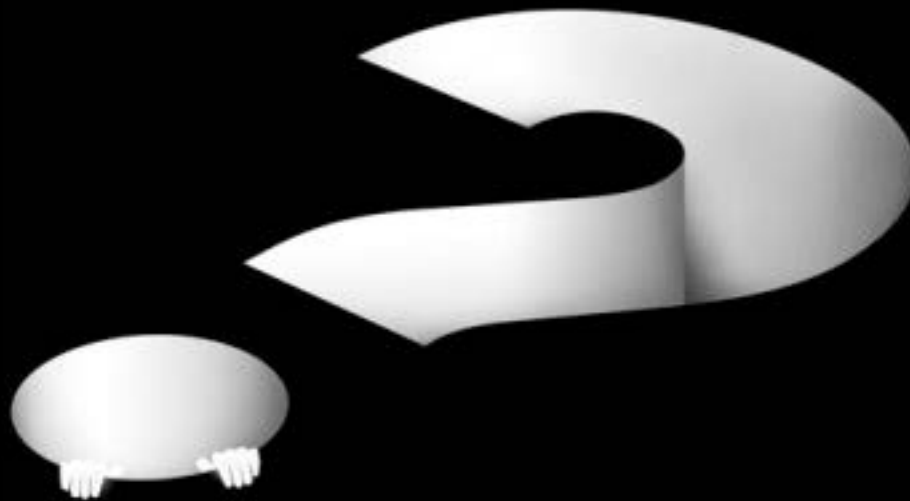


# Reflektion och funktionell dumhet i ledning

Eller varför vi gillar **funktionell dumhet** –  
Och bör gilla den lite mindre

Mats Alvesson, Lunds Universitet

the  
**stupidity**  
paradox



**WHY SMART PEOPLE  
DON'T THINK AT WORK**

Mats Alvesson & André Spicer

# Jakten på talang

Organisationer vill ses som smarta och kunskapsintensiva

Så varför ej anställa 'the best and the brightest': kompetens, kunskap, begåvning, välutbildade ...

Men de kan ställa kritiska frågor och tänka självständigt

Detta kan ställa till det





# Team work



# En iakttagelse

Jag jobbade - efter min examen som civilingenjör i Teknisk Fysik - på ett stort företag. jag kände stor glädje att jag nu äntligen skulle få stifta bekantskap med det "fantastiska ledarskap" och den "spännande tekniken" som det ryktades om skulle finnas på detta storbolag.

Jag tror det dröjde några veckor innan jag började se att något inte stod rätt till. Man blev t.ex. snabbt involverad i olika typer av "värdegrundsövningar" och dylikt och jag kommer ihåg att jag redan från början var väldigt frågande kring detta. Som ny gör man såklart klokast i att hålla sig något passiv och inte sticka ut för mycket, så jag led till en början i tystnad. Jag ställde mig själv frågorna:

Har vi problem med värdegrunden?

Om så är fallet, är dessa värdegrundsövningar verkligen rätt väg att gå?

Går det överhuvud taget ändra vuxna människors värdegrund? (Folk satt ju ändå och tomt stirrade ut genom fönstret under övningarna).

## Forts.

I synnerhet har jag noterat avsaknaden av "ledarskap" (vad nu det är), men istället en närvaro av BILDEN av att det bedrivs ett "ledarskap" i världsklass. I realiteten verkade de mest framgångsrika cheferna ägna sig åt interna möten med andra chefer. Det där med ledarskap är... liksom något man mest pratar om. Gärna i stora svulstiga formuleringar. Alla verkar vara ledarskapsorakel när de själva får bedöma sig själva.

Jag skulle kunna skriva hur mycket som helst om detta, men min poäng är att jag trodde att jag var ensam om att göra den här betraktelsen. Eftersom min bild av verkligheten inte alls verkade stämma överens med mina kollegors misstänkte jag under en längre stund att jag var galen. Jag fick känslan av att min omvärld på arbetsplatsen ägnade sig åt skådespel och fasadbygge snarare än något som faktiskt var värdeskapande aktiviteter. Och detta då i en skrämmande stor skala. Det kändes som jag levde i "bizarro world", där upp är ner, och ner är upp. Mardrömslikt.

