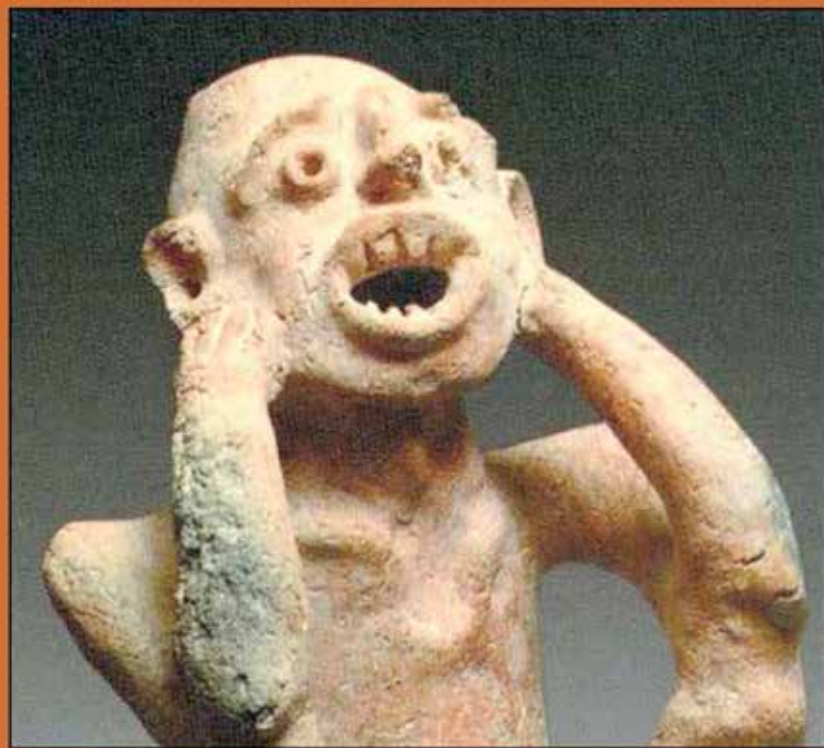


ULTIMA ESPERANZA BOOKS

Mobbning i statens tjänst



Om maktmissbruk i museivärlden

Marie-Louise Winbladh

Jag skall inte längre tala i gåtor.
Och ni skall bli vittne till
hur jag här och nu hos er
spårar och får korn på
ogärningar i det förgångna.
Ty aldrig vek från detta hus den kör
som sjunger osköna sånger,
enstämmigt, ostämt.

*Ur Kassandras monolog från Aiskylos' drama Agamemnon.
Kassandra är i grekisk mytologi en sierska med förmågan att se
in i framtiden. Hon drabbades av en förbannelse så att ingen
skulle tro på hennes förutsägelser.*

Översättning till svenska av Ola Holmgren.

Inledning

11

DISSIDENTENS DAGBOK

16

År 1

Det nya ledarskapet. Elefanternas dans.

25

År 2

En ny epok inleds. Angreppen börjar.

32

År 3-4

Syndabocken utses. Den första processen.

50

År 5-7

Förtryck. Vanvård av humankapital?

68

År 8

Den sista processen.

136

PRISSET FÖR ETT PARADIGMSKIFTE

186

FRAMTIDEN

204

Några fakta kring kränkande särbehandling

209

Litteratur om konflikthantering och mobbing

215

En blåsig vårdag 2014 är jag på väg till Moderna Museet för ett möte med en ung konstnär från Cypern. Han vill diskutera mötet mellan samtida konst och arkeologi, ett ämne som alltid intrasserat mig. En sorts arkeologisk crossover eller mentalt gränsöverskridande i tid och rum med inspiration från konkreta föremål.

Jag har lagt det förflutna bakom mig. Börjat ett nytt liv med andra aktiviteter, förnyat skapande och skrivande. Så möter jag en tidigare arbetskamrat och vi börjar prata. Det finns mycket att diskutera, vi har ett gemensamt förflutet och samma inställning till min forna arbetsplats. Han ser blek ut, jäktad och orolig.

– Minns du Agne, etnologen, som vi träffade flera gånger på våra konferenser?

– Javisst, jag kände honom inte närmare, men han verkade vara en bra person; öppen och positiv. Men han bor ju inte här så jag lärde aldrig känna honom.

– Han finns inte längre; jag har precis hört att han tog sitt liv. Det var ungefär samtidigt som du också fick sparken.

– Men så fruktansvärt, kan det verkligen stämma? Agne var väl inte särskilt överspänd; jag uppfattade att han trivdes med museijobbet. Han skrev ju också flera böcker?

– Jamen, han fick sparken för flera år sedan, visste du inte det?

– Nej, jag släppte nästan alla kontakter med museivärlden när jag åkte ut, hade ingen lust att umgås med folk därifrån. Men vad hände och varför?!

– Ja, hans museum behövde spara pengar och han avskedades. Sånt brukar kallas arbetsbrist...

– Men han var väl ingen besvärlig person, tvärtom, han försökte verkligen anpassa sig!

– Nej, det fanns ingen anledning alls, men det vet jag egentligen ingenting om. Men jag vet att han inte accepterade att bli sparkad; han anställde en advokat och vann. Fick över en miljon i skadestånd!

