

DUMHETS- BEKÄMPNING

*Bättre organisationer och
mer mening i arbetet*

MATS ALVESSON – STELLA CIZINSKY

fri tanke

Innehåll

Förord.....	7
I. Inledning.....	9

DEL I. HUR DUMHET ODLAS

2. Dumhet och annat elände.....	33
3. Funktionell dumhet – existentiell ångestdämpare och socialt smörjmedel.....	75
4. Organiserad dumhet eller dumhet i organisationer.....	97
5. Synder och åkommor.....	141
6. Homo Fragilis, den sköra moderna människan	159

DEL 2. HUR DUMHET BEKÄMPAS

7. Dumhetsbekämpning I: Individuella initiativ.....	209
8. Dumhetsbekämpning II: Organisationslösningar	241
9. Dumhetsbekämpningens fallgröpar	265
10. Övningar i dumhetsbekämpning	291
11. Sammanfattning och avslutning	323
Slutord.....	344
Referenser.....	347

Förord

MED DENNA BOK hoppas vi kunna visa att våra organisationer – samt delar av den politik som styr dem – genomsyras av ogenomtänkta strukturer och praktiker. Inom arbetslivet ser vi hur yrkesgrupper, ledningar och individer medverkar till dysfunktionell verksamhet. Det är tyvärr lätt att peka på hur illa väsentliga delar av samhället fungerar. Skola, polis, sjukvård, socialtjänst, immigration och integration är tydliga exempel på det. Även inom näringslivet, särskilt i de större företagen, finns en del övrigt att önska. Och inte nog med att arbetsplatserna är dysfunktionella: många människor uppfattar sitt arbete som meningslöst. En del ser också andras arbete som direkt kontraproduktivt. En överdriven styrning, krav på tveksamt relevanta utbildningar för behörighet, destruktiv byråkrati och onödiga människoförbättringsaktiviteter är några exempel på vad som pågår. Trots ett enormt tillskott av resurser både till offentlig och privat konsumtion är »bristen på pengar« en evergreen. Stabspersoner och chefer ökar i antal samtidigt som kärnverksamheterna dignar under sina uppdrag och duktiga individer flyr dessa, söker sig till administrativa jobb eller lämnar offentlig sektor helt.

Vi kan i denna bok inte reda ut alla bekymmer som finns i dagens arbetsliv, men vi skulle vilja presentera några förklaringar och förslag till lösningar på det mest fundamentala i denna tråkiga utveckling: oviljan och oförmågan att tänka utanför snäva ramar eller givna antaganden. Vår tes är att en socialt delad och accepterad – och ofta föreskriven – dumhet har tagit

överhanden på svenska myndigheter, företag och övriga organisationer. Vi kallar det *funktionell dumhet*. Den funktionella dumheten kännetecknas av att den underlättar tillvaron – såväl det mekaniska som det socialt smidiga oljas. Den till systemkrav välanpassade dumheten kännetecknas av en förkärlek för yta, långt driven arbetsdelning och krav på att alla önskningar ska tillgodoses. Detta medför att allt fler i övertygande-branschen säljer billiga poänger (som ofta är pekuniärt dyra) och enkla lösningar på komplexa frågor.

Den funktionella dumheten kan tyckas vara svår att komma åt. Den är institutionaliserad och omhuldas av de som vinner på dess utbredning. Men så behöver det inte vara. Det går att tänka själv, och att uppmuntra andra till att göra samma sak. Vuxna människor i arbetslivet kan förmås att lämna sin bekvämlighetszon, resa kritiska frågor och bidra till förståelse för vad som är meningsfullt och positivt. Den funktionella dumheten har en begränsad livslängd när den inte ständigt matas och skyddas.

Kanske kan vi alla gynna mänskligheten om individer, grupper och organisationer tänker bredare och mer ansvarstagande än vad som idag är vanligt.

Vi är tacksamma till de personer som skickat oss exempel på funktionell dumhet inom både offentlig sektor och näringsliv. De får vara anonyma men känner kanske tillfredsställelse i att deras observationer och reflektioner tas tillvara. Flera personer har varit till stor hjälp genom att läsa och kommentera vårt manus under dess framväxt. Vi vill tacka dem alla, men främst Johan Alvehus, Yvonne Billing, Stefan Cizinsky, Olof Hallonsten, Mikael Holmqvist och Jan Thorelius.