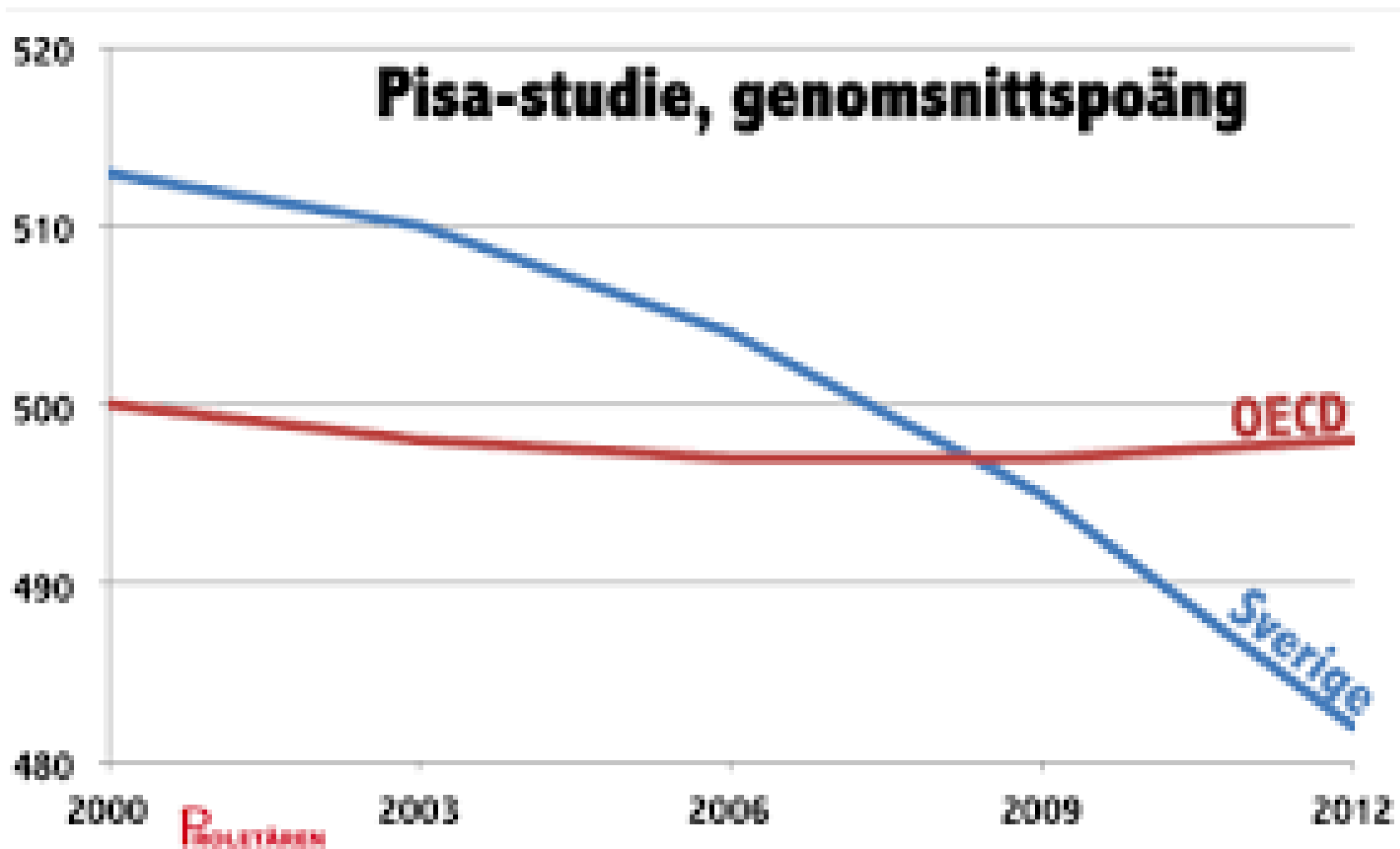
Att läsa dina artiklar har fått mig att inse att jag defacto inte alls var galen, utan antagligen gjorde en helt korrekt observation av verkligheten på arbetsplatsen. Istället för att känna mig "annorlunda" och väldigt nedslagen fick dina artiklar mig att känna mig glad och stolt över mig själv: jag behöll min integritet på arbetsplatsen och försvann inte in i den konformitet mina - annars trevliga och skarpsynta -