– Jamen, fantastiskt! Så underbart, det borde jag också gjort.

– Nja, när rättegången var över så orkade han inte mer utan tog sitt liv.

– Men hans chefer, vad hade de för roll i detta?

– De förnekade allt samband med uppsägningen av honom; förklarade bara att han var labil och psykiskt sjuk. Men hans familj menar att cheferna var den direkta orsaken till hans död.

Ungefär där bestämmer jag mig för att trots allt återuppta arbetet med min berättelse om en arbetsplats där människor och föremål har sitt berättigande enbart som staffage för maktfullkomliga chefer.

Pyramiden är en vanlig metafor för ett auktoritärt system, där den med mest makt tronar överst. Detta hierarkiska system innebär likriktning och underkastelse. Det är en organisation där formalia till slut blir viktigare än innehåll. Yttre prakt och ritualer döljer en inre tomhet.

INLEDNING

”Maktkoncentration” och ”terrorvälde”. En statlig myndighet som präglas av toppstyrning in i minsta detalj och där kritiska röster tystas. Där högsta chefen konsekvent och ihärdigt avfärdar alla faktabaserade nödrop som ”myter” och ”rykten”. En arbetsplats där hundratals anställda lever i ständig oro, ibland skräck, för att drabbas av ledarskapets nyckfulla angrepp. Men det var inte detta som föranledde uppmärksamhet och artiklar. Orsaken var i stället den aktuella chefens synnerligen ovarsamma hantering av skattebetalarnas pengar. Om detta kunde vi läsa i december 2014 i en av våra största dagstidningar. I flera artiklar om denna statliga myndighet framgick det att ungefär hälften av de anställda upplevde mobbning eller diskriminering på arbetsplatsen. Eftersom de anställdas vittnesmål saknar betydelse inför politiker och byråkrater så var dessa artiklar mycket välkomna. För en bredare allmänhet utgör de idag det enda ”beviset” på nästan femton år av maktmissbruk. De svar som journalisten fick av den aktuella chefen i intervjuerna är avslöjande nog.

Denna bok består av en redogörelse för livet på en arbetsplats och vad som hände till följd av en stor omorganisation och ett katastrofalt ledarskap. Följderna av detta blev en oerhörd kapitalförstörelse – drygt åtta miljoner kronor;

sannolikt mer – i form av bland annat tusentals förlorade arbetstimmar, sjukskrivningar, avgångsvederlag och nyanställningar. De mänskliga tragedierna oräknade, vilka i krassa ekonomiska termer ledde till stora ekonomiska förluster för samhället. En chef kan genom sin maktutövning helt ödelägga den anställdes liv utan att riskera någonting. Den som utövar mobbning och maktmissbruk är oftast enskild chef. Det är gratis att förtrycka och föröda om man sitter i en maktposition. Det är också gratis för en anställd att plåga sina arbetskamrater om vederbörande åtnjuter chefens stöd.

Följderna av mobbning inom stat och kommun betalas av skattepengar och drabbar aldrig förövaren. I det privata företaget måste dessa kostnader hämtas från kapitalet, vilket kan utgöra ett hinder för den mobbningsbenägne. Statistik visar att 90 procent av de drabbade har arbetat i den offentliga sektorn.

Den misshaglige själv måste lägga ned mycket kraft på att analysera situationen och försöka försvara sig. Det går att prestera bra resultat även i en pressad situation om man är tillräckligt psykiskt rustad, samt rutinerad och passionerad i förhållande till sitt arbete. Situationen underlättas också om åtminstone några arbetskamrater vågar visa sympati eller stöd. Men en misshaglig får inte heller ställa orimliga krav på kollegor som lyckats undgå att falla i onåd. Dagens arbetsmarknad tillåter inga utsvävningar i demokratins namn och alla måste kunna försörja sig.

De riktigt stora problemen uppstår då dialogen på alla plan upphör och det är chefen som har en pådrivande roll när det gäller att förfölja oliktankande. En situation uppstår då det plötsligt blir omöjligt att tala och tänka fritt, och den som ändå gör det drabbas av orimliga bestraffningar. Ordet demokrati ersätts i praktiken av en diktatur, även om det försiggår på mikronivå.

Man kan tycka att detta fenomen inte borde kunna existera i ett modernt demokratiskt samhälle och att det egentligen inte spelar så stor roll vad som händer på en mindre arbetsplats. Men det gör det, för om människor inte kan förhålla sig till varandra på denna nivå, hur skulle det bli om samma personer skulle tillåtas agera i ett större sammanhang än på en arbetsplats med tjugofem anställda?

Om den drabbade mot förmodan vågar ta strid eller offentligt ge uttryck för sin frustration så finns däremot ingen hjälp att få. Tvärtom, den mobbade riskerar åtal och i värsta fall fängelse för ärekränkning. Det är ofarligt att trakassera en underordnad eftersom vittnen oftast saknas. Om vittnen är närvarande vågar de inte berätta vad de hört. Om den mobbade offentliggör en mobbade chef anses det så kränkande gentemot chefen att det är åtalbart och kan leda till fängelsestraff. Därför är det omöjligt att beskriva en verklig arbetsplats eller ens antyda vilka de inblandade är.

