2030](https://uppsala2030.com) är en accelerator för hållbar omställning och erbjuder samtalsarenor med kunskap, inspiration och idéutveckling för ledare och medarbetare som vill ta ansvar för vår framtid. Där får du kreativt lösa utmaningar tillsammans med andra, bygga relationer och samarbeten. Eventen utgår från Uppsala och livesänds så att hela Sverige kan delta i föreläsningar och samtal via Zoom 4 gånger per år.

Transkriberad från inspelning av Mia Ulin mia@uppsala2030.com



UPPSALA
UNIVERSITET



LF Uppsala



statisticon
STATISTICS & RESEARCH



UPPSALA
VATTEN



GREEN
INNOVATION
PARK

SÖDRA TORNET