

Ledning og reformer i møte med funktionell dumhet

┆ Mats Alvesson, Lunds Universitet

Mats.Alvesson@fek.lu.se

DUMHETSPARADOXEN

MATS ALVESSON
ANDRÉ SPICER

DEN
FUNKTIONELLA
DUMHETENS
FÖRDELAR OCH
FALLGRÖPAR



Ny
omarbetad
upplaga

MATS ALVESSON

Tomhetens Triumf

Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel

ATLAS

Rabatt vid beställning från förlaget, kod
"alvessonföreläsning21"

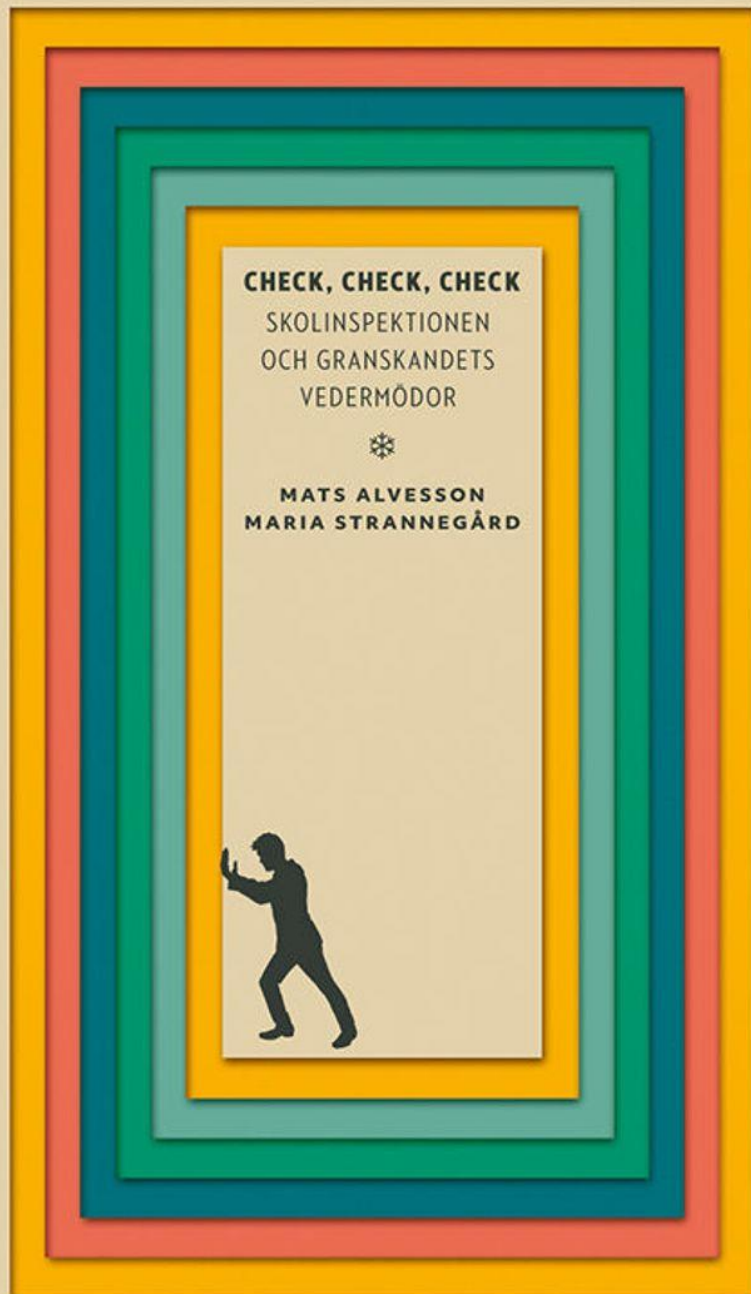


Extra allt!

när samhälls- och
människoförändring
slår tillbaka

MATS ALVESSON

fri tanke



Kunskapssamhället?