Inledning

Vi möter ofta denna typ av upplevelser och irritationer:

Vi har under lång tid försökt att få kommunen att gå ifrån orealistiska mål som inte säger något, massa fina ord men ingen verkstad längre ner. Det känns som politiken och cheferna lever i en värld och verksamheten i en annan. (Representanter från lokalt politiskt parti)

...men tyvärr är vår rektor mycket intresserad av planskrivande. Vår Verksamhetsberättelse är det viktigaste just nu. Det är tur att jag ibland kör med strutsmetoden... annars skulle jag bli tokig! (Lärare)

Ämnet dumhet i arbetslivet är allt för välkänt för oss som arbetar kommunalt. Jag har 20 års erfarenhet av olika kommuner runt landet och det är ungefär likadant överallt. (Stadsplanerare i kommun)

Men så är vårt samhälle i stort – vi gör som vi blir tillsagda utan att reflektera. Och reflekterar vi gör vi det hemma men inte i det offentliga rummet. Om ingen säger ifrån att det är för mycket möten, att det är för mycket tokigheter, att det är för mycket belastning, att det är för mycket helt enkelt ...? (Gruppchef, polisen)

Ett konkret exempel på dumhet handlar om byråkratins expansion inom sjukvården, där nästan två av tre nyanställningar i Region Stockholm sedan 2008 har varit en administratör, handläggare eller chef (Mellgren, 2022). Varje anställning motiveras nog välformulerat utifrån enheters och yrkesgruppers särintressen men med anspråk på att det är till verksamhetens fördel. Går man utanför silotänkandets inskränkthet inser de flesta att detta är ett exempel på *funktionell dumbet* – ett begrepp som beskriver hur dumhet fyller en funktion som är socialt accepterad och institutionaliserad – där alla väljer att hålla sig till föreskriven tankesfär, följa reglementet och den egna befattningsbeskrivningen. Ifrågasättande av vad som är rimligt och fruktbart avstår man ifrån. De flesta av oss stöter på tanketömda förhållningssätt och praktiker som denna – antingen i arbetet eller som privatpersoner:

Låt mig bidra med ett exempel ur egen erfarenhet om hur verkligheten stundom underordnas blanketten i vår byråkratiapparat. På min 66-årsdag för en del år sedan genomgick jag en större operation som krävde en tids konvalescens. Eftersom jag dåmera ännu var yrkesverksam (som advokat företrädesvis sysslade med kommersiella avtal) föreslog min läkare att jag skulle återgå till arbetet lite peu en peu med början på halvtid för att inte äventyra återhämtningen. Försäkringskassan engagerade oombett något slags rehabiliteringscoach för mig som konstaterade att reglerna föreskrev att någon arbetsgivarrepresentant skulle utses som ansvarade för att jag erbjöds anpassade, icke alltför betungande arbetsuppgifter under deltidssjukskrivningen. Mitt försynta påpekande om att jag inte hade någon överordnad chef på jobbet och att jag nog själv kunde betros med att avgöra lämplig arbetsinsats avvisades som icke reglements-fähigt. Jag förelades att inkomma med en blankett med förtryckta frågor

som vederbörligen skulle in extenso besvaras. Jag antecknade en kollega på byrån som min rehabiliteringsövervakare (inte så lite muntrad över sin officiella välsignelse att nu få bossa lite med mig). Därefter anbefalldes besked om hur min arbetsgivare avsåg försäkra sig om att jag inte ansträngdes för hårt. På pin kiv noterade jag i blanketten att försäkringstagaren, d.v.s. jag, under den första tiden inte skulle belastas med att skriva längre avtal än högst omfattande tre (3) paragrafer men att antalet paragrafer därefter kunde utsträckas successivt i takt med mitt tillfrisknande. Försäkringskassan satt nöjd. Blanketten ifylld på alla ställen. Check – check – check och skjuts in i arkivet! Nu kunde JO komma. Den funktionella dumhetens triumf över förnuftet som blott tjänat till att förse en statlig tjänsteande med lön från skattebetalarna. (Advokat, egenföretagare)

