

# Mellan tystnad och mod

## Om konformitet och lydnad mot auktoritet, och gruppens påverkan på avvikande åsikter i arbetslivet

*"..trots att man är över femtio är det liksom ibland inte läge att säga vad man tycker och tänker på arbetsplatsen. Det skapas hierarkier varstans, det kan ni ha med er i åtanke när ni kommer ut i riktiga arbetsvärlden. Och det där är... Det är ganska obehagligt.." - Siri, 55 år*

Av: Amanda Lönneborg & Jessica Werneback

Handledare: Catherine Sundling

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp Psykologi | Höstterminen 2025

Programmet för Personalvetenskap inriktning Psykologi

Mellan tystnad och mod  
Om konformitet och lydnad mot auktoritet, och gruppens påverkan på avvikande åsikter i  
arbetslivet

Amanda Lönneborg & Jessica Werneback

**Abstract**

Obedience and conformity are central concepts in social psychology, long examined in relation to group dynamics and authority. This study investigates how obedience and conformity against authority in workplace group settings influence individuals' willingness to voice dissenting opinions in the presence of authority. The guiding research question is: How do conformity and obedience, individually or in interaction, influence individuals' propensity to refrain from expressing dissenting opinions in workplace group contexts when faced with authority figures? Semi-structured interviews, conducted both online and in person, were guided by the Critical Incident Technique (CIT). Ten participants (eight women and two men), employed in organizations with at least ten staff members, provided accounts of 25 incidents, which were categorized into Loyalty, Sexual harassment, Disagreements, Power, and Values. The findings indicate that conformity pressures, hierarchical structures, and the presence of authority significantly influence whether individuals remain silent or express divergent views. Respondents often described remaining silent as a consequence of strong conformity and dependency pressures, though personal values, loyalty, and professional conviction occasionally motivated resistance, even at the risk of conflict or negative consequences.

*Nyckelord:* Workplace culture, authority, dissenting opinions, group context, conformity and obedience.

Lydnad och konformitet är centrala begrepp inom socialpsykologin och har länge studerats i relation till gruppdyamik och auktoritet. Klassiska experiment av Milgram (1963) och Asch (1956) har visat hur individer tenderar att följa auktoriteter eller anpassa sig till gruppnormer, även när detta går emot egna övertygelser. I arbetslivet kan dessa mekanismer påverka individers vilja att uttrycka avvikande åsikter, särskilt i närvaro av en auktoritet eller starka gruppnormer. Forskning visar att konformitet i arbetsgrupper ofta leder till att individer undertrycker sina åsikter för att undvika konflikt eller negativ bedömning (Capuano & Chekroun, 2024).

Garner och Ragland (2019) beskriver hur individer tenderar att undvika att uttrycka avvikande uppfattningar i gruppssammanhang, särskilt under förhållanden där grupptricket är starkt eller där det råder tydliga normer kring konsensus (Garner & Ragland, 2019). I organisatoriska sammanhang kan denna benägenhet att hålla inne med avvikande synpunkter få allvarliga konsekvenser för exempelvis innovationsförmåga, effektiv problemlösning och den psykosociala arbetsmiljön. När medarbetare väljer tystnad eller självrensning riskerar viktiga perspektiv att

utebli från diskussionen, vilket kan hämma organisationens utveckling (Alford, 2001, citerad i Shahinpoor & Matt, 2007).

### **Konformitet**

Konformitet definieras som den process där individer anpassar sitt beteende, sina åsikter och attityder för att överensstämja med majoritetens normer, även när de själva har avvikande uppfattningar (Capuano & Chekroun, 2024). Enligt Cialdini och Goldstein (2004) styrs konformitet av tre grundläggande mål: att vara korrekt, att skapa sociala relationer och att upprätthålla en positiv självbild. Det första målet, att vara korrekt, handlar om människors behov av att fatta riktiga beslut och tolka verkligheten på ett tillförlitligt sätt. När situationen är osäker blir gruppens åsikter en viktig informationskälla. Det andra målet, att skapa sociala relationer, bygger på behovet av tillhörighet och acceptans. Genom att anpassa sig till gruppnormer undviker individen socialt utanförskap och stärker sina relationer. Det tredje målet, att upprätthålla en positiv självbild, innebär att människor vill framstå som rationella och socialt kompetenta. Att gå emot gruppen kan upplevas som avvikande, vilket hotar självbilden, medan konformitet bekräftar en bild av konsekvens och social harmoni (Cialdini & Goldstein, 2004). Konformitet sker ofta automatiskt och omedvetet, vilket gör den till en särskilt kraftfull form av social påverkan. Forskning visar att människor, från barndom till vuxen ålder, tenderar att anpassa sina beteenden, attityder och åsikter till majoriteten. Dessa processer är nära kopplade till grundläggande motivationssystem i hjärnan, vilket understryker konformitetens djupa biologiska och psykologiska rötter (Chen et al., 2023).

Solomon Asch (1956) genomförde år 1951 ett välkänt experiment för att undersöka konformitet. I experimentet deltog grupper om nio personer. Dessa 9 personer fick se en standardlinje och tre jämförelselinjer (A, B och C) i olika längder. Uppgiften var enkel: att säga vilken av de tre linjerna som var lika lång som standardlinjen, där det rätta svaret alltid var tydligt. Vad deltagarna inte visste var att alla andra i gruppen inte var riktiga försökspersoner, utan skådespelare som fått instruktionen att ibland ge uppenbart fel svar. Den riktiga deltagaren fick svara näst sist, efter att ha hört majoritetens val. Alla svar sades högt inför hela gruppen. Experimentet bestod av 18 omgångar. I början gav alla det korrekta svaret men efter några rundor började skådespelarna medvetet svara fel. Detta skapade en stark gruppnorm och satte den riktiga deltagaren i ett dilemma, skulle hen lita på sin egen uppfattning eller anpassa sig till gruppens felaktiga svar? Resultaten visade att ungefär en tredjedel av deltagarna valde att följa gruppen och svara fel, trots att de egentligen såg det rätta svaret. Endast en fjärdedel stod emot grupptricket helt och svarade rätt varje gång. När deltagarna senare fick förklara sina val berättade många att de inte ville sticka ut och därför höll med gruppen (Asch, 1956).

Solomon Aschs klassiska experiment om social påverkan har ofta framställts som ett tydligt exempel på människors benägenhet att konformera under grupptrick. Denna tolkning har dock ifrågasatts av Friend et al. (1990), som i sin analys av 99 socialpsykologiska läroböcker visar att Aschs ursprungliga syfte och resultat har blivit systematiskt misstolkade över tid. Författarna argumenterar för att Asch i själva verket ville visa på individens förmåga till självständighet, snarare än att bekräfta teorier om konformitet. I Aschs egna analyser framgår att cirka två tredjedelar av deltagarnas svar var korrekta och självständiga, medan endast en tredjedel var konforma. Trots detta har många läroböcker valt att lyfta fram siffror som "75 % konformerade

åtminstone en gång”, vilket ger en överdriven bild av konformitetens omfattning. Friend et al. (1990) menar att denna snedvridning har lett till att Aschs centrala budskap, att människor har kapacitet att stå emot grupppryck, har försvunnit ur fokus. Denna kritik är viktig att beakta i diskussioner om social påverkan, då den belyser hur vetenskapliga resultat kan tolkas och förenklas i sekundärlitteratur, vilket i sin tur kan påverka förståelsen av mänskligt beteende i gruppsammanhang.

Morrison (2023) belyser hur relationer med kollegor påverkar anställdas benägenhet att uttrycka åsikter och idéer, så kallad *voice*, samt att förhålla sig tyst, det vill säga *silence*. Forskningen visar att anställda är mer benägna att uttrycka sig när de upplever stöd från sina kollegor. Samtidigt minskar sannolikheten att en individ väljer att uttrycka sig om hen uppfattar att informationen redan delas av andra, särskilt när dessa kollegor har en god relation till chefen. Morrison (2023) understryker även ledarskapets centrala roll i att främja eller hämma *voice* och *silence*. Forskaren diskuterar hur olika ledarskapsstilar, beteenden och personlighetsdrag hos ledaren kan påverka anställdas vilja att uttrycka avvikande åsikter.

### **Lydnad mot auktoritet**

Lydnad mot auktoritet innebär att en individ följer instruktioner från en auktoritet, även när dessa går emot de personliga värderingarna (Götz et al., 2023). Inom socialpsykologin betraktas lydnad som en specifik typ av social påverkan där beteendeförändringen sker som ett direkt svar på auktoritetens instruktioner, där lydnad till skillnad från konformitet specifikt handlar om att följa en uttalad befallning (Milgram 1963).

Stanley Milgram (1963) genomförde ett experiment för att undersöka i vilken utsträckning individer följer auktoritetens instruktioner, även när detta innebär att orsaka smärta på en annan person genom elektriska stötar. Milgrams resultat visade en överraskande hög grad av lydnad, där 26 av 40 försökspersoner fortsatte att administrera den högsta möjliga chocken. Texten beskriver lydnad som ett grundläggande element i det sociala livet och undersökte de psykologiska mekanismer som driver sådan lydnad (Milgram, 1963).

Russell och Gregory (2021) sammanställer omfattande kritik från flera forskare och tidigare studier, där etiska brister i Milgrams experiment lyfts fram. Bland annat fann Hollander och Turowets (2017, som citeras i Russell & Gregory, 2021) genom analys av post-experimentella intervjuer att 72 % av de lydiga deltagarna sa att de fortsatte eftersom de inte trodde att ”eleven” blev skadad. Detta tyder på att många inte upplevde en moralisk konflikt, vilket underminerar Milgrams tolkning. Perry (2020, som citeras i Russell & Gregory, 2021) analyserade ett tidigare opublicerat dokument från Milgrams arkiv och fann att deltagare som inte trodde på chockerna var mer benägna att lyda. Detta ifrågasätter Milgrams påstående att trovärdigheten i experimentet var hög och att lydnaden speglade verkliga moraliska val.

Forskning om lydnad har som sagt länge utgått från Milgrams klassiska experiment, som visade att individer ofta följer auktoriteter även när det strider mot deras personliga värderingar. Denna lydnad förklaras genom agentic state theory (Milgram, 1974), som beskriver hur individer under auktoritetens inflytande går in i ett agentiskt tillstånd där de ser sig själva som utförare av andras

vilja snarare än som ansvariga aktörer. I arbetskontext förstärks detta fenomen av organisatoriska strukturer och normer som skapar förväntningar på följsamhet (Alvehus, 2021).