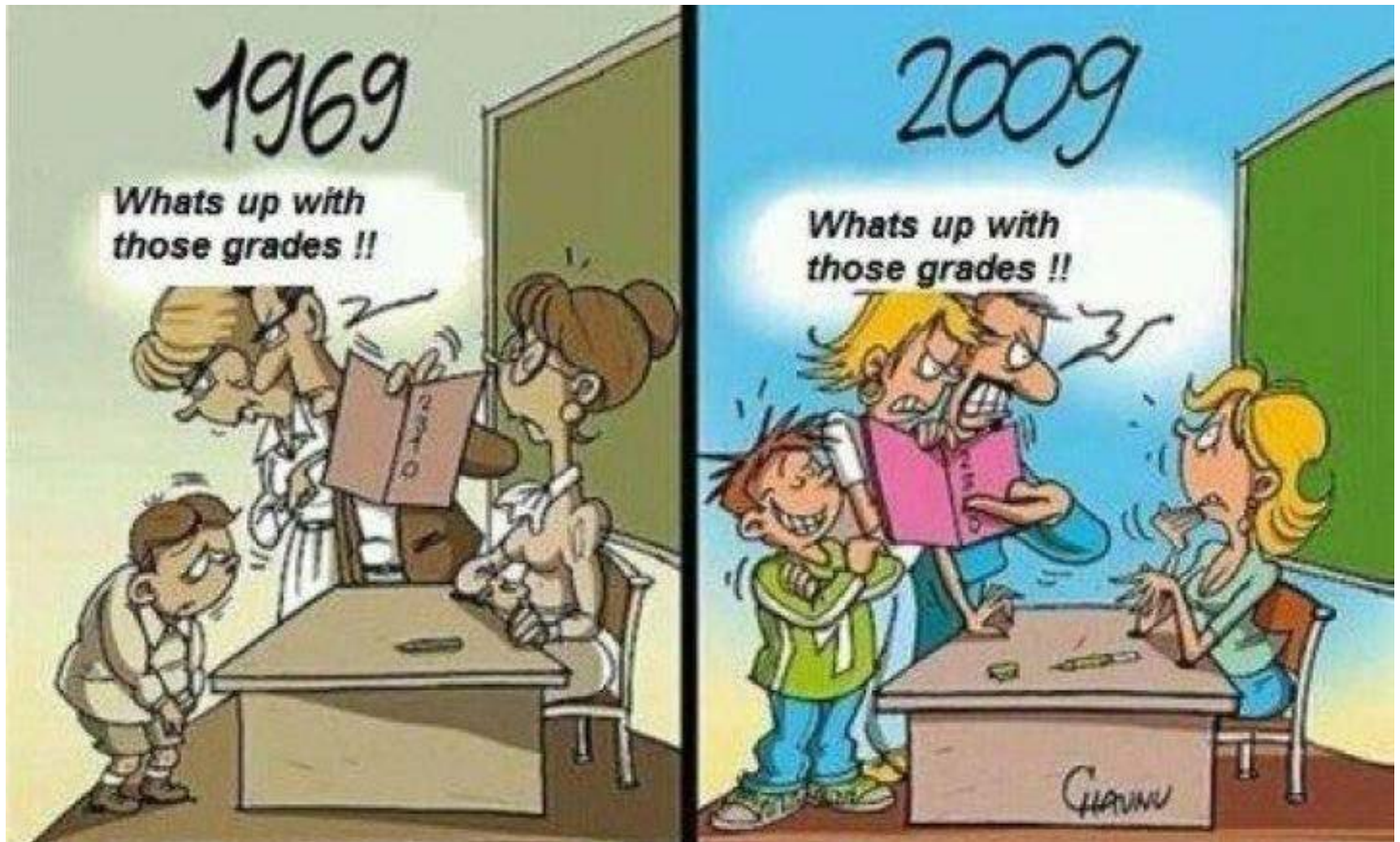
- Företag/organisationer/professioner sysslar med dumhetsledning
  - Och individer fördummar (selektivt) sig själva
    - Betalar sig ofta, ssk i ett kort perspektiv
    - Men kan leda till problem, ssk på lång sikt
- Men ofta noteras ej dessa så tydligt: problem försvinner, döljs, blir någon annans huvudvärk, kan ej spåras till en själv
  - Men ibland ackumuleras dessa så stora problem uppstår