Berättelsen i denna bok redovisar i stället ett autentiskt fall där alla inblandade är anonyma; även arbetsplatsen. Alla dialoger och samtliga episoder är dock ordagrant återgivna ur verkligheten. Basen utgörs till stor del av offentliga dokument och den dagbok den drabbade dagligen förde för att komma ihåg vad som hände. Dagboken innehåller datum, årtal och en exakt återgiven dialog. Den anställdas fackförening uppmanade henne att dokumentera allt inför en väntad uppgörelse. Det finns flera officiella dokument, bland annat konsultrapporter, brev och tidningsartiklar som styrker denna berättelse.

I händelse att enstaka personer och lokaliteter företer en viss överensstämmelse med verkligheten är detta ingen slump och står utom författarens kontroll.

Det är angeläget att försöka blottlägga maktmissbrukets mekanismer och vad som händer när ett fåtal personer får

alltför stor frihet att bruka makt och skattemedel efter eget intresse. I just detta fall handlar det även om Ledningens ansvar för tusentals föremål från förhistorisk tid, vilka är alldeles för viktiga för att hanteras av personer utan intresse för dessa ovärderliga skatter. Vi har även det så kallade humankapitalet, det vill säga människor, som på olika sätt drabbas och far illa i en undermålig arbetsmiljö. Detta kan lätt översättas i ekonomiska termer, alltså skattebetalarnas pengar.

Fackföreningen upplyste den anställda på ett tidigt stadium att hon råkat ut för "trakasserier och grov mobbning", iscensatt av hennes chef. Men Chefen var ingalunda ensam, utan hade god hjälp av en lydlig svans av medarbetare som såg sin chans att klättra i hierarkin på sina kamraters bekostnad.

Kränkande särbehandling på våra arbetsplatser, kostar samhället mer än 22 miljarder kronor årligen. Arbetsmiljöverket utförde en undersökning 2013 bland förvärvsarbetande. Nio procent av männen och åtta procent av kvinnorna uppgav att de varit utsatta för personlig förföljelse från chefer eller arbetskamrater under de senaste tolv månaderna. Andelen har legat på samma nivå, ungefär tio procent, under hela 00-talet. 350 000 personer i Sverige ansåg sig varje år vara utsatta för mobbning av arbetskamrater och chefer enligt en uppgift i april 2009. Av dessa tar drygt 300 livet av sig. Dessa uppgifter är ett par år gamla, men vi ser inga tecken på att så kallade kränkande särbehandling inom arbetslivet tenderar att minska. Snarare tvärtom.

Å andra sidan är det häpnadsväckande att omotiverade angrepp på individer kan förekomma i ett demokratiskt samhälle och att människor kan skrämmas till tystnad då de blir vittnen till att deras arbetskamrater sakta bryts ned och mals sönder av chefer och kollegor. Hur är detta möjligt? Den enklaste förklaringen är förstås hotet om att bli

arbetslös. Men det handlar också om att hamna i ett utanförskap och att mista sin tillhörighet i gruppen.

Sverige förefaller isolerat bland många andra EU-länder som med framgång åtgärdat problemet. Vi behöver bara gå till Norge som sedan länge är ett föredöme. I Sverige händer ingenting alls. Samhället drabbas av miljardförluster. Ämnet mobbning är belagt med skam och skuld där offret, inte mobbaren, förblir syndabock.

Artiklar i ämnet visar att problemet fått en avsevärd publicitet, vilket inte påverkat situationen. Kanske det mest effektiva vore att låta blivande chefer undergå personlighetstester. Sådana bedömningar är vanliga inom dagens näringsliv, där vinstkraven gör att man inte kan tolerera problem vilka de facto innebär inkomstbortfall. Mycket av det som redovisas i artiklar och böcker är självklarheter. Innehållet sammanfaller ofta med vad många kommit fram till efter ett långt arbetsliv. En enskild individ måste dock ha både förvärvat auktoritet och en relevant titel för att vara trovärdig i dagens medieklimat. Det räcker inte att vara expert utifrån egna svidande erfarenheter.

Ett tack till Valentin Sevés, författare, förläggare och fredsteoretiker. Hans råd och kunskaper har bidragit till att göra boken mer läsvärd. Valentin Sevés har även givit uppslag till bokens titel. Ett tack även till Jens Stilhoff Sörensen, lektor och forskare vid Göteborgs universitet, för positiva kommentarer och tillstånd att använda citat ur hans bok om ekonomism.

DISSIDENTENS DAGBOK

*Av mig ska ni få höra hela sanningen – men då, atena-
re, blir det vid Zeus inte något blomsterspråk som deras,
utsmyckat med fraser och fina ord. Eftersom jag litar på
det rättvisa i det jag säger blir det utan metod och med
orden som det faller sig, och ingen av er ska vänta sig
något annat.*

Sokrates försvarstal, Athen 399 f Kr

En morgon i september månad i slutet av förra seklet samlas alla som vanligt på arbetsplatsen i en stor gul-rappad tvåvåningsbyggnad vid en hårt trafikerad gata. Det börjar bli höst och träden skiftar i gult och rostrött. Luften är ännu ganska varm, men himlen är grå och det blåser. Vinden sliter i flaggorna utanför de stora fönstren. Några av de anställda går iväg för att förse sig med en kopp kaffe, andra försvinner direkt in på sina rum för att sätta på datorn.