Hornung och Höge (2021) argumenterar för att makt och kontroll i organisationer inte enbart är hierarkiska, utan också psykologiska och sociala mekanismer som formar individens beteende. Genom att koppla socialpsykologiska teorier om konformitet (Asch, 1956) med kritiska perspektiv på makt och kontroll kan det förstås hur både gruppsytryck och organisatoriska normer påverkar individens benägenhet att uttrycka avvikande åsikter. Detta ger en bredare förståelse för varför tystnad och följsamhet ofta uppstår i arbetsmiljöer (Hornung & Höge, 2021).

Violato et al. (2022) undersökte lydnad gentemot auktoritet bland läkarstudenter. Forskarna beskrev hur negativ eftergivenhet kan skapas när en person inte säger ifrån när de upplever något som felaktigt eller osäkert. Lydnad mättes indirekt genom dess motsats: positiv avvikelse vilket definierades som att utmana auktoritet eller säga ifrån för att förhindra skada. Med att "förhindra skada" avsågs att undvika patientskada, exempelvis hjärtstillestånd, som kan uppstå om felaktiga åtgärder fortsätter. I studiens scenario innebar detta att ingripa när en läkare fortsatte riskfyllda intubationsförsök trots sjunkande syresättning. Resultaten visade att läkarstudenterna i situationer med låg kognitiv belastning var mindre benägna att säga ifrån. Observationsdata visade att många studenter försökte undvika konflikt genom frågor och förslag snarare än direkta utmaningar, och att frasen "Det är mitt ansvar" från läkaren ofta hämmade läkarstudenternas handlingskraft. Sammantaget visar resultaten att sociala och kognitiva faktorer starkt påverkar förmågan att tala ur, och att praktisk träning i realistiska scenarier är avgörande för att stärka patientsäkerheten. Studien framhåller vikten av att beakta både individuella skillnader och situationsfaktorer som kognitiv belastning, eftersom samma person kan reagera olika beroende på hur komplex eller stressande situationen är. Simulering är ett effektivt sätt att återskapa dessa varierande förhållanden och träna strategier för positiv avvikelse (Violato et al., 2022).

### **Critical Incident Technique**

Critical Incident Technique (CIT) är en kvalitativ metod som används för att samla in och analysera betydelsefulla händelser i syfte att förstå beteenden och upplevelser i specifika sammanhang. Metoden har fått stor spridning inom flera forskningsområden, bland annat medicin, psykologi och socialt arbete, vilket visar dess breda användbarhet. Ursprungligen utvecklades CIT under andra världskriget av John C. Flanagan (1954) för att studera beteendemässiga aspekter, men har sedan dess utvidgats till att även omfatta psykologiska tillstånd och erfarenheter (Butterfield et al., 2005; Flanagan, 1954).

Metoden består av fem steg: att klargöra de övergripande målsättningarna, göra planer och specifikationer, samla in data, analysera data och till sist tolka datan samt rapportera resultaten (Butterfield et al., 2005). Från början bygger metoden på direkta observationer, men detta utvidgades senare till självrapportering. Sedan starten har även analysen av data utvecklats, och i senare forskning betonas i högre grad vikten av att styrka resultaten som trovärdiga. För att stärka CIT-resultaten utvecklade forskare vid University of British Columbia (UBC) nio olika trovärdighetskontroller, däribland oberoende extraktion av kritiska händelser, korsvalidering med

respondenter och oberoende bedömningar för kategorisering av incidenter (Butterfield et al., 2005).

Styrkorna med CIT är dess konkreta och flexibla upplägg, medan svagheter inkluderar subjektivitet och minnesbias. För att stärka trovärdigheten i denna teknik används flera kontrollsteg, såsom ljudinspelning, oberoende granskning och teoretisk överensstämmelse. CIT är särskilt användbar i explorativ forskning där nya insikter kan framkomma (Butterfield et al., 2009).

### **Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur både konformitet och lydnad mot auktoriteter tillsammans i grupsituationer på arbetsplatsen påverkar individens benägenhet att uttrycka avvikande åsikter. Genom en kvalitativ ansats eftersträvas en fördjupad förståelse för de personliga känslor, reflektioner och erfarenheter som uppstår när individen står inför att uttrycka avvikande åsikter, i kontrast till tidigare kvantitativ forskning som främst fokuserat på grupp beteende.

Frågeställningen lyder: Hur påverkar konformitet och lydnad, enskilt eller i samspel, individers benägenhet att avstå från att uttrycka avvikande åsikter i gruppssammanhang på arbetsplatsen inför auktoriteter?

## **Metod**

### **Forskningsdesign**

Efter en genomgång av tidigare forskning framstod CIT som den mest lämpliga metodologiska ansatsen, eftersom ämnet kräver fortsatt utforskning genom kvalitativ forskning. Butterfield et al. (2005) beskriver CIT som en kvalitativ forskningsmetod som samlar in muntlig data baserad på individens direkta observationer av specifika situationer och beteenden.

Kritiska incidenter i denna studie avgränsades till situationer som äger rum i ett gruppssammanhang på en arbetsplats. Det kan handla om att respondenten antingen väljer att ifrågasätta en auktoritetsperson eller avstår från att uttrycka sin åsikt, vilket kan ses som ett uttryck för lydnad mot auktoritet. I detta sammanhang är även gruppens närvaro av betydelse. Det kan också röra sig om en incident där respondenten säger emot en auktoritet just för att hen får stöd från gruppen, eller tvärtom håller tillbaka eftersom ingen annan säger något, ett exempel på konformitet. Både positiva och negativa incidenter används i studien, exempelvis om chefen eller auktoritetspersonen uppskattar respondentens agerande eller inte, samt hur situationen upplevs av respondenten.

### **Undersökningsdeltagare**

I studien deltog 10 individer, varav åtta var kvinnor och två var män, som alla hade arbetat på företag med minst 10 anställda. Respondenternas ålder varierade mellan 27 och 55 år. Respondenterna rekryterades via LinkedIn, Facebook samt genom bekanta. En rekryteringstext publicerades på Facebook och LinkedIn för att säkerställa konsekvent information (Bilaga 1). Urvalet utgjordes av ett bekvämlighetsurval, vilket innebar att deltagarna rekryterades utifrån

tillgänglighet snarare än genom slumpmässigt urval. Samtidigt kan det noteras att urvalet omfattar en relativt bred variation av ålder, kön och yrkesbakgrund, vilket bidrar till att olika perspektiv och erfarenheter kommit till uttryck i materialet. Deltagarnas fiktiva namn, kön, ålder samt sysselsättning framgår i tabellen nedan.

Tabell 1  
*Information om deltagarna*

Respondent	Namn	Kön	Ålder	Sysselsättning
1	Karl	Man	54	Affärsutveckling och försäljning
2	Viktoria	Kvinna	39	Byggvaruhandel
3	Karolina	Kvinna	53	Kommunikations- och designbranschen
4	Lilly	Kvinna	28	Media och kommunikationsbranschen
5	Hampus	Man	53	IT- och cybersäkerhetsbranschen
6	Leila	Kvinna	35	Lokalvårdare
7	Siri	Kvinna	55	Legitimerad lärare
8	Alexandra	Kvinna	27	Marknadskordinator
9	Milla	Kvinna	30	Administrativ tjänst inom offentlig sektor
10	Nora	Kvinna	52	IT- och försäljningsbranschen

### **Material och procedur**

Datansamlingen genomfördes genom semistrukturerade intervjuer, både via Teams och vid fysiska möten. En intervjuguide utformades utifrån CIT (Butterfield et. al., 2005). Eftersom CIT användes som metodologisk grund innehöll intervjuguiden (Bilaga 2) en huvudfråga som därefter utvecklades utifrån respondentens svar. Huvudfrågan i intervjun löd:

”Tänk på ett tillfälle där du har varit i en arbetsmiljö. Det kan till exempel ha varit ett möte på arbetsplatsen, på Zoom, en konversation i lunchrummet eller någon annan form av gruppkontext. Din chef eller en annan auktoritet på arbetsplatsen har uttryckt en åsikt som du inte riktigt höll med om. Sa du då emot, eller ville du säga emot din chef?”

Deltagarna ombads även att skatta hur viktiga de upplevde de händelser de berättade om, på en skala från 1 till 5, där 1 motsvarade ”inte alls viktig” och 5 ”väldigt viktig”.

Innan intervjuerna påbörjades inhämtades skriftligt samtycke med hjälp av samtyckesblanketten som Södertörns högskola tillhandahöll (Bilaga 3) och även via mejl för de intervjuer som skedde

digitalt. Mejlet skickades ut cirka en vecka innan intervjun för att ge deltagarna tid att i lugn och ro reflektera över relevanta incidenter. I samband med detta fick intervjudeltagarna information om studiens syfte och huvudfrågan för intervjun samt informerades om sin rätt att när som helst avbryta sitt deltagande. Intervjudeltagarna informerades även om att samtalet skulle spelas in. Detta upprepades även i början av varje intervju. Intervjuerna genomfördes gemensamt av båda författarna, där den ena svarade för dialogen under intervjun medan den andra förde anteckningar och ställde följdfrågor vid behov. Varje intervju varade mellan 24 och 59 minuter. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon tillhandahållen av Södertörns högskola och transkriberades därefter med hjälp av det offlinebaserade transkriberingsprogrammet aTrain. De färdiga transkriberingarna omfattade totalt 282 sidor. Respondenterna tillfrågades om de önskade ta del av uppsatsen efter färdigställandet, och ingen ersättning utgavs för deltagandet.

I arbetet med uppsatsen användes M365 Copilot (Microsoft, 2025) som ett språkligt stödverktyg för att förbättra textens tydlighet, flyt och formalia. Färdigskrivna stycken eller meningar klistrades in i verktyget tillsammans med instruktioner som ”korrekturläs detta stycke” eller ”ge denna mening mer flyt”. Utifrån dessa instruktioner föreslog Copilot språkliga justeringar som därefter bedömdes och antingen accepterades, omformulerades eller avfärdades.

