



Vad är dysfunktionellt?

Vi kan titta på organisationer, arbetssätt, möten eller något annat och tycka att det fungerar dåligt. Det verkar dysfunktionellt. Kan man inte bara göra "så här" istället? Möjligen är det dysfunktionellt, men det handlar minst lika mycket om vilken måttstock vi använder. När vi påstår att något är dysfunktionellt eller irrationellt är det alltid i jämförelse med något tänkt idealtillstånd som vi anser vara funktionellt och rationellt. Dessa tänkta idealtillstånd bygger ofta på antaganden om hur vi tycker att det borde vara. Dessa antaganden använder vi som facit. När verkligheten avviker från vad vi upplever vara "det rätta" bedömer vi att det är något som är fel.

Men tänk om vi använder fel facit? Om vi använder en annan måttstock framträder det vi gör möjligen som mindre dysfunktionellt. Kanske rent av riktigt funktionellt och rationellt.

Poängen är inte att det vi gör alltid är rätt eller bra, utan poängen är att vi behöver granska både vad vi gör och vilken måttstock vi använder för att bedöma detta görande. Det kan vara så att det är våra antaganden som är dysfunktionella.

Är alla organisationer dysfunktionella?

Administrationen ökar inom offentlig sektor. Antalet organisationsprofessionella ökar snabbare än antalet yrkesprofessionella. De verkar ägna mycket tid åt att skriva styrdokument som nästan ingen läser och ännu färre följer. Det möter förstås kritik. Man tycker att administrationen borde kunna minska och att alla kommunikatörer, eller annan yrkesgrupp, borde kunna tas bort helt.

Ökningen av administrationen och antalet organisationsprofessionella gäller hela offentlig sektor och i princip alla organisationer. Det har dessutom pågått under lång tid. Trots att egentligen ingen har gått ut och sagt att "vi måste öka administrationen". Ingen verkar vilja göra det, men ändå har det blivit så. Är det för att alla organisationer är dysfunktionella och leds av inkompetenta chefer?

När möten inte följer den detaljerade agendan utan diskussionen upplevs "spåra ur" är det lätt att hävda att mötena inte är effektiva. Många tycker då att det behövs mer ordning och reda samt en bättre möteskultur. Mötena måste vara effektiva, vilket brukar betyda att man bara pratar om exakt det som står i agendan och inget annat. Följer inte människor detta skickas de på kurs så att de kan skärpa till sig.

Dessa förenklade och överdrivna påståenden pekar på fenomen som i någon form, på något sätt, är mycket vanliga i hela offentlig sektor. Det upplevs finnas brister i organisationen, i arbetssätt eller förhållningssätt. Man agerar inte som man "borde" göra.

Det kan vara så att många organisationer är både ineffektiva och dysfunktionella. Men den intressanta frågan som behöver ställas är följande: Om nästan alla organisationer agerar på liknande sätt och har gjort så under lång tid, kanske det finns en poäng med det. Undrar vad det kan vara?

Vad som är dysfunktionellt eller irrationellt beror på vad man jämför med

Att peka finger mot i princip alla organisationer och hävda "Ni är irrationella. Sluta med det!" är en arrogant utgångspunkt. Det innebär att fingerpekaren anser sig själv veta bäst, och veta bättre än organisationen själv vad som är effektivt och inte. Särskilt arrogant blir det om man pekar på en enkel lösning, "Det är bara att göra så här...".

För om problemet är uppenbart och lösningen enkel, finns ju egentligen inga skäl att inte genomföra lösningen. Om man ändå inte gör det blir den enda förklaringen att organisationen och dess chefer är både dumma och inkompetenta. Till skillnad från fingerpekaren som är både smart och kunnig.

Men om man försöker närma sig frågan utan förutfattade meningar kan ett möjligt (men inte det enda) resonemanget låta på följande sätt. "Det är osannolikt att alla inom offentlig sektor är dumma, okunniga, lata och illvilliga. Det är mer sannolikt att de allra flesta vill väl, jobbar hårt och anstränger sig för att det ska bli så bra som möjligt. Om jag tycker att deras beteende är konstigt, är det kanske jag som ska fundera på mina egna perspektiv och hur jag tänker."