Denna arbetsplats är ett medelstort museum i stadens centrum, egentligen alldeles för litet för sina magnifika samlingar av föremål från olika länder. De som arbetar där är ganska fåtaliga och de flesta är kvinnor.

Uppdragsgivaren är allmänheten som med sina skattepengar betalar deras löner och finansierar verksamheten. Det är tjänstemännens plikt att servera så attraktiva och

pedagogiska utställningar som möjligt för att upplysa, undervisa och öppna för samtal. Deras nästa stora uppgift är att bevara de skatter som ruvar under jorden i de mörka magasinerna. De anställdas heta önskan är givetvis att någon gång få visa besökare flera föremål än dem som nu är utställda i de olika rummen ovan jord. I väntan på detta gör de ibland mindre utställningar för att dessa gömda dyrbarheter ska få komma upp och visa sig.

Precis som på alla andra arbetsplatser har det funnits problem. Inte sällan beror det på att många av tjänstemännen är starka individer med egna idéer och planer för verksamheten. Alla är hängivna sitt arbete, var och en på sitt sätt, och de flesta arbetar hårt för att föra fram museet och visa upp dess föremål. Snåla statliga anslag tillåter inga överdådiga utställningar, men museets föremål besitter en egen lyskraft och det räcker oftast att ge dem en tilltalande inramning för att besökarna ska komma.

Egentligen börjar arbetsdagen klockan åtta, men väldigt få av dem som arbetar där befinner sig på sina rum så tidigt. Många av dem stannar ibland sent på kvällarna och kompenserar sina sovmorgnar. Ofta har museet aktiviteter på kvällarna, vilket kräver personalens närvaro. Någon sitter kvar på rummet och arbetar sent eftersom kvällarna är lugnast. Då är det skönt att helt kunna koncentrera sig på skrivande av texter eller rapporter.

Bruno Svenson, museichef, sitter varje morgon på sitt rum med en kopp te och morgontidningen. Denna morgonritual är viktig för honom och han får inte störas. Personalen respekterar oftast detta. I övrigt är han tillgänglig för alla och blir sällan irriterad. Museichefen är inte överdrivet förtjust i möten och personalfrågor men han vet att det ingår i arbetet och finner sig rollen. Hans kunskaper är det ingen som ifrågasätter och hans passion för museets stora samlingar är känd för de flesta. Denna passion delas inte av alla, inte ens av dem som arbetar med föremålen.

Stillheten lägrar sig över den lilla arbetsplatsen och alla samlar sig inför dagens värv. Ännu återstår några timmar innan besökarna släpps in och den enda som rör sig är städerskan med sin stora vagn. Minsta ljud ekar i de stora salarna och man hör bruset från hennes dammsugare.

Ute tätnar trafiken och människor skyndar fram på trottoarerna. En medelålders intendent, Mia, går in på sitt rum och ställer cykelkorgen på golvet. Hon känner en oändlig tacksamhet mot ödet som ordnat det så att hon inte bara får arbeta med det som intresserar henne mest; hon kan också cykla till arbetet.

Mia hänger av sig kappan på en krok någon skruvat fast i bokhyllan vid dörren. Hon plockar fram en kam ur handväskan och snyggar till det kortklippta, brungrå håret. På väggen hänger en liten rund spegel men Mia använder den nästan aldrig. Hon sminkar sig inte och måla läpparna går bra att göra utan spegel. Hon är nu medelålders med råge och det är inte längre trevligt att betrakta sin spegelbild. Kläder är roligt men får inte kosta för mycket. Alltså handlar Mia nästan alltid begagnat, men är ändå noga med att alltid vara snygg. Vännerna ger henne ofta komplimanger när Mia klagar över sin stora näsa och rultiga kropp, men hon brukar inte lyssna. Tröstar sig i stället med att hon utrettat väldigt mycket under alla år på museet och har stora kunskaper på många områden. Åtminstone brukar hennes chef säga det.

Mia hämtar också en kopp kaffe och sätter försiktigt ned den på skrivbordet för att inte stänka på alla pappershögar. Hon letar fram en lista över saker som måste göras och markerar de ärenden som är mest brådskande. Luften är ganska kvav; hon skulle vilja öppna fönstret men det går inte. De få gånger hon försökt har ett lager av sot samlats på det vita fönsterbrädet. Bilarna står på rad nere på gatan och släpper ut sin giftiga last. Det är roligt med en arbetsplats belägen där allt händer, men miljön är alltid smutsig

och det är långt till närmaste gröna oas. Mia plockar bort några vissna blad och vattnar sina krukväxter som ordnar så att luften blir lite bättre. De får inte så mycket ljus här men envisas ändå med att överleva, år efter år.

Hon sätter på radion för att lyssna på klassisk musik. En trevlig morgonritual innan det verkliga arbetet börjar. Kvinnan tänker ibland på att hon har varit på samma arbetsplats så länge, över trettio år, men hon tröttnar aldrig. Oftast finner hon själv ut vad som måste göras och hon tar egna initiativ till utställningar, bokskrivande eller arbete i de mörka magasinerna där det finns sysselsättning för ett halvsekel framöver.