## **Etik**

Skriftligt samtycke samlades in med hjälp av samtyckesblanketten som tillhandahölls av Södertörns högskola (Bilaga 3), vilken tillsammans med Vetenskapsrådets etiska grundprinciper (2024) skickades ut en vecka innan intervjun för att respondenten skulle kunna läsa igenom dem i lugn och ro. Samtycke inhämtades antingen via e-post eller i samband med de intervjuer som genomfördes på plats. Deltagarna informerades om studiens syfte, innebörden av deras medverkan och att de när som helst under intervjun hade rätt att avbryta sitt deltagande utan att behöva ange något skäl. De fick även information om hur det insamlade materialet skulle användas. Efter avslutad transkribering raderades ljudinspelningarna för att säkerställa dataskydd. Respondenternas anonymitet säkerställdes genom att inga personuppgifter lagrades online, samtliga respondenter tilldelades pseudonymer och även uppgifter som kunde identifiera arbetsplatser eller andra känsliga kontexter anonymiserades. Enligt Vetenskapsrådet (2024) är en god forskningssed grunden för trovärdig och ansvarsfull forskning. Det innebär ett etiskt förhållningssätt som vilar på tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar. Etiska överväganden och efterlevnad av gällande regler har integrerats redan i planeringsfasen och präglade även hela arbetet.

## **Analys**

Transkriberingarna analyserades utifrån CIT:s analysmetod (Butterfield et al., 2005). Efter att intervjuerna och transkriberingarna var klara, vilka baserades på ljudinspelningar, läste båda författarna igenom materialet för att identifiera och kategorisera de kritiska incidenterna. För att säkerställa en så oberoende granskning som möjligt läste författarna först hälften av transkriberingarna var och en för sig, för att därefter byta material med varandra och genomföra en ny genomgång. Dessutom beaktades teoretisk överensstämmelse vid analysen för att stärka studiens trovärdighet. Analysen syftade till att gruppera de identifierade kritiska incidenterna på ett sätt som var användbart för studiens syfte och frågeställning (Butterfield et al., 2005).

Enligt Butterfield et al. (2009) syftar analysen till att tolka, kategorisera och systematisera de kritiska händelser samt de önskade scenarier som de önskade hade hänt (så kallade wish-list items) som framkom under intervjuerna. Analysprocessen bestod av tre huvudsakliga steg: att fastställa en referensram, att utveckla kategorier samt att definiera nivåer av detaljeringsgrad. De transkriberade intervjuerna strukturerades på ett sådant sätt att forskarna kunde identifiera relevanta incidenter och önskemål. Därefter grupperades händelser med likartat innehåll i gemensamma kategorier. För att en kategori skulle anses vara valid krävs det att minst 25% av deltagarna bidrog med händelser som föll inom dess ram. Kategorier kunde vid behov slås samman eller delas upp, beroende på studiens syfte och i vilken grad innehållet kan överlappa (Butterfield et al., 2009).

Som en del av analysen ombads deltagarna även att skatta de identifierade incidenterna på en femgradig skala (1–5), avsedd att spegla upplevd viktighet. Dessa skattningar användes för att undersöka mönster i hur olika typer av händelser värderades, exempelvis vilka incidenter som erhöll höga respektive låga skattningar. Denna kvantitativa dimension av materialet utgjorde ett komplement till den kvalitativa kategoriseringen och låg till grund för delar av resultat- och diskussionsavsnitten, där skillnader i upplevd betydelse mellan incidenttyper analyserades.

Efter genomförd analys identifierades totalt 28 incidenter som bedömdes vara relevanta för att besvara studiens frågeställning, och totalt fastställdes fem kategorier. Tre incidenter exkluderades emellertid, då de inte kunde kategoriseras inom någon av de fastställda kategorierna och tillsammans inte utgjorde en tillräckligt valid kategori för vidare analys. Det slutliga antalet incidenter uppgick därmed till 25. Under analysen av transkriptionerna framkom det att vissa respondenter undvek att skatta händelsernas viktighet. Detta bedömdes bland annat bero på missuppfattningar av frågan samt svårigheter att numeriskt värdera en händelse. Följden blev att vissa händelser saknade denna typ av skattning. Detta behandlas vidare i diskussionsavsnittet.

## **Resultat**

Efter den genomförda analysen kategoriserades samtliga identifierade incidenter. De slutgiltiga kategorierna utgjordes av *Lojalitet*, *Sexuella trakasserier*, *Meningsskiljaktigheter*, *Makt* samt *Värderingar*.

### **Lojalitet**

Lojalitet framträdde som en central kategori i flera intervjuer. Den handlar om incidenter där respondenterna upplevde en konflikt mellan olika lojaliteter, mot kund, kollegor eller de egna principerna, och hur detta påverkade deras agerande.

Karl beskrev en incident där han under ett möte med flera chefer argumenterade för att åtgärda ett problem hos en viktig kund vars programvara låg nere. Trots att lösningen var relativt enkel ansåg cheferna att åtgärden skulle medföra för mycket arbete i efterhand. Karl upplevde en stark lojalitet mot kunden och valde att säga ifrån, vilket ledde till en konflikt med chefen som var bestämd i sin ståndpunkt. Frustrationen över att ingen lyssnade gjorde att Karl uttryckte sig

olämpligt och fick därför inte stöd från övriga deltagare. Åtgärden genomfördes inte, och händelsen resulterade i en skriftlig varning från HR. Karls önskemål i denna situation var att cheferna skulle ha lyssnat på honom för att möjliggöra en temporär lösning för kunden innan den permanenta åtgärden kunde genomföras. I efterhand uttryckte Karl besvikelse över sin chef, som senare medgav att han egentligen delade Karls uppfattning.

*"De var en jättebra nöjd kund och de var så pass bra kund så att de ställde upp och var referens till mig när jag skulle skaffa nya kunder vilket är otroligt värdefullt, det är sällan man får såna kunder" - Karl, 54 år.*

Sex månader efter denna händelsen valde Karl att avsluta sin anställning på företaget.

*"Jag blev så väldigt väldigt besviken på min chef där också. Tyckte han var en stor fegis och tappade totalt respekt för honom" - Karl, 54 år.*

Viktoria upplevde en liknande incident under ett möte om försäljningssiffror, där chefen presenterade en tolkning som inte stämde med det faktiska resultatet. När en kollega öppet ifrågasatte chefens tolkning valde Viktoria att stödja kollegan och uttrycka sin egen uppfattning. Hon beskrev själv att hon gjorde detta för att sträva efter korrekthet, vilket visar på lojalitet mot kollegan.

*"Ja, men jag tror att just i det läget så tror jag att jag mer satt och liksom... Jag blev nog lite influerad där och då av att hen sa någonting.." - Viktoria, 39 år.*

Dagen efter ursäktade sig chefen och sade att han blivit missförstådd.

Lilly beskrev en incident där hennes arbetsgrupp beslöt att inte publicera innehåll om deltagare i en tv-produktion före premiären för att undvika spoilers. Hon ansåg dock att en tidigare publicering var nödvändig för att skapa engagemang och valde därför att motsätta sig gruppens beslut. Här blir hennes lojalitet mot projektets framgång och hennes egna professionella övertygelser tydliga, även när dessa står i konflikt med gruppens linje. Hon betonade att hennes benägenhet att uttrycka en avvikande uppfattning är nära kopplad till upplevelsen av att ha tillräckligt stöd för sin ståndpunkt, vilket i detta fall grundades i hennes ämneskunskap.

*"...och då var jag så, nej stopp, tvärtom, vi måste publicera för det är så vi kan skapa engagemang kring det här TV programmet. Och då kände jag verkligen att jag hade, ja men, fog för det..." - Lilly, 28 år.*

### **Sexuella trakasserier**

Denna kategori omfattar incidenter där respondenterna utsatts för sexuella kommentarer, beröringar eller sexistiska skämt i arbetsrelaterade sammanhang. Händelserna visar hur maktstrukturer och beroendeförhållanden kan påverka individers benägenhet att säga ifrån.

Karolina beskrev två incidenter, varav den första inträffade tidigt i hennes karriär, där hennes chef under en bilresa till en kundpresentation lade handen på hennes lår och kommenterade att hon anställts för sitt utseende. Trots att situationen upplevdes som obehaglig valde hon att inte säga

ifrån, vilket även gällde de två kollegor som närvarade. Karolina upplevde att arbetet var viktigt och att hon befann sig i en beroendeställning, vilket bidrog till hennes tystnad. Hon diskuterade, liksom andra respondenter, om att hennes ålder kan ha bidragit till tystnaden.

*"..men liksom, man blir såhär, chockad, såhär hur går det här till? Och liksom, vi upplevde honom som en väldigt bussig person" - Karolina, 53 år.*

I den andra incidenten, under en barvistelse med kollegor i samband med en konferens, förekom öppna sexuella inviter från manliga chefer, vilket ingen i gruppen markerade mot där och då. I efterhand pratade kollegorna ihop sig och anmälde detta till en av cheferna som inte var delaktig. De manliga cheferna som uttryckt sig olämpligt fick då gå runt till alla på kontoret och be om ursäkt för sitt uppträdande.

*"Men då liksom kände jag ändå efteråt att såhär, nu tog vi tag i och satte ner foten och ändå demonstrerade att det inte kändes okej för oss liksom.." - Karolina, 53 år.*

Alexandra upplevde en liknande tystnadskultur under en middag vid en konferens i Centralasien med högt uppsatta bankchefer, som dessutom var en viktig kund, där sexistiska skämt förekom. Hon och hennes kvinnliga kollegor avstod från att säga ifrån av rädsla för att förnärma bankcheferna, eftersom detta kunde få ekonomiska konsekvenser för företaget och därmed skapa en osäkerhet kring deras ställning i organisationen.

*"Då är det ju ändå vi som på något vis gjort fel, även fast vi står upp för oss själva.." - Alexandra, 27 år.*

Nora berättade däremot om en incident där hon valde att markera mot ett sexistiskt skämt under en after work där de spelade spel via Teams, trots att det låg i gränslandet mellan arbete och fritid. Hon upplevde att skämtet var så pass olämpligt att det krävde en reaktion, även om det var socialt utmanande. Nora pratade vid ett senare tillfälle med den berörda personen som endast slätade över händelsen och inte ville prata om det mer.

*"Jag kommer inte ihåg vad det var, liksom, 'som flickan sa', men det blev så, liksom, plumpt på något sätt. Så där sa jag till, det där tyckte inte jag var roligt.." - Nora, 52 år.*

### **Meningsskiljaktigheter**

Denna kategori omfattar incidenter där respondenterna upplevde att deras åsikter skilde sig från gruppens eller chefernas, men där graden av uttryck varierade beroende på kontext och sociala faktorer.

