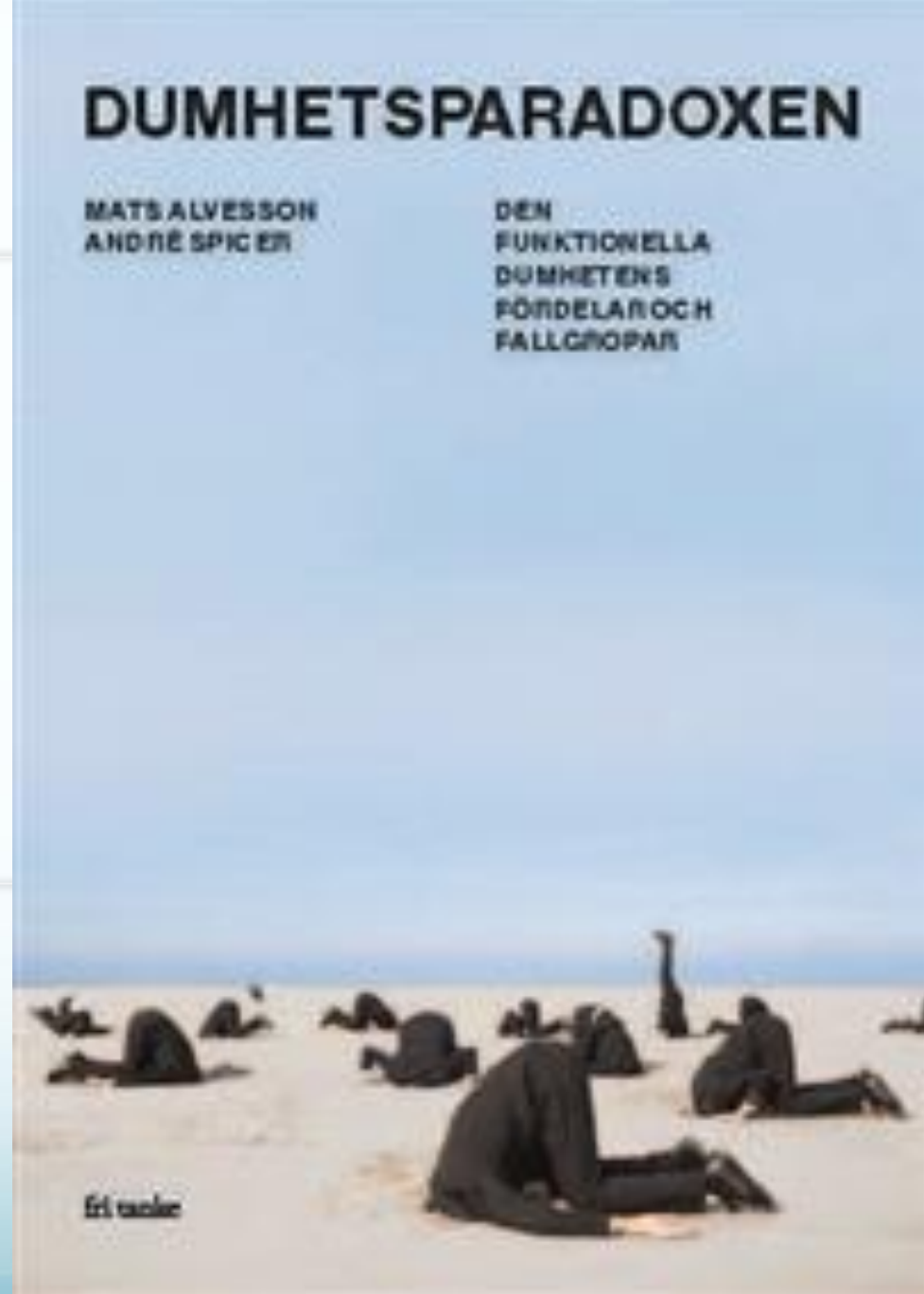


# Funktionell dumhet

┆ Mats Alvesson, Lunds Universitet

[Mats.Alvesson@fek.lu.se](mailto:Mats.Alvesson@fek.lu.se)



# 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

# Kunskapssamhället

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

Eller

- Disciplin, konformism, anpassning, lydnad, snäv specialisering, enkla arbetsuppgifter
- Var lojal, köp varumärket, entusiasmeras av vision, värdegrund, ledarskap, team-player,

# En upplevelse

- Jag hamnade för övrigt igår på nån hearing och fick lyssna på den nye vice VD-n. Nåt mer floskulöst och av grandiositet ohämmat var länge sen jag såg och då har jag ändå hört en del business-lingo över åren.