Under åren har ett stort antal utländska forskare besökt museets många magasin för att studera de stora samlingarna. De flesta har varit väldigt trevliga och Mia har ibland träffat dem privat och bjudit hem dem på middag. Det är roligt att höra hur man lever som forskare som museiman i andra länder, där villkoren inte sällan är sämre än i Sverige.

Plötsligt kommer museichefen ut ur sitt rum, hans resliga, välskräddade gestalt skyndar fram genom korridoren och in i de olika rummen. Han verkar oroad, kallar till ett extra personalmöte. Alla sätter sig runt det stora ljusa träbordet i hans rum och många håller en kaffekopp i handen. De är noga med att inte fläcka ned bordet, alla känner till hans milda perfektionism. Chefen ser på församlingen över sina runda glasögon och hostar till för att göra alla uppmärksamma. Bredvid honom står en stor blommig tekopp, halvt urdrucken.

– Jag har just fått veta något som kanske kommer att påverka museets framtid och även oss anställda, men vi måste avvakta för att se vad som händer i fortsättningen. Kulturpropositionen har blivit offentlig och där står att regeringen vill slå ihop några statliga och kommunala museer. Jag och de andra berörda museicheferna har fått denna nyhet en

timma före presskonferensen. Kulturministern har fattat beslutet utan att ens informera oss vilket förstås är oaccep-
tabel!

Bruno S försöker behålla lugnet, men alla ser att han är upprörd. Han bladdrar i sina papper, tar av sig glasögonen och betraktar sin personal. Blicken är intensiv och uppmanar de närvarande till en reaktion. Han stryker sig över det mörka håret som börjat gråna i kanterna. Mia lägger märke till att han darrar lätt på händerna. Övriga sitter tysta en lång stund för att låta nyheten sjunka in; detta är för absurt för att de ska orka tro på det.

– Jamen, vad ska hända med oss och samlingarna? frågar någon.

– Det måste vara ett missförstånd, den ansvariga politiker kommer säkert att dra tillbaka beslutet då hon inser att det är orimligt, säger en annan.

Det är ju inte särskilt ovanligt att politiker fattar dåligt underbyggda beslut eftersom de helt enkelt inte har sakkunskaper. Så tråkigt bara att ingen av de ansvariga velat rådfråga någon av dem som bättre känner museernas samlingar och ständiga trångboddhet.

Bruno S läser högt ur propositionen och några diskuterar det som står där. Nu ska pengar sparas och det gör man gärna genom att förneka människors behov av kultur och skönhet. Museerna ska krympas och samlingarna med föremål ska fösas ihop i magasin där allmänheten aldrig kommer att få se dem. Han visar fram kopior på två sidor ur propositionen som någon skickat honom.

– Dessa två sidor, säger han och lägger handen på dokumenten, som handlar om att museerna ska stängas, var utrivna ur den kulturproposition som regeringen tidigare skickat till oss. Det är ju uppenbart att de inte ville att vi skulle förbereda oss på detta och hinna protestera!

Alla häpnar, detta är verkligen oerhört och hur är det möjligt? Det odruckna kaffet kallnar och chefen markerar

att mötet är slut. Det finns inte så mycket mer att säga. Morgontidningarna kommenterar nästa dag denna egenomliga nyhet och påminner om att något verkligen håller på att hända. Ännu är det inte särskilt vanligt att museicheferna måste finna sig i att vara styrda av högre makter. Journalisterna är överlag kritiska och argumenterar mot regeringens beslut. På museet samlas man till diskussion över morgonkaffet. Bladdrar ivrigt fram de artiklar som berör nyheten.

– Se här, säger någon. Vi har ett enormt stöd från både tidningar och allmänhet! Nog måste väl politikern lyssna på detta?

De studerar rubrikerna i flera tidningar och är lite förvånade över att något som händer i museivärlden kan åstadkomma så upprörda känslor hos folk. Bara det känns uppmuntrande. Men den fortsatta utvecklingen visar att regeringen inte vill inse sitt misstag. Massiva protester från allmänheten, samtliga museer och politiker ur olika läger kan inte övertyga den orubbliga ministern. Under flera veckors tid fylls tidningarna av artiklar som talar mot detta beslut. Några kritiska personer har räknat ut vad detta projekt skulle kosta i skattepengar och alla häpnar. Men det är viktigt att kunna redovisa siffror eftersom detta oftast är det enda språk en politiker förstår.

En sen eftermiddag kallar Bruno S in Mia på sitt rum och säger att han måste tala med henne. De sätter sig mittemot varandra vid hans stora skrivbord. Pappershögarna ligger i ordning och några pennor i en prydlig rad. Den tjocka röda mattan dämpar bullret från trafiken på gatan. Nära fönstret står en liten glasmonter med vackra föremål. Mias chef ser mycket allvarlig ut, nästan orolig.

– Skriv, säger han, skriv vad du vill i tidningarna. Jag vet att du kan skriva och nu är det krig och allt är tillåtet!