Karl beskrev en incident där ett beslut skulle fattas på högsta nivå, där han valde att inte uttrycka en avvikande åsikt. Karl berättade själv att han upplevde att kulturella skillnader och språkbarriärer skapade ett betydande avstånd till beslutsfattarna som var baserade i Asien, vilket minskade hans benägenhet att påverka direkt. Istället valde han att diskutera frågan med kollegor i efterhand, vilket han betraktar som ett indirekt sätt att utöva inflytande. Enligt Karl är kulturella skillnader svåra att förändra, vilket förstärkte upplevelsen av att det inte var meningsfullt att säga emot. Karls önskemål i denna och liknande situationer var att få en tydlig motivering till beslutet.

Han efterfrågar en förklaring som ger kontext, inklusive bakgrund, fördelar och nackdelar med beslutet. Ofta upplevde han att sådana förklaringar ges först efter att beslutet redan har fattats, vilket kan skapa förvirring som kan framstå som onödig i efterhand, eftersom han i många fall känner att han skulle ha instämt om motiveringen hade presenterats i förväg.

Karolina upplevde en liknande begränsning i en incident där en chef tog upp nästan hela mötestiden med en presentation, vilket lämnade minimalt utrymme för frågor eller invändningar. Trots detta valde hon att uttrycka sin åsikt, vilket tillfälligt ledde till förändring. Hon reflekterade dock över att strukturen snabbt återgick till det tidigare mönstret, vilket hon upplevde som en taktik från cheferna för att få igenom alla beslut utan ifrågasättande. Karolinas önskemål i denna situation var att händelsen skulle ha uppmärksamats i större utsträckning. Hon uttryckte en önskan om att någon skulle ha försökt begränsa chefernas dominans under mötet, då deras agerande upptog all tid och hindrade andra från att komma till tals.

*".. men det händer ändå ingenting, för det har man bestämt sig för att det här var ju en toppenbra metod, för på det sättet får vi igenom allt liksom" - Karolina, 53 år.*

Hampus berättade om ett möte där chefen uttryckte politiska åsikter och försökte påverka medarbetarnas röstande i riksdagsvalet. Detta skapade en obekväm stämning där ingen vågade säga emot. På grund av bland annat denna incident valde Hampus att lämna företaget en kort tid senare.

*".. och då säger hen, chefen, att det finns ju inte så många alternativ att rösta på annat än till \*\*\*\*\* för att allt annat är vansinnigt och då var det väldigt konstig stämning i rummet kan man säga.." - Hampus, 53 år.*

Leila valde däremot att markera när chefen jämförde en facklig publikation med en kontroversiell politisk tidning. Ingen annan uttryckte öppet stöd under mötet, men hon upplevde ett visst socialt stöd genom kollegors spontana reaktioner. I efterhand framkom att övriga deltagare inte kände till den politiska tidningen som jämförelsen avsåg, vilket förklarade deras initiala tystnad. När detta klargjordes, berättade Leila att kollegorna visade förståelse för Leilas ställningstagande och instämde i hennes kritik.

*"..jag måste bara säga. Att det här kändes inte okej. Du kan inte jämföra på det sättet." - Leila, 35 år.*

Milla beskrev en incident efter en arbetsplatsträff där chefen frågade varför hon inte ville delta i en frivillig lunch. Hon markerade direkt genom att tacka nej och avstå från lunchen, men upplevde frågan som normbrytande och obekväm eftersom hon tvingades förklara ett personligt val inför gruppen. Efter mötet konfronterade hon chefen och uttryckte att hon blivit ledsen över ifrågasättandet. Chefen svarade initialt konfrontativt men bad senare om ursäkt via Teams. Milla berättade att kollegorna också upplevde chefens agerande som opassande, ändå sa ingen något vid tillfället. En kollega erkände senare att hen följde med trots ekonomiska svårigheter för att undvika att säga ifrån. Milla framhöll att hennes goda relation till chefen gjorde konfrontationen möjlig och att detta ledde till en förändring. De frivilliga luncherna ersattes senare med mingel

och frukostfrallor före arbetsplatsträffarna. Hon upplevde att det kändes positivt att stå upp för sig själv och att det resulterade i en konkret förbättring.

*"...och då gick jag dit och så sa jag det, att jag blev ganska obekvämt när du frågade mig varför jag inte skulle följa med. Och då sa hon någonting i stil med liksom såhär, ja men i så fall får du anmäla innan att du inte kan vara med. Lite såhär konfrontativt ännu. Och då sa jag såhär, ja okej." - Milla, 30 år.*

## **Makt**

Kategorin Makt omfattar incidenter där hierarkier, roller och maktförhållanden på arbetsplatsen påverkar individers handlingsutrymme och benägenhet att uttrycka avvikande åsikter. Analysen visar att makt kan skapa både tystnad och konflikt, beroende på relationer och kontext.

Lilly hade flera exempel där makt och hierarki påverkade hennes agerande. I ett projekt med tre seniora kollegor upplevde hon svårigheter att komma in i gruppens jargong och arbetssätt och valde att inte ta upp problemet med chefen eller kollegorna, då hon ansåg att deras höga status gjorde det meningslöst.

*"... och jag kände verkligen som att jag var lilla flickan som bara satt och försökte såhär, göra mitt jobb." - Lilly, 28 år.*

En annan situation rörde en diskussion om publicering av innehåll i sociala medier, där Lilly argumenterade för att publicera ett visst kontroversiellt inlägg, men chefen avvisade förslaget med hänvisning till risk för negativ respons. Trots starka åsikter valde Lilly att acceptera beslutet. I den tredje situationen uppstod en konflikt med en formgivare (art director) kring en fotografering, där Lilly till slut gav upp sina synpunkter eftersom hierarkin tydligt placerade beslutsrätten hos art directorn. Hon reflekterade i efterhand över att detta skapade frustration och begränsade hennes kreativa inflytande.

*"..och där kände jag ju till slut att jag bara måste, jag får lägga ner kriget för att rent liksom hierarkiskt på en sån plåtning så är det en art director som har sista ordet, det är inte en copywriter." - Lilly, 28 år.*

Hampus beskrev en incident där han upplevde att kommunens beslutsprocess var alltför långsam. Efter flera försök att driva frågan valde han att markera under ett möte genom att kräva ett omedelbart beslut och hotade med att lämna uppdraget om inget skedde. IT-chefen uppfattade uttalandet som hårt men agerade, vilket resulterade i att beslutet fattades. I efterhand omformulerades budskapet för att minska den oro som uppstått bland övriga medarbetare. Hampus önskemål i denna och liknande situationer är att beslutsprocessen ska vara mer effektiv, så att beslut kan fattas snabbare. Han betonar även vikten av att ge större utrymme åt de personer med mest sakkunskap i frågan, för att säkerställa välgrundade beslut.

Alexandra gav två exempel där makt skapade tystnad. I det första exemplet hade två chefer drivit ett projekt baserat på en idé från henne och en kollega, utan att rådfråga dem. Trots att Alexandra och hennes kollega inte trodde på projektets genomförbarhet valde de att inte säga emot, då betydande resurser redan investerats och de ville undvika att skapa pinsamhet. Alexandra

uttrycker en önskan om att cheferna hade involverat henne i projektet genom dialog och delaktighet i beslutsfattandet. Hon framhåller att ett sådant engagemang hade kunnat stärka förutsättningarna för projektets framgång och samtidigt bidra till en mer effektiv resursanvändning, genom att undvika investeringar i projekt som riskerar att bli kostsamma utan att generera önskvärda resultat.

*"... och sen så tar man ett kliv tillbaka och försöker att liksom, för man vill inte såra deras känslor, att få dem att känna sig att det är pinsamt eller att de har nu kastat bort pengar."*  
- Alexandra, 27 år.

I det andra exemplet fick en kollega stark kritik från VD:n inför gruppen, vilket Alexandra medger var rättfärdigt men aningen hårt. Alexandra kände att hon inte kunde säga något, då VD:ns auktoritet och maktposition gjorde det riskabelt att ingripa. Hon valde däremot att ta kontakt med kollegan i efterhand för att försäkra sig om att allt stod rätt till. Kollegan valde en kort tid senare att säga upp sig.

Milla beskrev två incidenter där makt påverkade hennes agerande. I den första ville hon uttrycka en positiv åsikt på ett möte om ett pilotprojekt kring ett AI-verktyg, men vice VD:s negativa inställning och dominans i diskussionen gjorde att hon inte fick ordet. Milla uttryckte i efterhand en önskan om att vice VD borde aktivt ha efterfrågat alternativa åsikter under mötet, för att säkerställa att alla närvarande fick möjlighet att bidra och att hela rummet blev lyssnat till.

*"...det liksom lämnade mig med en känsla att jag önskat att jag sagt någonting."* - Milla, 30 år.

Milla berättade också om en incident under sin första representationsresa, där hon som ny och yngst i gruppen upplevde osäkerhet kring de oskrivna reglerna. Vid ett tillfälle, när mötesledaren uppmanade deltagarna att sätta sig, följde Milla instruktionen. Chefen korrigerade dock henne genom att uppmana henne att resa sig igen då hon inte räknades in som deltagare, vilket skapade en känsla av pinsamhet och tydliggjorde hierarkiska förväntningar. Hon valde att ta upp detta vid ett senare tillfälle i ett enskilt samtal men sa ingenting när incidenten skedde, vilket resulterade i en ursäkt och en förbättrad relation:

*"Jag kommunicerade, jag känner mig osäker i de här situationerna och då blev hon bättre på att liksom så här preppa innan typ."* - Milla, 30 år.

Enligt Millas önskemål skulle det ha varit värdefullt om någon i förväg hade klargjort de oskrivna reglerna och förväntningarna kopplade till mötet. Hon menar att en genomgång av vad deltagandet innebar hade underlättat hennes förståelse och förberedelser.

### **Värderingar**

Denna kategori omfattar incidenter där respondenterna upplevde att deras personliga principer eller etiska övertygelser stod i konflikt med gruppnormer eller chefers agerande. I dessa situationer valde flera respondenter att agera för att försvara sina värderingar.

Viktoria beskrev en situation där ägaren jämförde sina personalrabatter med en konkurrerande butiks och framställde sitt företag som mer fördelaktigt. Eftersom Viktoria visste att uppgiften var felaktig valde hon att säga ifrån, vilket ledde till diskussion i gruppen. Efter mötet tog hon upp händelsen med sin närmaste chef och uttryckte förvåning över att ägaren hade lämnat felaktig information, varpå hon inte fick någon respons från sin närmsta chef. Viktoria upplevde initial irritation men kände sig nöjd med att ha markerat.