# Pisa-skolan



# Glädjebetyg mm



**Men vi lever ju i kunskapssamhället?**

**Alla är väl självständiga, tänkande individer?**

**M Python**

**Tja,**

Kunskapsekonomi? All högskoleutbildning? Pisa-högskolan

Kunskapsföretag? En hel del ej så kvalificerat arbete

Kunskapsarbete? Ofta rutinerat service-arbete

Kreativ klass

Microsoft vs McDonalds?

Funktionell dumhet: tilltro till kunskapsekonomi, innovationer, hög kompetens, entreprenörskap ...

**Vad menar vi med dumhet?**





# Ren dumhet

Total tanklöshet

Låg IQ

Abnormt/avvikelse

Leder ofta till synliga problem

Fördöms av nästan alla



# Funktionell dumhet

Snävt tänkande – inom boxen, inkl. professionen

Bristande reflektion och kritiskt tänkande

Avsaknad av resande av (själv)kritiska frågor

Vad som är normalt och vad andra gör ses som gott, naturligt och självklart

Underlättar social tillvaro

FD innebär en kortsiktig positiv feedback loop

Man måste vara ganska begåvad för att vara *funktionellt* dum

## **Funktionell dumhet**

Brist på reflexivitet – ifrågasätter och utmanar man antaganden och praktiker

Brist på begäran av sakskaäl – efterfrågas och meddelas goda argument för varför något skall göras?

Brist på 'substantiellt' resonerande – funderar kring de vidare implikationerna eller innebörderna av handlande och praktiker?

Utrymme och intresse för kommunikativ rationalitet – det goda argumentets betydelse?

# Så varför är FD så populärt?

Obegåvning? Svag utbildning?

Fångas av kognitiva fällor? Kognitiv dissonans, self-tjänande skevhet (Self-serving bias)

Strukturella och kulturella egenheter?

FD till stor del fördelaktigt – dysfunktionell reflexivitet inte så kul.

Individuellt och kognitivt

# Hur fungerar FD?

**Kognitiv ekonomi (jobbigt tänka själv)**

**Legitimt följa andra**

**Ångest för att göra fel och avvika**

**Lagstiftning och regler dominerar**

**Lösningfrenesi: system, strukturer, aktiviteter**

**Eskalerande krav:**

**\* har rätt till**

**\* vill ha omedelbar tillfredställelse**

**Gör alla nöjda (social radar)**

**Positivitetsvurm**

**Försvagad auktoritet**

**Hoppa på tjusigheter & positiviteter:**

**Förkärlek för yta**

**Våra värderingar och synsätt i frågor som rör arbetsmiljö, jämställdhet, kulturell mångfald och ålderssammansättning är gemensamma och grundläggande. All verksamhet i Malmö stad skall bygga på hög kompetens, arbetsglädje och serviceanda. Som anställd i Malmö stad måste du ha en positiv människosyn, visa respekt och vara lyhörd för malmöbornas behov. (Värdegrund)**

## Hoppa på tjusigheter II

Viktigt är (prat, ceremonier kring) strategier, ledarskap, coaching, team, mångfald, kunskapsutveckling, miljömedvetenhet, jämställdhet, etik, visioner, utvecklingsprojekt mm