Mia känner sig upprymd, jo, hon har verkligen lust att skriva. När museets oskattbara föremål är i fara då kan hon skriva hur mycket som helst för att försöka rädda dem. Dessa föremål har hon ägnat större delen av sitt liv att vårda, vörda, ställa ut och skriva om. Vackra vaser som berättar om forntida kulturer och konsthantverkare. Skulpturer som ger inblick i kulter och hur människor förhöll sig till sina gudar. För dessa föremål har Mia offrat mycket och är beredd till ännu större insatser.

Kanske är det därför som personalens löner är så snålt tilltagna. Människor som får syssla med något de kan känna så starkt för, ja nästan som en passion, ska vara tacksamma att de alls får arbete. Ibland känner hon faktiskt så, även om detta är ett arbete som alla andra. Att presentera föremål och sätta in dem i sitt rätta sammanhang så att besökarna kan få en föreställning om hur människor levde för tusentals år sedan. Att kanske till och med öppna en dialog mellan till synes stumma krukor och moderna människor, att överbrygga årtusenden och komma till insikt om att forntida folk inte var särskilt annorlunda än vi.

Och vem säger att de har kommit längre idag? Skulpturer och krukor producerade av skickliga hantverkare för länge sedan, kommer alltid att finnas kvar. Såvida inte en generation av politiker och byråkrater indirekt ser till att dessa tidlösa och vackra ting förstörs. För vad kommer att vara kvar efter vår tid? Oändliga mängder av tomma skal från datorer, telefoner, TV-apparater. Framtida arkeologer kommer att fundera över vilken gud vår tid ägnade sin dyrkan.

Mia känner sig inspirerad och börjar genast läsa in sig på fakta. Hon kommer att representera museet med sina artiklar och kritisera en ouppnåelig övermakt. De är David mot Goliat. En humanist existerar ju alltid mer eller mindre på nåder. Arbetet är deras hobby eller tvärtom och de ska vara tacksamma att de alls är avlönade.

Å andra sidan vågar ingen förneka att vårt kulturarv är

viktigt och när människor nu en gång anskaffat dessa miljoner föremål som trängs i museernas magasin så måste de vårdas och finnas. Ännu lite till. Mia skriver, både kvällar och nätter. Arbetet måste skötas på dagtid så det finns ingen annan tid över. Till hennes förvåning publiceras flera artiklar, även dem hon skickat till regeringspartiets tidningsorgan.

En journalist besöker museet och vill göra en intervju. Mia föreslår att de ska gå ner i de underjordiska föremålsmagasinen. De vandrar runt bland vackra, uråldriga krukor och hon berättar om deras historia. Hur de grävts ned i gravar för tusentals år sedan, för att så småningom hamna i museets källare. Hon märker hur även journalisten fascinerats och hon fortsätter, inspirerad av möjligheten att bidra till krukornas räddning. Till slut måste journalisten gå, men han vill ha en bild av Mia i magasinet. Det hade hon inte väntat sig; känner sig inte rätt klädd. Framför allt är det längesedan som hon tyckte det var intressant att se sig själv på bild. Men hennes invändningar har ingen effekt och några dagar senare läser hon en helsidesartikel i en socialdemokratisk tidning.

I magasinerna göms mängder av uråldriga föremål. Så onödigt det var att gräva upp dem ur jorden när de nu mest verkar vara i vägen. Förvandlade från omistliga kulturskatter och gemensamt kulturarv till en besvärande och ytterst skrymmande belastning. Olusten breder ut sig och de anställda känner sig osäkra på framtiden. En statlig arbetsplats har ju alltid inneburit en lite tråkig men trygg och förutsägbar framtid. Yrvaket måste personalen konstatera att den politiska makten bokstavligen över en natt kan radera ut något som de trodde var beständigt – ett museum med tusentals föremål samt välbesökta utställningar. Sallarna med montrar och skulpturer har blivit en viktig del i undervisningen för barn och ungdomar och en vilopunkt för vuxna besökare.

Efter någon månad är det lilla museets tjänstemän trötta och går ned i en svacka. Kanske är det ingen idé, kanske måste de försöka göra det bästa möjliga. De flesta hoppas att det kommer att saknas pengar att genomdriva denna galenskap. Alla har de mycket att göra med sina respektive uppgifter och hoppas att de snart ska vakna upp ur denna egendomliga dröm. Men det gör de inte. Ett intensivt planerande och diskuterande pågår för att politiker och byråkrater på bästa sätt ska kunna övermanna eventuella tveksamma själar.

Året därpå börjar återigen debatten om bildandet av en ny organisation. Självutnämnda "experter" uttalar sig of-fentligt. De har en hög uppfattning om sina meriter, vilka till stor del består av administrativa erfarenheter samt en förmåga att prata länge och mycket om ingenting. Diskussionen saknar både sans och substans.

En kommitté har formerat sig för att ombesörja för-lossningen av en ny organisation som preliminärt döps till *Organisationen för Kontroll Makt och Visioner*.

ÅR 1

Det nya ledarskapet. Elefanternas dans.

Något år senare har den nya Organisationen börjat ta form. Allt av vikt sker utom räckhåll för de underlydande, men museimännen släpps senare in i de fina salongerna för att begrunda och lära vad Ledningen knåpat ihop. I Ledningen finns endast tjänstemän, byråkrater samt en professor i modern historia, utan förankring i de museer han ska leda. Många är intresserade av den bakgrund dessa personer har, men de har bara tillgång till det som tidningarna skriver. De anar också att det finns politik bakom allt och att det ofta är viktigare med kontakter och rätt politisk anknytning än med sakkunskap. Ännu har verkligheten inte hunnit ikapp de anställda och de har inte insett vidden av det som håller på att ske.