*"Det var ju inte så mycket att säga emot för någon annan. Utan det var ju mer... Jag ville ha det rätt och riktigt."* - Viktoria, 39 år.

Siri beskrev en incident där möten präglades av en auktoritär kultur, där deltagare ofta blev ifrågasatta och kritiserade, vilket skapade en känsla av obehag och tystnad. Under ett av dessa möten föreslog en av de två auktoritära personerna att diskussionerna borde bli "hårdare" nästa år och att kollegor inte skulle vara så trevliga mot varandra. Siri upplevde att detta stred mot arbetsplatsens värdegrund och valde, trots obehaget, att säga emot och betona vikten av ett respektfullt klimat. Ingen stöttade henne i stunden, men efter mötet fick hon medhåll från kollegor. Hon upplevde dock att möteskulturen inte förändrades och valde senare att lämna sin roll som ämnesledare. Siri uttryckte under intervjun ett önskemål om förbättrade ledaregenskaper i situationen som helhet. Hon framhåller även att det hade varit önskvärt om det aktuella uttalandet inte hade gjorts överhuvudtaget. Under själva mötet kände Siri obehag, men efter att ha sagt ifrån kände hon en stolthet:

*"...för det här handlar om människor det handlar om hur vi beter oss mot varandra. För det här är inte okej. Ibland måste man sätta ner foten även när man tycker att det är lite jobbigt."* - Siri, 55 år.

Nora visade ett liknande mönster när hon vägrade avslöja vem som gjort ett misstag i en produktansering, trots stark press från chefer och kollegor. Hon motiverade sitt ställningstagande med att det gick emot hennes etiska principer och organisationens uttalade värderingar, vilket ledde till en konflikt inom ledningsgruppen då vissa kollegor stod på hennes sida och stöttade medan andra inte kunde förstå varför hon inte namngav personen som gjort misstaget. Från Noras perspektiv hade ett konsekvent värderingsstyrt agerande från företagets sida varit avgörande i denna situation.

*"Det var läskigt. Det var stort. Jag hade inte varit med om något sånt innan. Och framförallt att det kanske var första gången på riktigt som det handlade om värderingar för mig."* - Nora, 52 år.

Milla beskrev en incident där organisationen arbetade med värdearbete genom att skapa ett ordmoln baserat på medarbetarnas inskickade ord. Det mest frekventa ordet var "lyhörd", vilket även Milla hade valt. Under konferensen, med cirka 100 deltagare, reagerade en chef starkt, tog ordet, slog handen i bordet och kritiserade valet av ord genom att säga att det var tragiskt att organisationen såg sig som lyhörd, och uppmanade till att "skärpa sig" och stå stark i sin roll. Milla upplevde uttalandet som en personlig attack och blev upprörd, dels för att chefen tog ordet först, dels för att kritiken riktades mot ett ord som många kollegor hade valt. Hon valde att säga

emot och uttrycka sin åsikt, trots att ingen annan stöttade henne i stunden. Efter mötet fick hon positiv återkoppling från flera kollegor, som uttryckte att det var bra att hon markerat.

*"..att vara lyhörd betyder ju inte att man är en pushover... .. Lyhörd det är ju liksom en egenskap typ såhär som jag tycker att man behöver i vår roll.."- Milla, 30 år.*

Ett exempel som visar hur värderingskonflikter resulterade i tystnad var när Karolina beskrev en situation under ett veckomöte där produktionsledaren, som var med via telefon, ifrågasatte vissa punkter. Chefen reagerade genom att abrupt avsluta samtalet med produktionsledaren och fortsätta mötet utan denne. Ingen sa någonting när detta hände, men det blev en tryckt stämning i rummet och Karolina kände sig upprörd och otroligt frustrerad. Efteråt diskuterade Karolina händelsen med gruppen och den berörde produktionsledaren, som enades om att chefens agerande var olämpligt. Trots detta valde ingen att säga ifrån under mötet eller ta frågan vidare till chefen. Karolina framhåller vikten av att hantera komplexa frågor i ett tidigt skede. Hon menar att det är avgörande att våga ta upp problem snarare än att förbli passiv.

*"..och det var ett sånt där tillfälle när man liksom borde, vad man borde ha gjort då såklart. Bara stoppa, stoppa klockan, vad hände här?" - Karolina, 53 år.*

### Skattning av incidenter

Respondenterna ombads att skatta hur viktig incidenten upplevdes för dem på en skala från 1 till 5, där 1 motsvarade "inte alls viktig" och 5 "väldigt viktig". Skattningen går att utläsa i tabellen nedan.

Tabell 2  
*Skattning av incidenter*

Kategori	Antal incidenter	Antal skattningar*	Medelvärde	Spann	Voice	Silence
Lojalitet	3	2	5,0	5-5	3	0
Sexuella trakasserier	4	4	3,5	2-4	1	3
Meningsskiljaktigheter	5	5	2,8	1-4	2	3
Makt	8	8	3,4	2-5	2	6
Värderingar	5	4	4,3	3-5	4	1

*\* Antalet registrerade skattningar avviker från det totala antalet rapporterade incidenter, eftersom vissa incidenter inte har blivit skattade av respondenterna.*

### Slutsats

Respondenterna beskrev att konformitet och lydnad mot auktoritet i gruppssammanhang påverkade deras benägenhet att uttrycka avvikande åsikter i arbetskontext. Flera situationer handlade om starka konformitetstryck och hierarkiska strukturer som ledde till tystnad, särskilt när auktoritet eller beroendeförhållanden var tydliga. Gruppens passivitet nämndes som en faktor som förstärkte denna effekt, medan socialt stöd i vissa fall ökade möjligheten att bryta normen.

Vissa respondenter uppgav att personliga värderingar, lojalitet och professionell övertygelse motiverade dem att stå emot trycket och uttrycka sina åsikter, även när detta innebar risk för konflikt eller negativa konsekvenser. En respondent lyfte att det rådande arbetsmarknadsläget bidrog till försiktighet, då osäkerhet kring arbetstillfällena ökade rädslan för att förlora anställningen. Respondenterna beskrev även att faktorer som lojalitet, meningsskiljaktigheter, makt och värderingar samspelade och påverkade hur de agerade i dessa situationer.

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur både konformitet och lydnad mot auktoriteter tillsammans i grupsituationer på arbetsplatsen påverkar individens benägenhet att uttrycka avvikande åsikter. Frågeställningen löd: Hur påverkar konformitet och lydnad, enskilt eller i samspel, individers benägenhet att avstå från att uttrycka avvikande åsikter i grupsammanhang på arbetsplatsen inför auktoriteter? Resultaten indikerar att flera sammanhängande faktorer påverkar individers benägenhet att uttrycka avvikande åsikter i arbetskontext. För att belysa dessa mönster strukturerades materialet i fem kategorier: *Lojalitet*, *Sexuella trakasserier*, *Meningsskiljaktigheter*, *Makt* samt *Värderingar*. Dessa kategorier illustrerar hur sociala och organisatoriska mekanismer samspelar med personliga övertygelser och erfarenheter, och hur detta skapar komplexa avvägningar mellan anpassning och normbrott. I den följande diskussionen sätts dessa kategorier i relation till tidigare forskning och teoretiska perspektiv, med syfte att fördjupa förståelsen av hur konformitet och lydnad mot auktoritet formar individers handlingsutrymme i grupsituationer.

Respondenternas upplevelser kring lojalitet visar att den inte är entydig. Lojaliteten kan riktas mot olika aktörer och skapar spänningar mellan personliga värderingar, gruppnormer och organisatoriska mål (Berry et al., 2021). Respondenterna agerade utifrån vad de upplevde som mest betydelsefullt i stunden, vilket i flera fall innebar att gå emot den rådande normen. Samtliga exempel illustrerar situationer där individer valde att uttrycka avvikande åsikter trots potentiellt starka konformitetstryck (Asch, 1951). Karl prioriterade lojaliteten mot kunden framför att anpassa sig till chefernas beslut, vilket resulterade i konflikt och repressalier, ett exempel på hur lojalitet mot externa aktörer kan väga tyngre än organisatoriska normer (Berry et al., 2021). Viktoria, som initialt konformerade till chefens tolkning, ändrade sitt beteende när en kollega först bröt normen, vilket tyder på att socialt stöd minskade konformitetstrycket (Allen & Levine, 1966). Lilly utmanade gruppens beslut baserat på sin professionella övertygelse och lojalitet mot projektets framgång, vilket ledde till ett positivt utfall (Bennett et al., 2024). Dessa fall belyser hur auktoritet och gruppens närvaro påverkar individers benägenhet att avstå från eller våga uttrycka avvikande åsikter (Milgram, 1974). När lojalitet till externa aktörer eller egna värderingar upplevs som starkare än konformitetstrycket, ökar sannolikheten för normbrott, särskilt om socialt stöd finns (Allen & Levine, 1966).

De fyra exemplen kring sexuella trakasserier visar hur auktoritet, gruppens närvaro och beroendeförhållanden kan skapa starka konformitetstryck som gör att individer avstår från att uttrycka avvikande åsikter. Samtidigt framträder det att vissa individer, som Nora, väljer att bryta normen när den upplevs som alltför kränkande. Detta ligger i linje med forskning om normativ

konformitet (Asch, 1951), där individer ofta anpassar sig för att undvika sociala eller professionella sanktioner, samt teorier om auktoritet och lydnad (Milgram, 1963), som visar hur maktpositioner förstärker denna effekt.

I de incidenter där meningsskiljaktigheter framträdde som kategori beskriver Hampus bland annat om ett möte där ingen vågade säga emot vilket illustrerade starkt konformitetstryck (Asch, 1951) och Karl berättade om en situation där han avstod från att uttrycka en avvikande åsikt vid ett beslut på högsta nivå. Han upplevde att kulturella skillnader till det asiatiska företaget samt språkbarriärer skapade ett psykologiskt avstånd (Trope & Liberman, 2010). Exempelen om meningsskiljaktigheter i resultatet visar hur gruppens närvaro, auktoritet och konformitetstryck påverkar individers benägenhet att uttrycka avvikande åsikter. I flera fall valde respondenterna tystnad för att undvika sociala eller professionella konsekvenser, vilket ligger i linje med teorin om normativ konformitet som innebär att individen följer gruppens normer för att bli accepterad och undvika socialt obehag (Asch, 1951). Samtidigt framträder att socialt stöd (Morrison, 2023), som i Leilas fall, kan minska konformitetstrycket och öka sannolikheten för normbrott.

