

Lydnad och olydnad

Samhällen och grupper där det bara förekommer lydnad går snabbt under. Det samma gäller samhällen och grupper som inte innehåller någon lydnad alls. De går också under. Hur är det då på jobbet? Lyder vi? Följer vi regler? Långt ifrån alltid visar det sig. För om vi skulle följa alla regler till punkt och pricka skulle verksamheten kollapsa.¹

Den brittiske författaren JP Snow påpekade för nästan 60 år sedan att om man ser till mänsklighetens långa och dystra historia så står det fullständigt klart att det har begåtts flera hemska brott i lydnadens namn än någonsin i upprorets och olydnadens. Nazisternas utrotning av de europeiska judarna är ett exempel och kommunismens avrättningar av oliktankande under Stalinperioden ett annat.

På Netflix visas nu dokumentären [Helt vanliga män](#) som handlar om medlemmar i en reservpolisbataljon som deltog i massakrer och andra övergrepp mot judar i Polen under andra världskriget. Dokumentären bygger på en bok av författaren Christopher R. Browning. Männerna var inte tvingade av sin militära chef utan de kunde vägra. Men ordern var att bataljonen måste utföra uppgiften. Det var enbart några få av männen som vägrade. Som bestraffning fick de utstå spått och spe från sina militära kamrater. En bestraffning som var mycket plågsam.

Varför begick då dessa vanliga män grymhet mot judar. Jo det handlade om grupptryck, auktoritetstro och plikt känsla.

Att det under vissa omständigheter är ganska enkelt att förmå helt vanliga människor att tillfoga andra människor smärtsamma och livshotande upplevelser visar en av de mest kända och kontroversiella socialpsykologiska experiment som någonsin genomförts och som leddes av den amerikanske professorn i psykologi Stanley Milgram under 1960-talet och som jag skrev om i [SMT nr 1, 2018](#).



De experiment som Stanley Milgram började genomföra i början på 1960-talet vid Yale universitetet i USA är ett av de mest kända och citerade i mänsklighetens historia. Källa: <https://psychology.fas.harvard.edu/people/stanley-milgram>



Under vissa omständigheter är det enkelt att förmå helt vanliga människor att tillfoga andra människor smärtsamma och livshotande skador.

Källa: <https://www.youtube.com/watch?v=uvli6ogZiqU>

Stanley Milgram hade funderat över nazismens illdåd och han följde noga rättegången mot Adolf Eichmann – en av arkitekterna bakom utrotningen av judar under andra världskriget. Hans stora fråga var om de som deltog i grymheterna bara lydte order. Gjorde man helt enkelt det man blev tillsagd att göra?

Stanley Milgrams slutsats är att människor i allmänhet är extremt villiga att gå nästan hur långt som helst på en överordnads befallning. De som delade ut elektriska stötar till offren gjorde det av plikt känsla till den vetenskapliga försöksledaren.

Frågar man människor om vad man borde göra i en sådan här situation så säger man bestämt att olydnad är det absolut rätta. Vägra! Gå därifrån! Gör inte som de säger!

Hur är det ställt med olydnaden på våra arbetsplatser? Händer det att man gör motstånd? Och i så fall varför?

För att få svar på den frågan vänder jag mig till Jan Ch Karlsson som är sociolog och professor emeritus i arbetsvetenskap vid Karlstads universitet. Nationellt och internationellt mycket uppmärksammas forskare.

I sin bok *Den smidiga mellanchefen* har han samlat berättelser från arbetsplatser runt om i världen om människor som är olydiga. Det handlar vanligen om små regelbrott som anställda gör för att arbetet skall fungera bättre.

– Skulle vi följa alla regler till punkt och pricka kollapsar arbetsprocesserna på våra arbetsplatser efter 20 minuter, säger Jan och fortsätter.

– Anställda gör motstånd när deras värdighet och självständighet hotas. Det kan handla om regler som försvårar arbetsprocessen, byråkratiska pålagor och dåliga chefer.

I Jan Ch Karlssons bok ges många exempel på hur det kan gå till. Det är en upplyftande och trevlig läsning som många skulle ha både nytta och glädje av att läsa. Emellanåt kan man inte annat än småle åt alla dumma påbud som i följande exempel och som är hämtat ur boken:

På en arbetsplats kom påbud om att alla anställda män på kontoret skulle bära skjorta och slips. Men de anställda tyckte det var obekvämt, opraktiskt och dyrt. Det skulle inte utgå någon ersättning för de nya arbetskläderna.

De började smida planer. Och det forsade fram idéer. Och de måste haft mycket roligt. För på morgonen därefter fylldes kontoret av de mest gräsliga kombinationer av avskyvärt mönsterrade slipsar och skrikiga skjortor. En anställd hade tagit på sig en decimeterbred slips som berättade bilens historia.