Ibland flykt från den svåra praktiken. Hellre en fin värdegrundsövning än att ta tag i reella problem

PPP-världen: prat, policies, powerpoints, planfetischism




## Hoppa på tjusigheter III

Under vår utveckling har vi fått kämpa mot allsköns påhitt 'komplementärt ledarskap', "chefsutbildningar", "chefshandledning", "kvalitetsarbete" enligt diverse formler, "visioner", "implementeringar", kvalitetspristävlingar, konsulter, miljöcertifieringar ... För att få tid arbeta och lösa reella problem har vi tvingats kämpa emot, men det har tagit mycket kraft och arbetsglädje och en hel del eftergifter har varit nödvändiga. (Överläkare, chef för framgångsrik avd. inom psykiatri)





A hand is visible on the left side of the image, holding a white rectangular sign. The sign has a vertical crease down the middle. The text on the sign is in a bold, black, serif font and is arranged in four lines. The background is a plain, light-colored wall.

**Thinking  
too much  
can only cause  
problems.**













**Hur stimulerar organisationer (och vi alla)  
(funktionell) dumhet?**



# Ledarskap

Vi behöver färre chefer, flera ledare!

Vad är problemet? Ledarskap är lösningen!

Allt gott går hand i hand

Autentiska ledare

Love, VD. Du måste vara autentisk! Jag har integritet. Jag bekräftar mina medarbetare

Hans, skolchef. Coaching är lösningen. Jag kan inte vara auktoritär.

Men ...

# Ledarskap kräver följarskap

Ju mera fokus på ledarskap desto mer stimuleras följarskap

Asymmetriska relationer, inkl omognad, osjälvständighet och beroende

Ledarskap och FD går ofta hand i hand.

Chefer fördummas

Medarbetare blir chefsberoende



# Skärpt lagstiftning är lösningen

Tja,

Regeringen/riksdagen har gjort något

Tillsynsmyndigheter ser till att lagar följs

Myndigheter gör allt formellt rätt

CYA

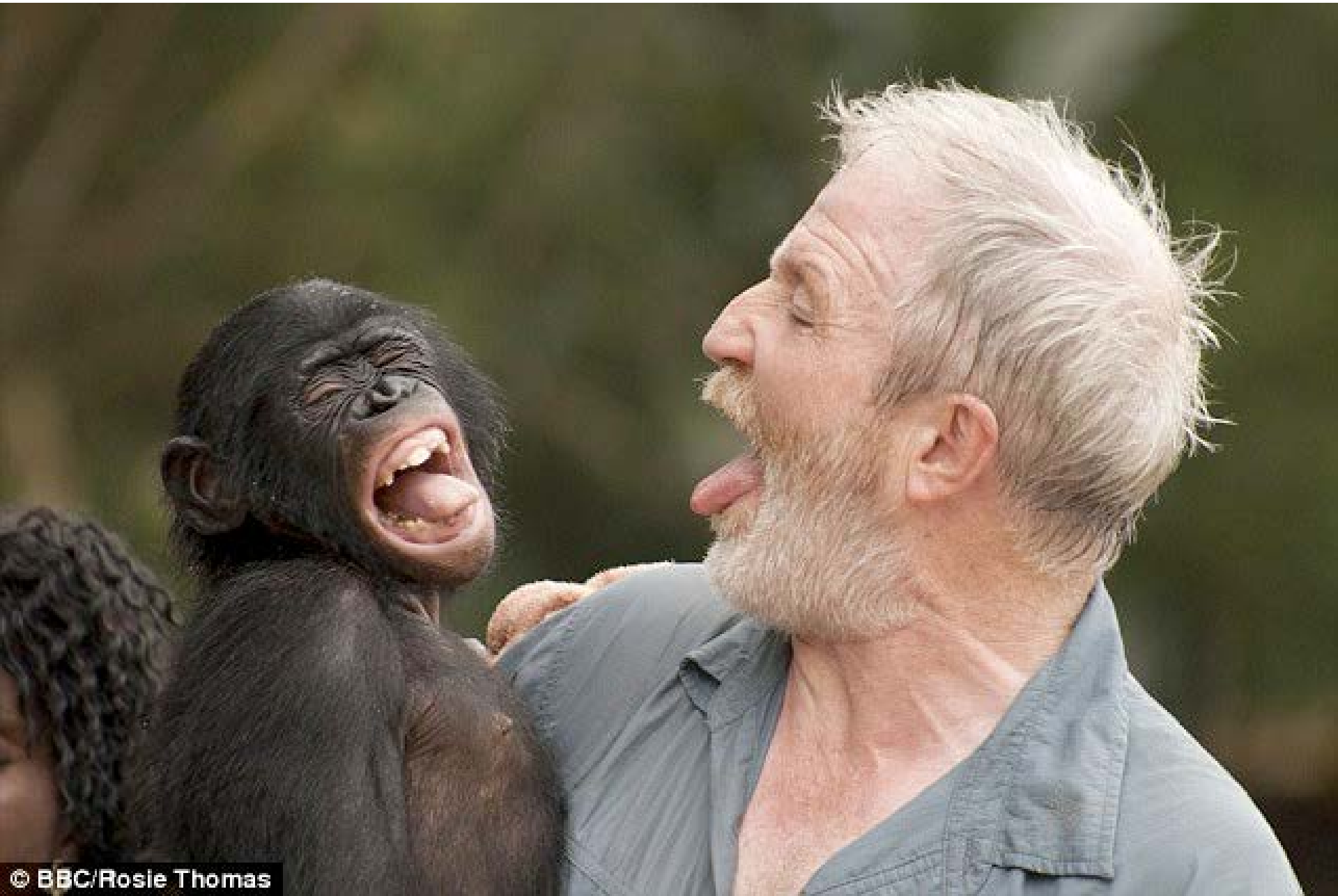
## Struktur: Policies, planer, rutiner, arbetsdelning