Makt framträder som en central faktor i hur individer hanterar konflikter och uttrycker avvikande åsikter. I Lillys fall illustreras detta genom en konflikt med en formgivare, där hon valde att avstå från att driva sina synpunkter eftersom beslutsmandatet tydligt låg hos formgivaren. Även i en diskussion om publicering i sociala medier accepterade hon chefens beslut trots sina egna starka uppfattningar. Tillsammans visar dessa situationer hur auktoritet och hierarki kan begränsa individers handlingsutrymme, även när de besitter hög kompetens. Alexandra beskriver en situation där en kollega fick hård kritik från VD:n inför gruppen där kollegans senare uppsägning visar hur makt kan få långtgående konsekvenser för arbetsmiljön som stämmer överens med tidigare forskning (Reit & Halevy, 2020). Millas berättelse förstärker bilden av hur oskrivna regler och hierarkiska förväntningar kan skapa stress (Yip et al., 2020). Dessa exempel visar att makt och hierarki påverkar individers benägenhet att uttrycka avvikande åsikter (Kim et al., 2021). I flera fall leder auktoritet och gruppens passivitet till tystnad, vilket överensstämmer med teorin om normativ konformitet (Asch, 1951) och forskning om auktoritetens påverkan (Milgram, 1963). Samtidigt framträder det att starka personliga värderingar eller hot om konsekvenser, som i Hampus fall, kan bryta konformitetstrycket och skapa förändring. För att knyta an till studiens frågeställning indikerar resultaten att konformitet (Asch, 1956) och lydnad (Milgram, 1963) uppvisar ett tydligt samband. Individer tenderar att följa rådande normer i situationer där motivationen att avvika, i form av personliga värderingar, upplevda hot eller socialt stöd från gruppen, inte är tillräckligt stark.

Kategorin värderingar omfattar incidenter där respondenterna upplevde att deras personliga principer eller etiska övertygelser stod i konflikt med gruppnormer eller chefs agerande. Analysen av resultatet visade att dessa värderingsbaserade dilemman ofta ledde till starka reaktioner, men att graden av motstånd varierade beroende på kontext och socialt stöd. Det framträdde att värderingskonflikter skapade starka känslor och ibland ledde till normbrott, men att auktoritet och gruppens passivitet ofta förstärkte konformitetstrycket. Detta överensstämmer med teorin om normativ konformitet (Asch, 1951) och forskning om auktoritetens påverkan (Milgram, 1963), där individer tenderar att avstå från att uttrycka avvikande åsikter för att undvika sociala eller professionella konsekvenser. Samtidigt visar resultaten att starka personliga

värderingar kan minska konformitetstrycket och motivera handling, även under riskfyllda omständigheter. Detta ligger i linje med Schwartz's Theory of Basic Human Values, som framhåller att värderingar fungerar som grundläggande motivationsprinciper för beteende (Arieli et al., 2020).

Alvehus (2021) visar att lydnad i organisationer ofta är institutionaliserad och upprätthålls genom disciplinära mekanismer snarare än enbart genom direkta order. Detta innebär att följsamhet inte bara är ett resultat av auktoritetens explicita krav, utan också av internaliserade normer och rutiner som formar individens handlingsutrymme. Genom dessa mekanismer skapas en kultur där avvikelse upplevs som riskfylld, vilket stärker förståelsen för varför individer väljer att avstå från att uttrycka avvikande åsikter i arbetskontext (Alvehus, 2021). Detta framkommer i bland annat Hampus incident kring politiskt uttalande, i Millas lunchsituation, och i Karolinas fall under bilresan. Särskilt tydligt visade det sig dock i Alexandras fall, då hon under en konferensmiddag i Centralasien upplevde en situation där sexistiska kommentarer förekom. Varken Alexandra eller någon av hennes kollegor valde att säga något då de var rädda för reprimander från företaget om de förlorade den viktiga kunden, även om inget sådant var direkt uttalat från företagets sida.

Respondenterna ombads som tidigare beskrivet att skatta varje incident på en femgradig skala, där värdet 1 motsvarade *inte alls viktigt* och värdet 5 motsvarade *väldigt viktigt*. En återkommande observation var att händelser som inte upplevdes som personliga tenderade att ges en lägre skattning. När en incident inte berörde respondenternas närmaste chef eller inte direkt relaterade till den egna personen, framstod den som mindre betydelsefull. Respondenterna motiverade ofta detta med att händelsen saknade personlig relevans. En respondent uttryckte det som: *“Tre tror jag och mest för att den inte kändes lika personlig som andra och också... Jag tror att hade det här varit min direkta chef så hade den varit en fyra.”* - Milla, 30 år.

Vid analysen av hur individer skattade olika händelser framträdde flera återkommande mönster. Generellt tenderade höga skattningar (fyra till fem) att ges i situationer där respondenten själv agerade, exempelvis genom att säga ifrån, eller där incidenten väckte starkt obehag kopplat till värderingar, trakasserier eller lojalitet. Detta innebär att höga skattningar i huvudsak gavs när händelsen uppfattades som etiskt eller moraliskt betydelsefull, vilket ligger i linje med tidigare forskning om moralisk intensitet (Lincoln & Holmes, 2010) och studier som visar att högre moralisk relevans ökar sannolikheten för aktiva beslut i vardagliga konflikter (Singer et al., 2019). Lägre skattningar (ett till tre) förekom däremot oftare i situationer där individen avstod från att säga emot, upplevde sig maktlös eller om respondenterna betraktade händelsen som vardaglig. I dessa fall framstår statusrelationer och beroendeställningar som centrala faktorer som begränsade möjligheten att agera.

Skillnader mellan individer kunde också urskiljas i materialet. I resultaten framkommer det att Karl, Karolina och Siri tycks använda skattningen som ett sätt att markera moraliskt ställningstagande. De ger särskilt höga skattningar i situationer där händelsen strider mot deras egna värderingar, vilket tyder på att de upplever ett behov av att agera i linje med dessa värderingar och därför markerar händelsen som mer allvarlig. Vidare visar resultaten att Viktoria, Leila och Alexandra tenderar att ge en lägre skattning även i obekväma situationer, vilket i studiens kontext kan tolkas som en indikation på en mer återhållsam eller pragmatisk hållning

(Stanick et al., 2021). Ett exempel är när Alexandras kollega mottog stark kritik från VD:n under ett möte, vilket enligt Alexandra skapade en ansträngd stämning. Trots detta värderade hon händelsen relativt lågt, med endast 2 av 5 på skalan. För Lilly och Hampus framträder det i sin tur ett tydligt samband mellan skattningen och egen agens, där händelser ges högre skattning när de själva agerade eller gjorde motstånd.

Flera respondenter diskuterade att ålder kunde ha haft en påverkan på deras benägenhet att motsäga auktoriteter vilket stämmer överens med tidigare forskning (Urick et al., 2016; Bae & Choi, 2023). De beskrev att möjligheten att uttrycka avvikande åsikter ökade i takt med stigande ålder, medan yngre är präglades av en större försiktighet. I början av arbetslivet upplevde många att anställningen var särskilt värdefull och att risken att förlora den inte var värd att ta. Denna återhållsamhet förstärktes av en känsla av utbytbart, särskilt inom branscher där kompetensspecialisering är begränsad. I sådana kontexter tenderade yngre medarbetare att uppfatta sig själva som lätt ersättliga, vilket i sin tur bidrog till att de vid upprepade tillfällen avstod från att opponera sig mot auktoriteter, ett mönster som kan tolkas som ett uttryck för lydnad mot auktoritet (Ak et al., 2024).

En av respondenterna reflekterade över hur det rådande arbetsmarknadsläget påverkar benägenheten att uttrycka motstånd. Hon beskriver att det tidigare kunde kännas mindre riskfyllt att säga ifrån, eftersom rädslan för att förlora arbetet inte var lika stark. Respondenten framhåller att det i dagens situation, där arbetsmarknaden präglas av färre tillgängliga arbetstillfällen, upplevs annorlunda. Den osäkra kontexten kan enligt henne bidra till en ökad försiktighet, där individer i högre grad undviker att ifrågasätta beslut eller uttrycka kritik av rädsla för att äventyra sin anställning. Vidare problematiserar respondenten i vilken utsträckning ifrågasättande förekommer på den "nya arbetsmarknaden" och betonar att framtida forskning bör undersöka hur organisationskulturer påverkar medarbetares benägenhet att uttrycka kritik. Hon menar att en sådan studie är viktig för att förstå konsekvenserna för transparens och innovationsförmåga.

### **Slutsatser**

Resultatet indikerar att benägenheten att säga emot i arbetsrelaterade sammanhang formas av flera återkommande faktorer. En central drivkraft är etiska och moraliska övertygelser, där respondenter markerar motstånd när en händelse upplevs som värderingsmässigt problematisk, exempelvis vid trakasserier eller orättvisa beslut (Roy et al., 2024). I vissa situationer blir motståndet ett sätt att försvara både personliga principer och organisatoriska normer. Lojalitet framträder också som en betydande faktor, där lojaliteten här fungerar som en stark drivkraft för handling (Zhang et al., 2022). Vidare belyser resultatet att känslan av handlingskraft och självförtroende ökar benägenheten att säga emot. När individer upplever att de har kunskap, erfarenhet eller mandat att påverka, framstår det som enklare att vidta åtgärder. Gruppstöd och kollektiv handling spelar också en avgörande roll. När flera personer delar samma upplevelse eller uttrycker liknande åsikter minskar risken att stå ensam, vilket förstärker möjligheten att markera mot orättvisa eller kränkande beteenden (Garner, 2022). Slutligen framträder frustration och känslomässiga reaktioner som en katalysator. När en situation väcker starka känslor av ilska, besvikelse eller obehag kan detta bryta tystnaden och leda till motstånd, där det ofta kan ske spontant och utan strategisk planering (Hodgins et al., 2024).

Samtidigt tyder resultatet på att det finns flera faktorer som gör att individer avstår från att säga emot. Makt och beroendeställning framstår som centrala hinder, där närvaron av chefer eller auktoriteter skapar en känsla av risk. Att utmana någon med en betydligt högre position kan upplevas som hotfullt för den egna anställningen eller framtida möjligheter, vilket leder till tystnad även i problematiska situationer. En annan återkommande faktor är rädsla för negativa konsekvenser, där oro för att bli ifrågasatt, förlora förtroende eller utsättas för formella sanktioner minskar benägenheten att agera öppet. Gruppdynamiken bidrar också till passivitet, då individer undviker att vara den som bryter tystnaden när ingen annan säger emot. Detta kan skapa en spiral där alla väntar på att någon annan ska ta initiativet, men ingen gör det, vilket även diskuteras av Dehkharghani et al. (2023) i deras översikt om organisatorisk tystnad.