Begåvning, kunskap, kompetens, utbildning, forskning, professionalitet, individualitet, innovation, lärande

Eller

Var lojal och positiv, anpassa dig, köp varumärket, entusiasmeras av vision, gilla och använd floskler, imitera andra

I det moderna samhället

Mycket utbildning, ringa kvalificerande

Stor brist på

- Kritisk tänkande
- Reflektion
- Förmåga att jobba effektivt
- Ta bort onödigheter (pseudo-arbete)

Styr målen?

- Nja, styrande är ofta
- Policies, lagar, reformer och regler som ibland går på tvärs av mål
- Vikten av att allt skall se bra ut utåt: Skyltfönsteraktiviteter (audit society, ”bocka av-samhället”)
- Vikten av harmoni inåt: don’ t rock the boat
- Tveksamma imitationer av andra – likriktning av kognitiva och normativa skäl
- Modeföljande
- (Organisations-)Politiska särintressen

(Perrow: Demystifying organizations)

Framgångsformel?

Skolinspektionens rapport 2010:15 "Rektors ledarskap" står att de rektorer som lyckas i sitt uppdrag genomför sitt uppdrag:

"med en stark drivkraft som utgår från en idé om eleven i centrum. De rektorer som leder sina skolor mot ökad måluppfyllelse arbetar tillsammans med sina medarbetare utifrån de nationella styrdokumenterna med en gemensam, kommunicerad vision och tydliga insatser inom definierade förbättringsområden. Kvalitetsarbetet har en röd tråd. Kompetensutveckling är kopplad till förbättringsområdena, rektor har god legitimitet och höga, positiva förväntningar på lärare och elever." s.8

Realitet

Jag är tidigare lärare, rektor och numera VD och ägare för D Schools.

Jag har cirka 150 anställda och mitt arbete går i huvudsak ut på att försöka ingjuta mod i dessa modlösa själar. Skräcken att göra fel är så utbredd att allt tänkande upphört.

Jag är en modig jävel så jag har sagt till dem att ta ut svängarna maximalt, jag kommer att ta smällarna. Men mina sex rektorer och lärarna invänder oavbrutet och med en mun att skollagen säger si och läroplanen säger så. Och om vi gör några fel så kommer Skolinspektionen att slå oss på fingrarna. Inte en ny tanke gör sig påmind. Jag får stå för alla lösningar och övertala dem att arbeta smartare (det går inget vidare). De säger ja, och sedan blir nästan allt vid det gamla.

Vi har som du säger skapat ett monster (offentliga sektorn, men även detaljstyrda organisationer som friskolor) med endast ett medel för att lösa problem – 'Vi behöver mer resurser', aldrig någonsin 'smartare lösningar, lateralt tänkande och mod'.

(Ren) dumhet



Ren dumhet

- Total tanklöshet
- Svag kapacitet, brist på utbildning
- Fel/avvikelse
- Leder ofta till synliga problem
- Brukar åtgärdas

Funktionell dumhet

- Snävt tänkande – inom boxen
- Bristande reflektion och kritiskt tänkande
- Favorit-teori, ideologi, professionstänkande styr
- Social anpasslighet & lydnad
- 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

Varför vi gillar FD

Kognitiv ekonomi (jobbigt tänka själv)

Legitimt följa andra

Ångest för att göra fel och avvika

Lösningfrenesi: system, strukturer, aktiviteter

Eskalerande krav:

- * har rätt till

- * vill ha omedelbar tillfredställelse

Gör alla nöjda (social radar)

Försvagad integritet och auktoritet

Skärpt lagstiftning/fin reform är lösningen

Regeringen/stortinget/myndigheten har gjort något

Tillsynsmyndigheter ser till att lagar följs


Myndigheter gör allt formellt rätt

CYA

Hoppa på tjusigheter & positiviteter
– fasaden är det viktiga





A hand is visible on the left side of the image, holding the left edge of a white rectangular sign. The sign is held against a plain, light-colored background. The text on the sign is written in a bold, black, serif font and is arranged in four lines. The text reads: "Thinking too much can only cause problems."