Vän av ordning tycker att reglementet ska följas till punkt och pricka. Vän av förnuft tycker kanske att man ska tänka själv och avstå från uppenbart meningslösa påfund. Regelbundet kommenteras den stora och ökande byråkratin och dess negativa konsekvenser, utan att något väsentligt förändras. Politiker, ledningar och administratörer expanderar gärna vad som ej presenteras som byråkrati men som de facto är det: reglering, kontroll och standardisering. Särskilt komiskt kan det bli när man tillsätter utredningar för att minska byråkratin och öka tilliten till medarbetare – och som resultat av utredningen skapar ytterligare myndigheter, kontrollorgan och andra positioner för byråkrater. Ett exempel är Tillitsdelegationen (inrättad av dåvarande regering och verksam 2016–20) som bland annat föreslog obligatorisk, standardiserad utbildning för alla statsanställda.

I denna bok ger vi många exempel på utbredd tanklöshet i förhållande till byråkrati, men även inom aspekter av arbetsli-

vet som ledarskap, utbildningar, professionsideal och vad som är på modet. Observanta och reflekterande organisationsmedlemmar vet vad vi talar om. Den utbredda funktionella dumheten hindrar alltför ofta reflektioner och invändningar. Många disciplineras till att stänga av stora delar av hjärnkapaciteten på jobbet. »Vi bara lyder«, säger en anställd när sociologen Roland Paulsen (2015) gör en studie på ett av Arbetsförmedlingens kontor.

En studie av hur kvalitetsregister används visar på ett stort system, där en mängd individer väljer ut variabler vilka sedan – i en annan organisatorisk instans – rensas och sammanställs till diagram som bland annat visar på hälsoutfall inom specificerade patientgrupper. Tanken med kvalitetsregistret är att man exempelvis ska hitta och åtgärda omotiverade skillnader mellan regioner. Centrala myndigheter, regioner och professionsgrupper tycker att systemet är bra. Samarbetet flyter och internationella bedömare imponeras av ett hälsosystem som de tror präglas av öppenhet och rationalitet. Det lustiga är att ingen aktör verkar se det som sitt jobb att faktiskt använda de bearbetade siffrorna till styrning på nationell eller regional nivå. Detta resulterar i ett dyrt maskineri som inte gör någon väsentlig skillnad – men det hindrar inte att »alla är nöjda«. Det senare är en följd av att alla håller sig till sina snäva delar i processen, aldrig höjer blicken och frågar sig vad som är meningen med detta och vad bidrar all denna information till (Alvesson, Ebbevi & Essén, 2022).

Den s. k. tredje statsmakten – media – förväntas kunna granska andra men tycks inte heller förskonad från institutioner som genomsyras av funktionell dumhet. För någon tid sedan stormade polisen in på SVT. Bakgrunden var att en skämtsam formulering mellan två arbetskamrater råkade hamna hos fel mottagare (en person som höll på att städa). Den senare förstår

inte skämtet utan uppfattar det skrivna meddelandet som ett hot. SVT:s säkerhetsavdelning kontaktas. Krönikören Hanne Kjöllér kommenterar att »Därefter drar den obegripliga farsen igång« och skriver att

Norrmalmspolisen larmas, trots att säkerhetsavdelningen förstår att avsändaren är den högprofilerade och mångåriga medarbetaren Fredrik Laurin och ingen extremist som tagit sig innanför skalskyddet. En piketgrupp kommer till redaktionen och under »assistans« av bolagets skyddsvakter och vice säkerhetschefens överinseende grips Fredrik Laurin.

Kjöllér är upprörd och skriver att: »Det är den oförblommerade idiotin som gör mig galen.«

När den tillförordnade kommunikationsdirektören Hanna Dowling svarar på radioprogrammet »Mediernas« frågor får vi lyssnare ännu ett exempel på hur dumheten har upphöjts till norm. Händelsen, berättar hon, har hanterats korrekt och enligt SVT:s rutiner. På följdfrågan, om det med facit i hand är någonting som gått fel, får hon en andra chans. Men det robotartade svaret blir ändå: »Såvitt jag kan bedöma har det hanterats enligt SVT:s rutiner.«

Att följa rutiner är här uppenbarligen viktigare än att tänka (se bl. a. Kjöllér, 2022). Har det alltid varit så, eller har något tillkommit de senaste decennierna? På den frågan kan vi förstås inte säkert svara, då det saknas jämförande forskning och mycket har förändrats i hur vi samordnar samhälle och organisationer. Byråkratins ohämmade expansion beskrevs redan av Strindberg i *Röda rummet* (1879) när han med satirisk udd döpte en myndighet till »Ämbetet för utbetalning av

tjänstemännens löner» och på 50-talet noterade C. Northcote Parkinson (1957) att byråkratin flödar över även när kärnverksamheten krymper. Parkinsons bok har blivit en klassiker och hans observationer över hur organisationer tenderar att öka i storlek har sammanfattats under begreppet »Parkinsons lag«.