Kommundirektörer: 'När vi gjort alla planer som krävs så har vi inte tid arbeta med dom'-

En socialförvaltning fick 25 prickningar av Socialstyrelsen. Nästa år inga. Vad hade de gjort? Ändrat arbetssätt? Nej, 'Skrivet fram 25 nya rutiner'.

Personalchefer i en kommun: dokument, dokument, dokument ...





# Imitationer: Förändringsfanatism

## Alla andra gör så ...

”företagsledare är lika modekänsliga som tonårstjejer när det gäller jeans och jackor. De är som en fårahjord som står och betar på en äng. Så får någon höra att det är grönare på andra sidan kullen och störtar iväg, varpå alla de andra fåren störtar efter” (s 115). -Jan Wallander

Ett val mellan att säkra sin egen framgång genom att hoppa av och på olika moderörelser och att offra sin egen karriär för företagets långsiktiga framgång genom att avsätta resurser och se till att ett program verkligen genomförs är, för de flesta chefer, knappast något verkligt val. Ambitiösa chefer ser det som riskabelt att offra sig själv för lojaliteten till företaget. (Jackall: Moral Mazes, s143)

A photograph of a person's midsection. The person is wearing a brown long-sleeved shirt that is pulled up to their shoulders, revealing a tattoo on their bare skin. The tattoo is the word 'WAL\*MART' in a bold, black, sans-serif font, with a small black star between the 'L' and 'M'. The person is also wearing light blue denim jeans and a brown leather belt. The background is slightly out of focus, showing a patterned fabric on the right and a plain wall on the left.

**WAL\*MART**

## Varumärkandets FD

Brand executive in företag: 'Vi lever och dör med varumärket'.  
'Varumärke skapar mening och värde'

Men dessvärre: 'Konsumenterna förstår inte detta detta .. De bara plockar upp från hyllan vad som promoveras ... priset bestämmer.'

Försvarsmakten ny logga. Modern, progressiv organisation

'Man måste knäcka ägg för att göra en fin omelett. Det blir en jävla fin omelett'

Men ...