Frågan är vad vi menar med funktionalitet och rationalitet. De beteenden vi observerar och

bedömer jämför vi alltid med något som anser vara det "rätta" beteendet. Vi utgår från något idealtillstånd, ett facit, som vi stämmer av mot. Om alla elever på ett prov har felaktiga svar, kan det förstås vara rättvisande. Men det kan också vara så att det är fel på facit. I varje fall är det värt att ställa sig den frågan och undersöka hur facit ser ut egentligen.

Om att se och ifrågasätta sina bakomliggande antaganden

Inom managementområdet talar man gärna om att optimera processerna. Inget spill, inget onödigt, utan alla ska helst göra precis det de ska och inget annat.

Detta tänkande är baserat på att människor och organisationer är rationella och logiska i sitt agerande, eller att de åtminstone borde vara det, och att de har den förmågan.

Arbetet går att kartlägga i detalj och det går att ta fram exakta processbeskrivningar och rutiner. Följs dessa blir allt rätt och bra. Det bygger i sin tur på ett tänkande om att arbetet är förutsägbart och att det finns givna lösningar och åtgärder. Det finns "best practice" som är ett facit som ska följas. Detta kan möjligen stämma någorlunda om arbetet handlar om något komplicerat.

För offentlig sektor som arbetar med komplexa tjänster stämmer inte antaganden om att allt är förutsägbart och kan hanteras på givna sätt. Det naturliga är variation och olikheter. Patienter är olika, elever är olika och även medarbetare är olika. Människor är inga maskiner och kan därför inte heller förväntas bete sig som sådana. Det betyder inte att det är något fel på oss människor. Felet är att förvänta sig att vi ska bete oss som något vi inte är.

Redan 1977 uppmärksammade forskarna John Meyer och Brian Rowan i en banbrytande artikel att organisationers beteende i praktiken endast har lösa samband och kopplingar till hur arbetet beskrivs i formella dokument. De säger bland annat följande¹:

"Prevailing theories assume that the coordination and control of activity are the critical dimensions on which formal organisations have succeeded...This assumption is based on the view that organisations function according to their formal blueprints... But much of the empirical research... cast doubt on this assumption."

"...structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often un-implemented... and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination."

"There is need for an explanation..., without supposing that these structural features are implemented in routine work activity."

¹ "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"
[http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Meyer%20&%20Rowan%20\(1977\).PDF](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/harrison/Meyer%20&%20Rowan%20(1977).PDF)

Deras förklaring till organisationers benägenhet att skilja mellan styrdokument och praktisk verklighet är att organisationer har behov av ritualer och ceremonier. Dessa fyller funktionen av att visa upp organisationen som en "riktig" organisation ska vara enligt rådande sociala normer.

När organisationer förväntas vara strikt rationella och ha full koll på allt behöver de visa upp en sådan bild för att bli legitima och trovärdiga. Det rationella förväntas, men det praktiska arbetet kan aldrig fungera så strikt rationellt. Skulle man följa alla rutiner och all styrning exakt skulle inte arbetet fungera. Därför frikopplar organisationer dokumentvärlden delvis från den praktiska verkligheten.

Om de inte skulle göra en sådan frikoppling skulle organisationen ifrågasättas och upplevas som mindre trovärdig. Den skulle få svårt att få finansiering och svårt att samverka med andra ("rationella") aktörer. Organisationen skulle misslyckas med sitt uppdrag. Genom att försöka möta omvärldens förväntningar, samtidigt som man agerar pragmatiskt i den praktiska världen, försöker organisationer både skapa legitimitet och göra nytta för dem man är till för.

Är detta beteende irrationellt och dysfunktionellt, eller är det rationellt och funktionellt?

Organisatoriskt hyckleri för att möta komplexitetens paradoxer

På liknande sätt skriver Nils Brunsson i boken "The Organization of Hypocrisy" om att det är mycket vanligt att organisationer skiljer mellan prat, beslut och handling. Man säger en sak, beslutar en annan och gör en tredje.

Detta menar Brunsson är funktionellt. När organisationen möter krav från omvärlden som är orealistiska och motsägelsefulla blir det ett sätt att tillmötesgå många olika intressenter samtidigt. Organisationen får då utrymme att göra det den ska.