Sammanfattningsvis indikerar resultatet att både motstånd och tystnad formas av en kombination av individuella drivkrafter och strukturella faktorer. Att säga emot sker ofta när värderingar, lojalitet eller känslan av agens aktiveras, medan tystnad i hög grad förklaras av maktobalans, rädsla för konsekvenser, gruppträck och pragmatisk konflikthantering. Detta innebär att individers agerande inte enbart kan förstås utifrån händelsens karaktär, utan måste ses i relation till den sociala och organisatoriska kontext där beslutet att tala eller tåga fattas. Detta stöds av vad Morrison och Milliken (2000) skriver i sin forskning om organisatorisk tystnad som en strukturell barriär. Om tystnad främst drivs av maktobalans, rädsla för negativa konsekvenser och gruppträck, behöver organisationer aktivt skapa strukturer som minskar dessa hinder. Det kan handla om att tydliggöra skydd mot repressalier, införa forum där invändningar efterfrågas och normaliseras, samt etablera mötesrutiner som ger alla röster utrymme. Ledare spelar en central roll genom att signalera att kritik är välkommen och koppla talutrymme till värderingar och kvalitet. På så sätt kan resultaten användas för att utveckla en kultur där det är tryggt och meningsfullt att säga emot, vilket stärker lärande och förebygger risker (Morrison & Milliken, 2000).

### **Styrkor och svagheter**

En av studiens styrkor är att urvalet omfattar respondenter med varierande sysselsättningsbakgrund. Denna bredd bidrar till en mer mångfacetterad förståelse av fenomenet, då erfarenheter från olika arbetskontexter fångas. Det stärker därmed studiens överförbarhet och ger ett rikare empiriskt underlag.

En potentiell svaghet i studien är risken för social önskvärdhet, där deltagarna omedvetet kan ha anpassat sina berättelser för att framstå i en viss dager eller möta forskarnas förväntningar (Yaday, 2021). Detta kan innebära att vissa situationer utelämnats eller att fokus lagts på händelser där deltagarna agerat, snarare än på tillfällena av tystnad. Samtidigt kan denna aspekt också betraktas som en styrka. Trots risken valde samtliga respondenter att beskriva både situationer där de markerat mot en upplevd orättvisa och situationer där de valt att inte agera. Denna öppenhet tyder på självmedvetenhet och en vilja att ge en nyanserad bild av det egna sociala beteendet, vilket är centralt för att förstå individers agerande i grupp- och maktrelationer. Därmed illustrerar denna faktor hur komplexiteten i kvalitativ forskning kan innebära att samma egenskap både stärker och begränsar studiens trovärdighet.

Av de genomförda intervjuerna ägde majoriteten (åtta av tio) rum digitalt via Teams. Ett digitalt format begränsar möjligheten att observera icke-verbal kommunikation, såsom kroppsspråk och subtila ansiktsuttryck, vilket vanligtvis utgör en central del av det sociala samspelet. I en av dessa digitala intervjuer saknades dessutom videobild från respondenten på grund av tekniska problem, vilket ytterligare reducerade möjligheterna till att tolka icke-verbal information. Detta kan i sin tur påverka tolkningen av respondenternas uttryck och innebära ett ökat tolkningsutrymme för forskarna.

Inom ramen för CIT-metoden krävs att varje identifierad incident värderas utifrån dess betydelse. Genomgången av det transkriberade materialet visade att vissa respondenter kanske inte förstod denna del av instruktionen helt eller på samma sätt. Detta kan bero på att respondenterna hade svårigheter att uppskatta vissa händelser, eller på att författarna inte tydliggjorde instruktionen tillräckligt. Det går inte med full säkerhet att fastställa att bedömningen av incidenterna genomfördes helt i enlighet med metodens avsikt. Materialet har analyserats individuellt, vilket innebär att det kan vara präglad av respektive tolkningsperspektiv. För att ytterligare stärka studiens trovärdighet och validitet hade det varit fördelaktigt om det hade tillämpats metodologisk triangulering. En annan möjlig felkälla i studien kan vara urvalet av respondenter. Det kan inte uteslutas att de individer som valde att delta i intervjuerna är personer som i högre grad än genomsnittet har en benägenhet att säga ifrån vid oönskade eller problematiska situationer.

Studiens validitet har eftersträvat genom flera metodologiska steg. Den interna validiteten har stärkts genom en tydlig metodologisk struktur med användning av CIT, där kriterier för kategorisering och exkludering av incidenter definierats i enlighet med etablerade riktlinjer (Butterfield et al., 2005; 2009). Även begreppsvaliditeten har försökt säkerställas genom att intervjufrågorna utformats i direkt anslutning till studiens syfte och centrala teoretiska begrepp, vilket ökar sannolikheten att undersökningen mäter det som avses. Urvalets variation av branscher och åldrar bidrar till en viss överförbarhet, samtidigt som bekvämlighetsurvalet innebär begränsningar i generaliserbarheten.

Reliabiliteten stärks genom flera metodologiska åtgärder. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, vilket minskar risken för tolkningsfel. För att minimera risken för tolkningsfel genomfördes analysen successivt och i samarbete mellan båda författarna. Var och en granskade inte enbart sina egna transkriberingar utan även den andres, varefter en gemensam sammanställning och kategorisering av materialet utfördes. En begränsning är att intervjuerna var semistrukturerade och inte identiska för alla respondenter, vilket kan påverka jämförbarheten. Trots detta bedöms reliabiliteten som tillfredsställande för en kvalitativ studie. Semistrukturerade intervjuer kan även utgöra en styrka, eftersom upplägget möjliggör djupare samtal, spontana följdfrågor och ett utrymme där respondenten i högre grad kan styra narrativet och lyfta fram det som upplevs som mest betydelsefullt. Det bör emellertid uppmärksammas att studien baseras på ett begränsat urval, bestående av 25 inkluderade incidenter från 10 respondenter.

Ytterligare en styrka är att studiens resultat överensstämmer väl med tidigare forskning om konformitet och lydnad (Asch, 1956; Milgram, 1974; Alvehus, 2021). Detta stärker studiens trovärdighet och indikerar att de identifierade mönstren inte är isolerade till det aktuella urvalet,

utan reflekterar generella psykologiska och organisatoriska mekanismer. Samtidigt bidrar studien med en kvalitativ fördjupning som kompletterar den kvantitativa forskning som dominerat området.

### **Framtida studier**

Denna studie har bidragit med en kvalitativ förståelse för hur konformitet och lydnad mot auktoritet påverkar individers benägenhet att uttrycka avvikande åsikter i arbetsgrupper. Ett område som framstår som särskilt intressant för framtida forskning är hur kulturella skillnader inom organisationer och mellan olika nationella kontexter kan påverka dessa psykologiska mekanismer. Tidigare forskning har visat att kulturella värderingar, såsom individualism kontra kollektivism, kan ha betydande inverkan på hur individer förhåller sig till auktoriteter och gruppnormer (Hofstede, 2011). Detta understryker behovet av ytterligare forskning som fördjupar förståelsen av hur kulturella faktorer påverkar sociala och organisatoriska dynamiker i arbetslivet.

Vidare studier skulle även kunna undersöka hur konformitet och lydnad mot auktoritet uttrycks i multikulturella arbetsmiljöer, samt om individer från olika kulturella bakgrunder upplever olika grad av press att anpassa sig till gruppen eller följa auktoriteter. En sådan forskning skulle kunna bidra till en mer nyanserad förståelse av social påverkan i arbetslivet och ge insikter som är relevanta för ledarskap, organisationsutveckling och interkulturell kommunikation.

## Referenser

- Ak, M., Turkmenoglu, M. A., Acar, D., Hacarlioglu, A. R., & Ozbilgin, M. (2024). Who can afford to dissent at work? The mediating effect of organizational socialization on the relationship between social capital and organizational dissent. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1390527. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1390527>
- Allen, V. L., & Levine, J. M. (1966). Social support, dissent and conformity. *Sociometry, 29*(2), 132–144. <https://doi.org/10.2307/2786454>
- Alvehus, J. (2021). Docility, obedience and discipline: Towards dirtier leadership studies? *Leadership, 17*(6), 661–678. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861696>
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology: An International Review, 69*(2), 230–275.   
[Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations](#)
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men* (pp. 177–190). Carnegie Press.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs, 70*(9), 1–70.   
<https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work, 66*(6), 724–738.   
<https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- Bennett, R. J., Galperin, B. L., Wang, L., & Shukla, J. (2024). Norm-violating behavior in organizations: A comprehensive conceptual review and model of constructive and destructive norm-violating behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 481–507.   
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-043001>
- Berry, Z., Lewis, N. A., & Sowden, W. J. (2021). The double-edged sword of loyalty. *Current Directions in Psychological Science, 30*(1), 11–16.   
[Berry-et-al.-2021 double-edged-sword-of-loyalty published-article.pdf](#)
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research, 5*(4), 475–497.   
<https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Maglio, A.-S. T., & Amundson, N. E. (2009). Using the enhanced critical incident technique in counselling psychology research. *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling, 43*(4), 265–282.
- Capuano, C., & Chekroun, P. (2024). A systematic review of research on conformity. *Review of International Psychology and Social Psychology, 37*(1), 1–25.   
<https://doi.org/10.5334/irsp.874>
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology, 55*(1), 591–621. [Social-Influence-Compliance-and-Conformity.pdf](#)
- Chen, X., Liu, J., Luo, Y.-J., & Feng, C. (2023). Brain systems underlying fundamental motivations of human social conformity. *Neuroscience Bulletin, 39*(3), 328–342.   
<https://doi.org/10.1007/s12264-022-00960-4>
- Microsoft. (2025). Copilot [AI-assistent]. Microsoft. <https://copilot.microsoft.com>