## Managers i Nokia

‘If you were too negative, it would be your head on the block’

‘Nobody wanted to rock the boat . . I didn’t want to be labelled as a mean person who constantly criticised the work of others’

‘Critique was seen as a negative; the mindset was that if you criticise what’s being done, then you are not genuinely committed to it’

Middle managers wanted to give senior managers ‘good news . . not a reality check’

‘The message about each product area had to be kept positive so each unit would be allowed to continue’

**Vad göra med denna Funktionella dumhet?**

**Öka den? Dumhetsledning kan behövas**

**Beslut vid LU**

# Kortkurs i dumhetsledning

Auktoritet – chefen vet bäst, ledningen har beslutat

Förförelse – man övertalas av vad som låter bra - 'Blinded by buzzwords'

Naturalisering – så gör alla andra, så brukar vi göra, det finns inga alternativ, så måste vi göra

Opportunism – 'Det här är tveksamt/korkat, men kanske är det bäst att spela med'



# Att minska funktionell dumhet

## **Negativ kapacitet**

Reflexiva rutiner

Devil's advocacy (hovnarren)

## **Nyttja de med öppna ögon och alt. infallsvinklar**

Nykomlingar

Outsiders

Kritiker

## **Motaktiviteter**

Spela bullshit bingo

Anti-slogans (bekämpa lättkränktheten!, CYA)

Anti-stupidity task force

# Sammanfattning

Funktionell dumhet är populärt – vi sysslar gärna med detta

Delvis nödvändigt

- Socialt smörjmedel
- Minskar tvivel existentiell kris

Men överskottet skapar problem

Se framåt, var positiv, team player, vision, värdegrund, varumärke

Kritiskt tänkande, självständighet, integritet – och mod

Two things are infinite: the universe and human stupidity; and I'm not sure about the universe

-Albert Einstein

The whole problem with the world is that fools and fanatics are always so certain of themselves, and wiser people are full of doubts

-Bertrand Russell

To be stupid, selfish, and have good health are three requirements for happiness, though if stupidity is lacking, all is lost

-Gustav Flaubert

## **Nästa Jubileumskurs:**

### **Mänskliga rättigheter - vad är det?**

Professor Lena Halldenius, Historiska institutionen.

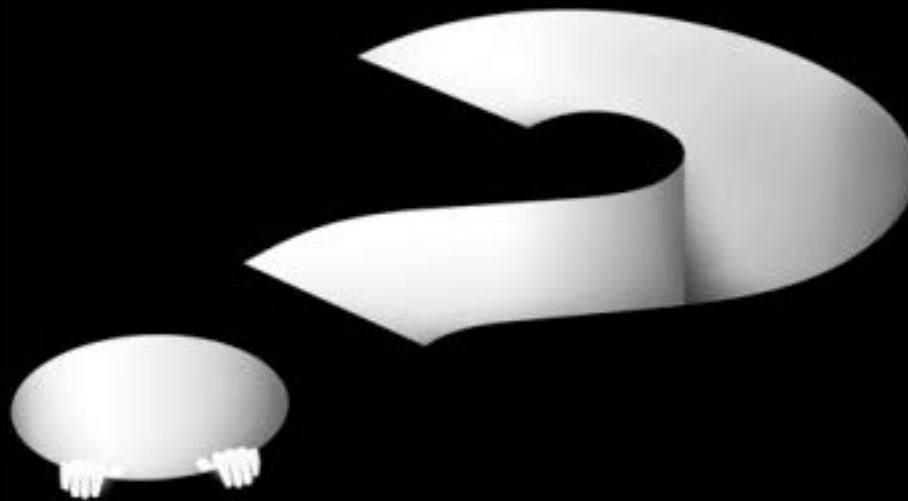
Datum: Onsdag 1 februari

Tid: 19:00-20:00

Plats: LUX Aula, Helgonavägen 3, Lund

Fakultet: Humanistiska fakulteten

the  
**stupidity**  
paradox



**WHY SMART PEOPLE  
DON'T THINK AT WORK**

Mats Alvesson & André Spicer