Att orealistiska och motsägelsefulla krav finns är inget konstigt. Det finns alltid målkonflikter i komplexa system. Det är inte ett designfel utan en inneboende egenskap. Vi människor vill mycket samtidigt och vi kan ha olika perspektiv. Vi strävar både efter utveckling och stabilitet, efter sammanhållning och nytänkande samt efter både kortsiktiga vinster och långsiktig nytta. Allt hänger inte ihop och kan inte hänga ihop. Detta är vad komplexa sociala system handlar om, att leva i och hantera paradoxer.

Det är vi människor som skapat denna komplexitet. Inte för att vi är dumma utan för att det är en smart överlevnadsstrategi i en komplex och föränderlig värld. Världen är inte förutsägbar och vi människor är olika.

Människor är människor – som både tänker och känner

Vi människor har alltid levt i grupper och är helt beroende av gruppen för vår överlevnad. Att bli utesluten från gruppen har historiskt sett varit detsamma som en dödsdom. Vi människor är därför väldigt angelägna om att passa in. Vi vill inte avvika för mycket, men också stå ut tillräckligt mycket för att bli respekterade och uppskattade. Detta är svårt och komplext.

Alla grupper handlar om relationer samt om status och makt. Relationer behöver byggas och vårdas. Makt och status kan utmanas och behöver värnas. Detta betyder att det i ett vanligt arbetsmöte alltid pågår många olika saker. Person A vill väldigt gärna hålla sig väl med person B, som i sin tur försöker utmana C vad gäller status. Sakfrågor som man diskuterar är en sak. Känslor, relationer och maktkamper något annat som finns närvarande hela tiden.

Att inte låta människor få "småprata" eller lyfta sina rädslor eller frågor som är viktiga för dem, kommer att göra gruppen mer otrygg. Risken är stor att man spelar ett spel på mötet och sedan gör något annat. Gruppen blir i praktiken mer dysfunktionell när känslor inte får komma fram.

Uttryck eller ambitioner av typen "Vi måste agera mindre utifrån känsla och mer utifrån fakta" eller "Vi måste bli bättre på att följa mötesrutinerna" bygger på antaganden om att det strikt rationella är det ideala. Men om vi inser att det ideala innehåller känslor och variation behöver vi förändra våra antaganden om vad som är det "rätta". Vi kan upptäcka att det är fel i facit, inte fel på oss människor.

Poängen är att se från flera olika perspektiv

Argumentet här är inte att alla organisationer redan är optimalt effektiva. Det är de inte, och kommer aldrig att bli. Det finns alltid utrymme för att göra bättre saker och saker bättre.

Argumentet är att vi behöver granska våra bakomliggande antaganden om vad som är det "rätta", "effektiva", "rationella" eller "funktionella". Att ifrågasätta vårt facit.

Facit kan vara rätt och det kan vara fel. Det avgörande är att vara öppen för möjligheten att våra antaganden kanske är felaktiga. Det kräver att befintliga beteenden kan observeras med ett öppet sinne, alltså avstå från värderingar och fördömanden. Åtminstone inledningsvis, till dess att man förstår mer vad som ligger bakom beteendet. Ett beteende kan vara dysfunktionellt eller fel, men från perspektivet av de involverade kan det ändå vara ett fullt rimligt beteende. Förändring handlar därför inte om att anklaga människor, utan om att förändra perspektiv.

Det kan mycket väl vara så, till och med sannolikt, att administrationen har vuxit för mycket i offentlig sektor. Men om vi inte förstår orsakerna, kommer vi att välja fel åtgärder.

För om vårt huvudargument mot ökad administration samt mot fler ceremonier och ritualer är att det är "irrationellt" så missar vi poängen. Skälet till att det blir fler ceremonier och ritualer är just kraven på ökad rationalitet. När det inte går att leva upp till sådana krav, måste organisationer ändå framstå som att man gör det. Kraven på rationalitet leder till ökat irrationellt beteende.

När vi accepterar att vårt beteende är komplext och motsägelsefullt, kan vi agera mer funktionellt i den miljö som faktiskt finns. När vi tänker på hur vi tänker, kan vi se våra antaganden och när vi förändrar dem kan vi förändra vårt beteende.