I början av sommaren kallas all personal till en konferens på en större anläggning i staden, arrangerad av en Organisation i tillblivelse. Inramningen är elegant och förtäringen förstklassig. De serveras först några föredrag, ganska allmänt hållna, om utformningen av en Ledningsgrupp samt hur Organisationen är tänkt att fungera.

Chefsideologerna har tänkt ut en mängd arbetsområden som förefaller täcka det mesta beträffande yta och inramning. Men de är många som saknar information om det viktigaste – samlingarna, föremålen; kärnan och basen för verksamheten i varje museum. Dessa är orsaken till att museerna alls existerar. Vad har de för plats i allt detta nya?

De flesta tycker det är konstigt att ingen grupp ska arbeta med kärnfrågorna. Hela tillställningen blir mycket bisarr och liknar en stor såpbubbla.

Trots detta tycker alla att det är väldigt roligt att träffa en mängd intressanta personer från andra institutioner. Många samlas utomhus i den lummiga trädgården, solen värmer och stämningen lättar. Gruset knastrar trevligt under fötterna och kaffet är gott. De flesta samlas i olika grupper, allt efter rangordning och intressen. Många anar oråd men tycker att de måste avvakta med sina farhågor tills de vet mer. Ännu har ju egentligen inget hänt. Själv oroas Mia starkt av ledargarnityret där en kollega ingår. Sickan har nu vänt kappan åt rätt vind och förefaller frodas i sin nya roll som samordnare av arbetsgrupperna.

Sickan och Mia har varit kollegor i decennier, och borde egentligen ha kunnat ha ett bra samarbete eftersom de har så olika uppgifter. Mia var länge djupt imponerad av sin kollega, som alltid är snyggt klädd och uttrycker sig på ett sätt som verkar både initierat om dock en aning tillkrånglat. Gärna med främmande ord, dock ej alltid i rätt sammanhang. Sickan använder gärna uttryck som "embryonalt", "initialt", "joina" och så vidare. Mia måste fundera innan hon förstår vad det betyder. Efter några år inser Mia att Sickan gärna använder andras kunskaper och gör dem till sina. Mias vänner brukar gräla på henne för att hon är så naiv och lätt att manipulera. Inte förrän det är försent har hon förstätt varför Sickan ibland varit så vänlig och nästan inställsam.

Sickan har en dokumenterad och äkta talang för administration och anser sig själv vara en överlägsen ledare. Hon håller sig nu nära Ledningens centralfigur och är som alltid välklädd och nyfriserad med total kontroll över sin omgivning. Sickan är vida känd för sin fenomenala förmåga att marknadsföra sig själv, oftast på andras bekostnad. Kanske går det inte att göra karriär på annat sätt. Det finns några

fler med liknande egenskaper, men få har utvecklat en så raffinerad talang att förgöra sina medsyster.

Ofta har Mia funderat över varför dessa människor överhuvudtaget söker sig till museivärlden. Möjligheten att tjäna pengar är väldigt liten. En viss glans kan komma några till del genom kontakter med rika sponsorer, stora utställningar med gäster ur samhällets övre skikt och kanske de många föreningar som florerar i museernas periferi. Där kan finnas ett gräddskikt ur samhällets näringsliv och kulturelit. Dessa har ofta visat sig vara både trevliga och intressanta, med breda kulturella intressen. Kanske är det så när man nått en viss position. En person som nått toppen behöver inte med sparkar och bett försvara sitt revir.

De mer insiktsfulla på denna konferens låter sig inte imponeras. Några kollegor från en annan institution spekulerar dystert att Sickan med all sannolikhet kommer att bli museets nya chef eftersom Bruno S aviserat sin avgång. Mia känner sig plötsligt oerhört beklämd inför utsikten att vara underordnad en person som i decennier gjort sig bemärkt för att angripa sina medmänniskor. I stället närmar hon sig försiktigt en av damerna i den blivande Ledningen, en ganska kortväxt kvinna i medelåldern. Hon är inte fullt så välklädd som Sickan, men har samma hårda och kritiska blick. Mia ställer en fråga, men måste förfärad dra sig tillbaka från denna sällsynt vresiga karaktär.

Bruno S har vägrat att komma på konferensen och det blir många kommentarer. Han har skrivit ett par insändare i en av de största morgontidningarna och många gläder sig i tysthet. Han skriver bra och framför hård kritik mot Ledningens framtoning. Redan på detta stadium har Ledningen hunnit företa några tjänsteresor till avlägsna världsdelar. Syftet med detta är det ingen som vet; kanske behövde de

inblandade lära sig något om främmande kulturer. Bruno S är kritisk till detta oerhörda slöseri med skattepengar som i fortsättningen blir Organisationens särskilda signum. Strax efteråt avgår han i protest mot den nya myndigheten och dess metoder. Flera av hans medarbetare hade gärna följt detta exempel, men de måste trots allt behålla sina arbeten för att försörja sig.