Dagen efter drog ledningen tillbaka sin klädkod.

Detta är ett exempel på motstånd och olydnad som i den internationella litteraturen benämns ”Follow the rules”. Man följer reglerna till punkt och pricka. Man lyder så till den milda grad att det blir löjligt och fånigt. Till och med den mest tjurnackade chef inser till slut att systemet inte fungerar.

– Det mesta av motståndet sker kollektivt och är ofta lågmält. Man samlas till exempel i fikarummet. Pratar. Läger fram problemet. Diskuterar sig samman. Läger upp en plan. Håller tyst om vad som är på gång, säger Jan.

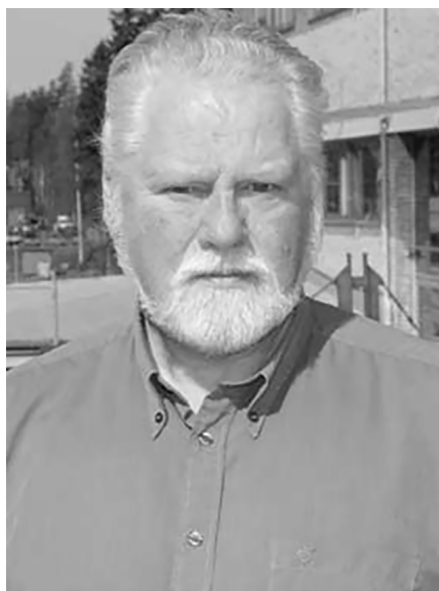
Anställdas motstånd är bra för effektiviteten i arbetet, menar Jan Ch Karlsson. Han tycker att ledningen bör lämna över ansvaret för arbetsprocessen till de anställda. Han har en hypotes om de växande psykiska problemen på våra arbetsplatser.

– När man inte gör motstånd mot det som hotar den egna värdigheten och autonomin ökar frustrationen och därmed risken för att drabbas av psykisk ohälsa och utbrändhet.

– Det borde undersökas, säger han eftertänksamt.

Motstånd och organisatorisk olydnad sker på alla nivåer.

– Det riktas alltid uppåt i organisationen. Arbetare gör motstånd. Förmän



Jan Ch Karlsson: Skulle vi följa alla regler till punkt och pricka kollapsar arbetsprocesserna på våra arbetsplatser efter 20 minuter.

<https://www.kau.se/nyheter/karlstads-universitet-i-nationell-forskarskola-om-arbetsliv>

gör motstånd. Sjuksköterskor och läkare gör motstånd. Socialarbetare gör motstånd. Lärare gör motstånd. Eftersom det riktas uppåt innebär det att den som sitter på toppen aldrig kan vara säker på de anställdas lojalitet och förtroende.

När jag läste Jan Karlssons bok drog jag mig till minnes en lustig historia som jag hörde för många år sedan.

På en arbetsplats där man gjorde kablage till bilar var jobbarna runt arbetsbordet frustrerade över att belysningen var så dålig att det var svårt att göra ett bra jobb. Dessutom fick flera besvär med ögonen. De hade vid flera tillfällen påtalat det för förmannen som ignorerade gubbarnas klagan. Företaget hade inte råd men någon ny belysningsramp sa han. Han sa också till dem att de som hade besvär kunde gå till företagsläkaren.

En dag fick de nog och bestämde sig för att själva skramla till en ny belysningsramp. Sagt och gjort. Det blev en ny ramp som verkligen lyste upp bordet. Och så hände det sig att förmannen som vanligt kom in för att kolla saker och ting. Han såg omedelbart den nya belysningen. Stannade till. Blev tyst. Och sa:

– Jag har ju sagt att vi inte har råd med ny belysning!

Då steg en av dem fram:

– Vi vet. Men vi har betalt den själva.

Förmannen vände på klacken och gick sin väg.

Vad som därefter hände vet man inte exakt. Men troligen hade förmannen berättat för sin chef om saken och denne insåg väl att det inte går för sig att anställda själva måste stå för kostnaderna. Vad skulle hända om tidningarna fick nys om saken?

Förmannen kom med snabba steg tillbaka till gubbarna.

– Har ni kvitto? Vi står för kostnaderna. Men det får inte hända igen.

Ibland krävs olydnad och mod. Många av våra förebilder har på det ena eller andra sättet varit olydiga och gjort motstånd mot orättvisor och förtryck. Jesus, [Pippi Långstrump](#), Martin Luther King, Rosa Parks.

Av historien har vi lärt oss att arbetarrörelsens, kvinnorrörelsens och medborgarrättsrörelsens framgångar krävde olydnad. Det finns ljusglimtar! Det finns hopp!

Bengt Starrin
professor emeritus
bengt@starrin.nu

1. Delar av krönikan har tidigare publicerats i Värmlands Folkblad.