

Dumhetens paradox hindrar kreativ utveckling

Hur är ni i din kommun eller stadsdel? Är ni innovativa? Bäst på samverkan? Jobbar du i den lilla staden med det stora hjärtat, tar ni traditionen med er in i framtiden? Städer, kommuner och offentlig verksamhet genomsyras allt mer av visioner för varumärkesbyggande och policys för hur arbetet ska bedrivas.

Profileringen inrymmer en önskan om hur man vill vara och förmedlar en föreställning om den ideala arbetstagaren och om vissa önskvärda egenskaper hos de som redan verkar inom organisationen. En orsak till fenomenet som kallas "employer branding" eller "city branding" är konkurrens om kompetent arbetskraft, att man vill attrahera arbetande medborgare till kommunen för bättre skatteunderlag eller att profilera sig som turistort.

I den kommunala verksamheten där demokratiska värden och samhällsservice möter den allt mer tilltagande marknadsorienteringen och kravet på individens agens, blir synen på socialt arbete i offentlig regi allt mer en konfliktyta.

Mats Alvesson är professor vid Ekonomihögskolan i Lund och André Spicer är professor i organisationsteori vid Cass Business School i London och deras bok *Dumhetsparadoxen* kretsar kring något de kallar "funktionell dumhet". Fenomenet de beskriver är arbetstagarens möjlighet eller förmåga att använda sin faktiska kapacitet i den organisation i vilken de arbetar.

De menar att denna dumhet är ett tveeggat svärd; den positiva sidan är att den är effektiv då för mycket reflekterande drar ner tempot i det som ska uträttas. Den negativa sidan är att

ett oreflekterande ideal gör att smarta människor tenderar att göra dumma saker eftersom utrymme att yppa kritik inte finns.

För att ge exempel använder författarna olika företagskulturer och ledarskap som de undersökt under sina karriärer. Bilden de målar av företagsvärlden i Sverige och i resten av västvärlden under de senaste decennierna är att den vägletts av ideologiska diskurser präglade av ett nästan extremistiskt önsketänkande. De undersökta företagen har en överdrivet positiv inställning till sin egen kapacitet, ett motstånd mot att undersöka avigsidor samt odlar ofta en stark tystnadskultur.

Dumheten förstärks genom ett oreflekterat ja-sägande ledarskap, det byggs in i strukturer och rutiner och manifesterats i olika innehållslösa skyltfönsteraktiviteter. Förändring av verksamheten sker i första hand för själva förändringens skull, där den underbyggda kunskapen om varför och hur förändringen ska ske underkastar sig ideologiska eller principiella drivkrafter. Eller den utförs bara för att manifestera förändringsbenägenhet om detta är något som speglar den organisatoriska självbilden.

Alveson & Spicer skriver inte korrekt i någon akademisk mening. På ett raljerande men träffande sätt framställer författarna hela den postmoderna civilisationen närmast som en gigantisk arbetsmarknadsåtgärd, där det manifesterade "kunskapssamhället" vilar på glädjebetyg i skolor och på universitet och på blind pinnstatistik i offentliga verksamheter. Ett företagslandskap som skulle gå under av utmattning om det inte aktivt duckade för att hantera underbyggda fakta och relevant information.

Författarna avslutar med att ge olika förslag på organisationsstrukturer och ledarstilar som kan motverka den funktionella dumheten. Men när man kommer dit har man nästa gett upp.

Om man är villig att också bli lite desillusionerad är detta en bra bok för att få underhållande kritik av en företagsdiskurs som allt mer villkorar offentligt socialt arbete. Det är viktigt att ha en aktiv dialog om hur det offentliga och privata ska förhålla sig till varandra; de kommersiella drivkrafterna och det allmännas bästa. Boken vidrör konflikten kring företräde till samhällseliga problemformuleringar och därmed också vem som ska inkluderas i att hitta lösningen.

Ytterst uppfattar jag att Alversons & Spicers bok handlar om att använda kunskap och det nödvändiga i kritiskt tänkande. Det är sällan som yrkesverksamma på ett seriöst sett inkluderas i beslutsfattande när organisationsförändringar ska genomföras. Det tenderar att fortsatt gå top-down, hur mycket kunskap, kompetens och professionalitet en organisation än besitter.

Nanna Gullström, Socionom

Dumhetsparadoxen

Mats Alvesson & André Spicer

Fri tanke