Inbyggd dumhet och notorisk irrationalitet, även i till synes triviala sammanhang, leder till bekymmer. Alla möter dagligen fenomenet i den egna organisationen, och även inom de egna tankarna och föreställningarna. Vårt bestämda intryck är att vi ser en tilltagande fördumning i stora delar av samhälls- och arbetslivet. Om vi dessutom låter detta bli bärande för hur vi exempelvis hanterar utbildningssystemet och den allmänna myndighetsutövningen, så kan vi förvänta oss att detta både fortsätter och även blir värre. Brist på reflektion, kritiskt tänkande och omdöme bland de som styr och övervakar samhällsbärande funktioner accelererar fördumningen.

Vi lever i en tid där yta prioriteras på bekostnad av djupare förståelse och ansvarstagande. Kommersiella krafter gör oss mjuka i hjärnan genom sina bombardemang av förföriska säljbudskap. Krav på omedelbar tillfredsställelse av drifter och behov respektive lindring av oro drivs i en samhällskultur där individen uppfattar sig ha rätt att få allt den önskar (Foley, 2010). En utbredd juridifiering gör följande av lagar och regelverk till en överordnad uppgift i alla organisationer. Ett omfattande rättighetstänkande innebär att anspråk och förväntningar höjs – man har rätt till (nästan) allt, inklusive att lyckas och vara lycklig – och individens eget ansvar för sin situation reduceras. Utbildningsinstitutioner och andra arbetsplatser får nedprioritera kärnverksamheten när särbehov ska tillgodoseas respektive möjlig utsatthet eller källa till diskriminering måste förebyggas och undanröjas. Vi kräver också att arbetsgivare och chefer ska ta ansvar för i stort sett allt, även det som borde

kunna hanteras av individer och inom mindre grupper. Till relativt nyligen kunde läkare, universitetsfolk, grundskolelärare med flera klara sig utan särskilt mycket ledarskap – nu saluförs det som en sanning och en självklar norm att det fordras vägledande och stödjande ledarskap för att även högutbildade personer ska klara av sitt jobb. Vikten av ledarskap har blivit en självuppfyllande profetia. Ledarskapet ska fixa allt, tänker man. Omognad – eller rentav infantilisering – ses som rimligt och normalt även hos vuxna, vilka i sin yrkesutövning förväntas kunna ta hand om andra. Ledningar förväntas till exempel ha en »vision« och organisationen utmärkas av »en värdegrund«. Uppföranderegler finns på många arbetsplatser. Skolrektorer, vilka förr främst höll på med administration, förväntas nu vara centrala som »pedagogiska ledare«. Men kanske borde ledningar i professionella verksamheter begränsa sina insatser till extraordinära situationer snarare än att ägna sig åt ständig handpåläggning i det vardagliga arbetet eller förebygga allt som möjligen kan tänkas bli fel, typ att någon blir kränkt, eller utgå från att personalen ständigt behöver hålla på med utvecklingsarbete.

Vi kan utgå från att vi alla i olika grader deltar i den funktionella dumhetens triumftåg – eller kanske snarare den dödsdans som följer i dess spår. För att minska problemen på ett varaktigt sätt måste vi därför granska oss själva och våra närmiljöer – i tankar, föreställningar och motiv. Vad ser vi om vi höjer blicken i arbetslivet – och inte bara bockar av rutinartade arbetsuppgifter eller oreflekterat följer orimliga påbud och rutiner? Vad blir resultatet om vi tar mer ansvar för att verksamheten (som helhet) fungerar bättre – och hur bidrar vi som individ och grupp till ett positivt utfall för de som är tänkta att gynnas av verksamheten?