Många diskuterar oroligt Ledningens planer och menar att den vill gallra ut folk som inte tänker anpassa sig. Andra finner förtäckta hot i vad som uttalas och någon demokrati ser de inte till. Ännu. Under konferensen vågar Mia framkasta några kritiska kommentarer och vållar genast irritation. Redan på detta stadium framstår det tydligt att Ledningen endast accepterar allmänt hållna frågor av administrativ och formell art. En allmän undran över det egentliga sakinnehållet; vad Organisationen egentligen ska arbeta med, får inget gensvar.

På kvällen serveras de en överdådig middag på fint porslin i vackra rum med stuckatur och kristallkronor.

Efter några veckor och mitt i den vackra högsommaren inleds nästa konferens med representanter för den nykläckta Organisationen. Denna gång inkvarteras samtliga på flott internat i lummig omgivning bland hjortar och betande får på Lidingö i Stockholms periferi. De flesta av de underlydande har aldrig haft möjlighet att bo i ett sådant överflöd. De förfäras över denna extravagans men njuter också av den vackra miljön, de fräscha rummen och den ständiga förtäringen. Vad kostar inte detta?

Nu ska församlingen diskutera forskningen och dess framtid och möjligheterna synes oändliga. Ämnet är roligt och Mia börjar pigga till. Kanske får hon möjlighet att tala om sitt eget arbete och den utgrävning i Grekland hon är delaktig i. Just de fynd hon ska publicera har väckt

en del uppmärksamhet i forskarvärlden. Hon får offentligt redogöra för arbetet som arkeolog och idéer om aktuell forskning, vilket intresserar många. Det blir en spännande diskussion. Alla berörda museer är samlade och det blir återigen roligt att träffa så många kollegor. De enas om att det är oerhört trevligt att mötas, vilket de annars inte hade gjort. Om inte skuggan från ledargarnityret förmörkade framtiden, vilken de redan nu kan förutse.

På kvällen serveras de återigen fin middag för att deltagarna må invaggas i däst trygghet. Alla placeras vid långbord med vita dukar och fint porslin. Kristallkronor i taket. Flera rätter och ett glas vin. Den som vill dricka mer måste betala själv. Organisationens Ledning består till större delen av kvinnor och de dominerar sällskapet under kvällen. De andra får svårt att tala med varandra då luft- rummet snabbt fylls av nubbevisor på väldigt hög volym. Ledningen har råd att betala sina drinkar, eller kanske de till och med omvandlas till representation. Ett långvarigt skrålande gör det till slut omöjligt att stanna inomhus. Många pratar högt och det blir svårt att konversera för dem som vill lära känna varandra.

Efter några timmar i denna unkna miljö får Mia svårt att andas och tar en lång promenad längs vattnet i de pastorala omgivningarna. En blå skymning vilar över den frodiga grönskan och det är alldeles tyst. Hon följer en stig längs vattnet och betraktar några svanar som vilar vid strandkanten. Försöker samla tankarna inför detta nya som sker. Kanske kan det bli bra, trots allt? Hon möter kollegor från andra museer som slits mellan förhoppningar och oro, en vag känsla av olust. Upprepade gånger har de tagit del av Organisationens uppfattning om en bra chef. Nya ledare ska rekryteras och nu måste de alla omvärdera gamla ideal och föreställningar. De lyssnar och många förfaras.

"Idag ställs det nya krav på museichefer. Tidigare var vetenskapliga meriter viktiga. Idag behövs personer med ledarskapsförmåga."

"Det överordnade kravet är att vederbörande är en god ledare."

Det känns olustigt att konfronteras med detta nya. Många undrar vad det betyder. Kan Ledningen verkligen mena allvar? Betyder inte längre djupa kunskaper och erfarenhet någonting? Varför ska de i så fall ägna tid åt att tala om forskning?

Följande dag indelas personalen återigen i grupper för att diskutera forskning, innehåll, riktlinjer och finansiering. Mia har otur och hamnar i samma rum som Kickan, en av hennes äldre kollegor med en annan kunskapsinriktning än hon själv. Även denna kvinna har begåvats med naturlig pondus. Kickan är ganska kortväxt, men fyller väl ut sina eleganta dräkter. Skor med guldspännen och glänsande broscher på kavajslaget. Till en början ger hon ett sympatiskt intryck, åtminstone om man tillhör det skikt i samhället som anses lite förmer. I Kickans värld förefaller inte kunskaper och begåvade uppslag vara av större betydelse; det handlar nog snarare om vilket utrymme man bereder åt sig. Eller kanske ännu hellre, vilka betydelsefulla kontakter man har.

I det lilla rummet befinner sig sju personer, lite osäkra på vad de egentligen ska tala om. Men det är onödigt eftersom Kickan från början dominerar sällskapet med monologer om sin egen forskning. Någon gör ett inlägg, men tystas ned. Efter en kränkande tillrättavisning drabbas Mia av tunghäfta vilket känns obehagligt och konstigt. Hon blir oerhört nedstämd och känner starkt att hon vill därifrån. Från människorna, allt yttligt pladder och tomma vyer utan substans. Vill lämna hela museivärlden och ägna livet åt annat. Känner sig matt och helt kraftlös. Hon får en inten-