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

Reaktioner på föreläsning om funktionell dumhet

- Uppfriskande och viktigt!
- Om man vill skapa opinion får man föreläsa för politiker. Vi är tjänstemän som ska förhålla oss till vårt uppdrag och styrdokument.
- Han hade behövt ha mer hänvisning till forskning. Nu känns det mer som en grinigt inlägg där man är rädd för auktoriteter.

Att tänka?

Personalchefer under möte.

”Vet ni hur många styr-dokument vi tagit fram i kommunen? Vänner, vi måste förändra vårt sätt att tänka!”







Mer eller mindre FD?

- Allt ska se bra ut, positiva och glada medarbetare, uttjeckning från ansvar, värdegrundsrabblande, visioner, flykt från frihet mm – ÖKA FD! Lallande positivitet.
- Många är i FD branschen: följ föreskriven logik!

Men: Vi behöver nog ffa bekämpa FD

Kortkurs i dumhetsledning

- Auktoritet – chefen vet bäst, ledningen har beslutat, ledarskapet är avgörande
- 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

- Fokus på praktik och resultat, ordentligt bedömd
- Utgå från bedömning av vad kan fungera här
- Översätt/selektiv implementering av reformer, undvik överdriven standardisering
- Olydnad när så bedöms rimligt/möjligt
- Hovnarren/Djävulens advokat
- Spela bullshit bingo
- Anti-slogans (bekämpa lättkränktheten!, CYA)
- Anti-dumhets uppdragsstyrka: ta bort onödigheter
- Jobba med “svenska värderingar”: 4 F - försiktighet, följsamhet, feighet och förljugenhet. (AB debatt 15.4.2018)

Lata och fega?

- Jag lyssnade på Mats Alvesson i onsdags när han talade om sin nya bok Funktionell dumhet... och med skammens rodnad så visst kan jag nog kan jag känna igen mig i bokens huvudbudskap ... fångar olika karaktäristika i styrning av offentlig verksamhet. Hans senaste bok behandlar bl.a. detta med övertron på värdegrunder, policys, handlingsplaner, strategier och rutiner, där kan jag verkligen känna igen svensk offentlig sektor av idag. Det är som att vi plöjer ned för mycket fokus tid, energi och förhoppningar massor av dokument och "styrning" som om dessa styrdokument och stöddokument vore viktigare än den faktiska verksamhet vi ska driva och de faktiska resultat vi är satta att åstadkomma.

Och sådana som jag, chefer, är nog lite för lata och fega för att ta fighten och våga prioritera bort den femtielfte policyn och sjuttonde versionen av ännu en fin värdegrund som är "tesagt" att vi ska jobba med. Fastän vi vet att vi nog borde skona vår verksamhet från att lägga ned mer tid på ytterligare en papperstiger med ytterst tveksam reell nytta så att vi kan fokusera på kärnuppdraget! Funktionell dumhet! (Chef, landsting)

Sammanfattning

- Funktionell dumhet är populärt – vi sysslar gärna med detta
- Socialt smörjmedel
- Minskar tvivel & existentiell kris
- Men överskottet skapar problem, ssk inom det offentliga
- Kritiskt tänkande, självständighet, integritet – och mod

Vikten av dumhet

- Två saker är oändliga: universum och den mänskliga dumheten; men när det gäller universum är jag inte helt säker. - Albert Einstein
- Problemet med världen är att idioter och fanatiker alltid är så säkra på sin sak och de kloka så fulla av tvivel. - Bertrand Russell
- Att vara dum, självisk och vid god hälsa är tre förutsättningar för lycka, men om dumheten saknas är allt förlorat. - Gustave Flaubert