- Dehkharghani, L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072–1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Friend, R., Rafferty, Y., & Bramel, D. (1990). A puzzling misinterpretation of the Asch “conformity” study. *European Journal of Social Psychology*, 20(1), 101–118. [Download A Puzzling Misinterpretation of the Asch Conformity Study - Docslib](#)
- Garner, J. T., & Ragland, J. P. (2019). Tabling, discussing, and giving in: Dissent in workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23(1), 57–74. <https://doi.org/10.1037/gdn0000098>
- Garner, J. T. (2022). Exploring collective and multi-audience dissent in organizational meetings. *Management Communication Quarterly*, 36(4), 736–760. <https://doi.org/10.1177/08933189221088297>
- Götz, F. J., Mitschke, V., & Eder, A. B. (2023). Conflict experience and resolution underlying obedience to authority. *Scientific Reports*, 13, Article 38067. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-38067-z>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hodgins, M., Kane, R., Itzkovich, Y., & Fahie, D. (2024). Workplace bullying and harassment in higher education institutions: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(9), 1173. <https://doi.org/10.3390/ijerph21091173>
- Hornung, S., & Höge, T. (2021). Analysing power and control in work organizations: Assimilating a critical socio-psychodynamic perspective. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 355–371. [Analysing power and control in work organizations: Assimilating a critical socio-psychodynamic perspective](#)
- Kim, D., Kim, J., & Kim, H. (2021). Increased conformity to social hierarchy under public eyes. *Frontiers in Psychology*, 12, 636801. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.636801>
- Lincoln, S. H., & Holmes, E. K. (2010). Ethical decision making: A process influenced by moral intensity [Rapport]. U.S. Naval Academy, *VADM Stockdale Center for Ethical Leadership*. Hämtad från [https://www.usna.edu/Ethics/\\_files/documents/ethical%20decision%20making%20and%20the%20influence%20of%20moral%20intensity.pdf](https://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/ethical%20decision%20making%20and%20the%20influence%20of%20moral%20intensity.pdf)
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Milgram, S. (1974). Obedience to authority. *Harper & Row*.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Reit, E. S., & Halevy, N. (2020). Managing hierarchy’s functions and dysfunctions: A relational perspective on leadership and followership. *Current Opinion in Psychology*, 33, 126–130. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.017>

- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Russell, N., & Gregory, R. (2021). Are Milgram’s obedience studies internally valid? Critique and counter-critique. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 65–93. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.92005>
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37–48. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Singer, N., Kreuzpointner, L., Sommer, M., Wüst, S., & Kudielka, B. M. (2019). Decision-making in everyday moral conflict situations: Development and validation of a new measure. *PLOS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214747>
- Stanick, C. F., Halko, H. M., Nolen, E. A., Powell, B. J., Dorsey, C. N., Mettert, K. D., Weiner, B. J., Barwick, M., Wolfenden, L., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). *Psychometric and Pragmatic Evidence Rating Scale (PAPERS)* [Database record]. PsycTESTS. <https://doi.org/10.1177/26334895211037391>
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2016). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185. <https://doi.org/10.1093/workar/waw009>
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningsseed (Dnr 5.2-2024-06421)*. Vetenskapsrådet.
- Violato, E., Witschen, B., Violato, E., & King, S. (2022). A behavioural study of obedience in health professional students. *Advances in Health Sciences Education*, 27(2), 293–321. <https://doi.org/10.1007/s10459-021-10085-4>
- Yadav, D. (2021). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679–689. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0>
- Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2020). Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100129. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100129>. Worry at work: How organizational culture promotes anxiety
- Zhang, H., Du, L., & Jiang, Z. (2022). “Loyalty to organizations” or “loyalty to supervisors”? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. *Frontiers in Psychology*, 13, 971624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>

## **Bilaga 1**

### **Rekrytering av respondenter via annons**

Hur ofta upplever du att det är lätt att säga vad du tycker när du befinner dig i en grupp?

Denna studien handlar om huruvida man vågar säga ifrån på arbetsplatsen, och vi vill gärna höra om dina upplevelser! Vi söker dig som jobbar eller har jobbat på en arbetsplats med minst 10 anställda, och är över 18 år.

Intervjun tar cirka 60 minuter, sker via Zoom eller i Stockholm på överenskommen plats och deltagandet är självklart frivilligt och anonymt. Intervjuerna kommer att ske under vecka 45, både under dag- och kvällstid.

Vi som genomför studien heter Amanda Lönneborg och Jessica Wernebeck, och vi skriver vår C-uppsats i psykologi inom Personalvetarprogrammet på Södertörns Högskola.

Är du intresserad av att delta?

Skicka ett mejl till oss på:

[✉ amanda.lonneborg@gmail.com](mailto:amanda.lonneborg@gmail.com)

[✉ wernebeck@hotmail.com](mailto:wernebeck@hotmail.com)

...så berättar vi mer!

Tack för att du hjälper oss att bidra till denna studie om arbetsplatsens sociala dynamik!

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Intro:**

Hej och välkommen till denna intervju!

Syftet med intervjun är att undersöka hur lydnad och konformitet på arbetsplatsen påverkar individens ställningstagande till att uttrycka motstridiga åsikter i gruppsammanhang där en auktoritet är närvarande.

Vi kommer ta hänsyn till vetenskapsrådets rekommendationer om etiska aspekter och vill därför informera om att du när som helst kan avbryta ditt deltagande i intervjun samt att ditt deltagande är helt anonymt. Vi i forskningsgruppen har även tystnadsplikt och sekretess och kommer inte dela vidare några svar och uppgifter om ditt deltagande.

Så då börjar vi med intervjun.

### **Intervjufrågor:**

1. Tänk på ett tillfälle där du har varit i en arbetsmiljö. Det kan till exempel ha varit ett möte på arbetsplatsen eller på zoom eller en konversation i lunchrummet, eller någon annan form av gruppkontext. Din chef eller annan auktoritet på arbetsplatsen har uttryckt en åsikt som du inte riktigt håller med om. Har du då sagt emot, eller velat säga emot din chef.

### **Följdfrågor:**

Vilka tankar uppstod i denna situation?

Vilka känslor kände du när detta hände?

Vad hände efter?

Hur kändes det efter?

Hur reagerade andra runt omkring dig?

Var det någon av de andra som pratade med dig om det efteråt?

Beskriv varför incidenten var speciell för dig, hur kommer det sig att du fortfarande kommer ihåg den?

Hur skulle man kunna lösa problemet? (tex om personen valde att inte säga något)

Hur viktig var incidenten för dig på en skala 1-5 där 1 är inte alls viktig och 5 väldigt viktig?

### **Avslutning:**

Då börjar denna intervju nå sitt slut. Har du något du tänkt på under tiden som du vill ta upp innan vi avslutar? (Ja/Nej)

Då tackar vi för ditt deltagande och önskar dig en trevlig dag.

## **Bilaga 3: Samtyckesblankett**

### **Information till deltagare**

Du har blivit tillfrågad att delta i en studie om konformitet, auktoritet och gruppens påverkan på avvikande åsikter i arbetslivet. Enligt dataskyddsförordningen (2016/679) är Södertörns högskola personuppgiftsansvarig för personuppgiftsbehandlingar i studentarbeten. I det här dokumentet får du information om hur dina personuppgifter kommer att behandlas inom ramen för denna studie.

### **Syftet med studien**

Studien utförs som en del i vår utbildning, inom Personalvetarprogrammet inriktning psykologi vid institutionen för psykologi vid Södertörns högskola. Syftet med studien är att undersöka hur lydnad och konformitet på arbetsplatsen påverkar individens ställningstagande till att uttrycka motstridiga åsikter i gruppssammanhang där en auktoritet är närvarande.

Ditt deltagande innebär att vara närvarande vid en intervju där du kommer att få svara på frågor om dina upplevelser. Metoden som används är en semistrukturerad intervju. Studien går ut på att genomföra en intervju där du får svara på ett antal frågor. Intervjun kommer att genomföras på en plats vald av respondenten samt intervjuaren/intervjuarna eller via zoom och beräknas ta ungefär 60 minuter. Intervjun kommer att spelas in och sedan transkriberas, det vill säga skrivas ner i skriftlig form.

### **Personuppgifter som kommer att behandlas**

För att uppnå syftet med studien kommer följande personuppgifter om dig att samlas in och behandlas:

- Namn
- Sysselsättning
- Ålder
- Svar

Med stöd av vilken rättslig grund kommer personuppgifterna att behandlas?

Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är ditt informerade samtycke. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet.

### **Hur personuppgifterna kommer att förvaras och skyddas under arbetets gång**

Dina personuppgifter kommer att förvaras i pappersform samt som ljudfil. Efter studiens slut kommer ljudfilen att raderas och blanketten med underskrift sparas av ansvariga på Södertörns

högskola. För att skydda dina personuppgifter kommer en avidentifiering ske i uppsatsen där du får ett anonymiserat namn.

### **Hur länge personuppgifterna kommer att behandlas**

Dina personuppgifter kommer att behandlas till dess att studentarbetet är avslutat och betygsatt med godkänt betyg. Därefter kommer personuppgifterna att raderas. Ditt namn eller något annat som direkt skulle kunna identifiera dig kommer inte att finnas med i resultatet.

### **Dina rättigheter enligt dataskyddsförordningen**

Södertörns högskola är personuppgiftsansvarig för behandlingen av dina personuppgifter. Enligt dataskyddsförordningen har du rätt att få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i studien (registerutdrag), och vid behov få eventuella felaktiga personuppgifter rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas.

Vill du utnyttja någon av dessa rättigheter eller återkalla ditt samtycke ska du kontakta ansvarig student eller studentens handledare (kontaktuppgifter finns nedan).

### **Klagomål**

Om du har några funderingar eller klagomål avseende hur dina personuppgifter behandlas kan du kontakta högskolans dataskyddsombud via [dataskydd@sh.se](mailto:dataskydd@sh.se). Du har även rätt att lämna klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten (IMY) om du inte är nöjd med högskolans personuppgiftsbehandling. IMY nås via e-post: [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

### **Ansvariga för studien**

Huvudansvarig för studien är Catherine Sundling, lektor på Södertörns Högskola ([catherine.sundling@sh.se](mailto:catherine.sundling@sh.se))

Studien genomförs av Amanda Lönneborg ([amanda.lonneborg@gmail.com](mailto:amanda.lonneborg@gmail.com)) och Jessica Wernebeck ([wernebeck@hotmail.com](mailto:wernebeck@hotmail.com)).

## Samtycke till att delta i studien ”Mellan mod och tystnad”

Jag har tagit del av informationen om studien och samtycker till att delta i studien ”Mellan mod och tystnad”. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta deltagandet i studien utan att ange skäl för det. Genom min underskrift väljer jag att delta i studien och godkänner att Södertörns högskola behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

### Datum och ort

---

### Underskrift

---

### Namnförtydligande

---