# Styr målen i off. sektor?

Nja, styrande är ofta

- Policies, lagar 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

(Ren) dumhet



# Ren dumhet

- Total tanklöshet
- Låg IQ, brist på utbildning
- Abnormt/avvikelse
- Leder ofta till synliga problem
- Fördöms av nästan alla

# Funktionell dumhet

- Snävt tänkande – inom boxen
- 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, trossatser och praktiker
- Brist på begäran av saksakäl – 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

# Varför vi gillar 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

# Ångeststyrda org.

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. Mina sex rektorer och lärarna invänder oavbrutet och med en mun att skollagen säger så 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'.

# Värdegrunder

*Få ord fyller en tjänsteperson, anställd, eller chef med så mycket fasa som "utökat värdegrundsarbete". Alla som varit med förr vet vad det innebär av onödiga möten, missade deadlines, och i värsta fall gruppövningar med eller utan ärtpåsar. För politiker kan det dock vara ett svar på hur man ska gå vidare efter någon skandal eller journalistiskt avslöjande.*

*"Vi ska arbeta med vår värdegrund", säger man. Och så har man liksom löst problemet.*

*Smaka på detta: "Jag möter varje människa med förståelse och respekt", "Jag har stort engagemang och mod att påverka", och "Jag använder min kreativitet för att skapa förbättringar".*

***Det är Malmös värdegrund. Jag skojar inte. De tre meningarna är värdegrunden. Det lades åtskilliga arbetstimmar och konsultarvoden på detta. Och vi köpte även in godis med värdeord för 300 000 kronor***

*... nästan all tid som används för att ta fram en värdegrund fullständigt bortkastad. Den tiden hade kunnat användas till ordinarie arbetsuppgifter. Eller, om man är orsaken till att politiken behövde besluta om det utökade värdegrundsarbetet; att söka nytt jobb.  
Nils Karlsson, f d kommunalråd, DS 2018*

# Reell värdegrund

4 F

- Försiktighet
- Följsamhet
- Feghet
- Förljugenhet

(Bra teman att jobba med)

## Från sjukvårdens värld

Under vår utveckling har vi fått kämpa mot allsköns påhitt uppifrån om ”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)

## Andra ex.

- Hr chefer och styrdokument
- Kommundirektörer och planer
- Socialchef och rutiner
  
- Bizarro world?

# En iakttagelse

- Jag snubblade över dina debattartiklar som jag tagit del av med ett väldigt stort intresse. Sanningen är att de faktiskt erbjudit mig en väldigt stor lättnad.
- Jag jobbade - efter min examen som civilingenjör i Teknisk Fysik - på ett stort företag. Jag kom in på en sådan där trainee-tjänst där, och var mycket stolt. Det är ju en sån där plats som är väldigt svår att få, och 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 de facto 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 - kollegor verkade ha fallit in i.

## I förskolan

- jag upplever att förskollärare bara fortsätter, de använder dokumenten utan att ifrågasätta deras stabilitet eller existens.. Chefer köper in "färdiga" dokumentationsmallar, hjälpmedel, Reflektionsdokument utan att fundera på varför dessa ens behövs om de har förskollärare som kan sin profession...
- En konsult var inhyrd och hon introducerade NÖHRA, och sålde in detta koncept i området. Så istället för att jag ska använda mig av de kunskaper som jag fått från min utbildning, är jag nu ålagd att arbeta efter en NÖHRA, som innebär att jag ska analysera Nuläget (dvs. var är barnen nu), ange mitt Önskade läge (vad vill jag att barnen ska lära sig). Analysera mina Hinder (?), se över mina Resurser samt Agerande...jag upplever att jag inte är betrodd i min egen profession eller att jag kan mitt eget yrke! När jag ifrågasatte detta hos min chef, berättade hon precis som C. också beskriver det, att nu har alla anställda fått samma verktyg, likvärdighet! Så nu tvingas jag arbeta på ett visst sätt som jag inte fått med mig under min utbildning bara för att utbildade ska få "mer kött på benen".
- Det ser likadant ut när jag ska ha utvecklingssamtal med vårdnadshavarna om barnens utveckling, det är färdigt material på Edwise som inte har med vår verksamhet att göra. Tre dokument ska fyllas i, en innan samtalet, vårdnadshavarnas syn och sen ett dokument undertiden samtalet med vårdnadshavarna sker. Även detta blir att pricka av delar av, där det handlar mer om att få med alla delar i dokumentet än att fokusera på barnets behov och utveckling.





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 white background. The text on the sign is in a bold, black, serif font and is arranged in four lines.

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

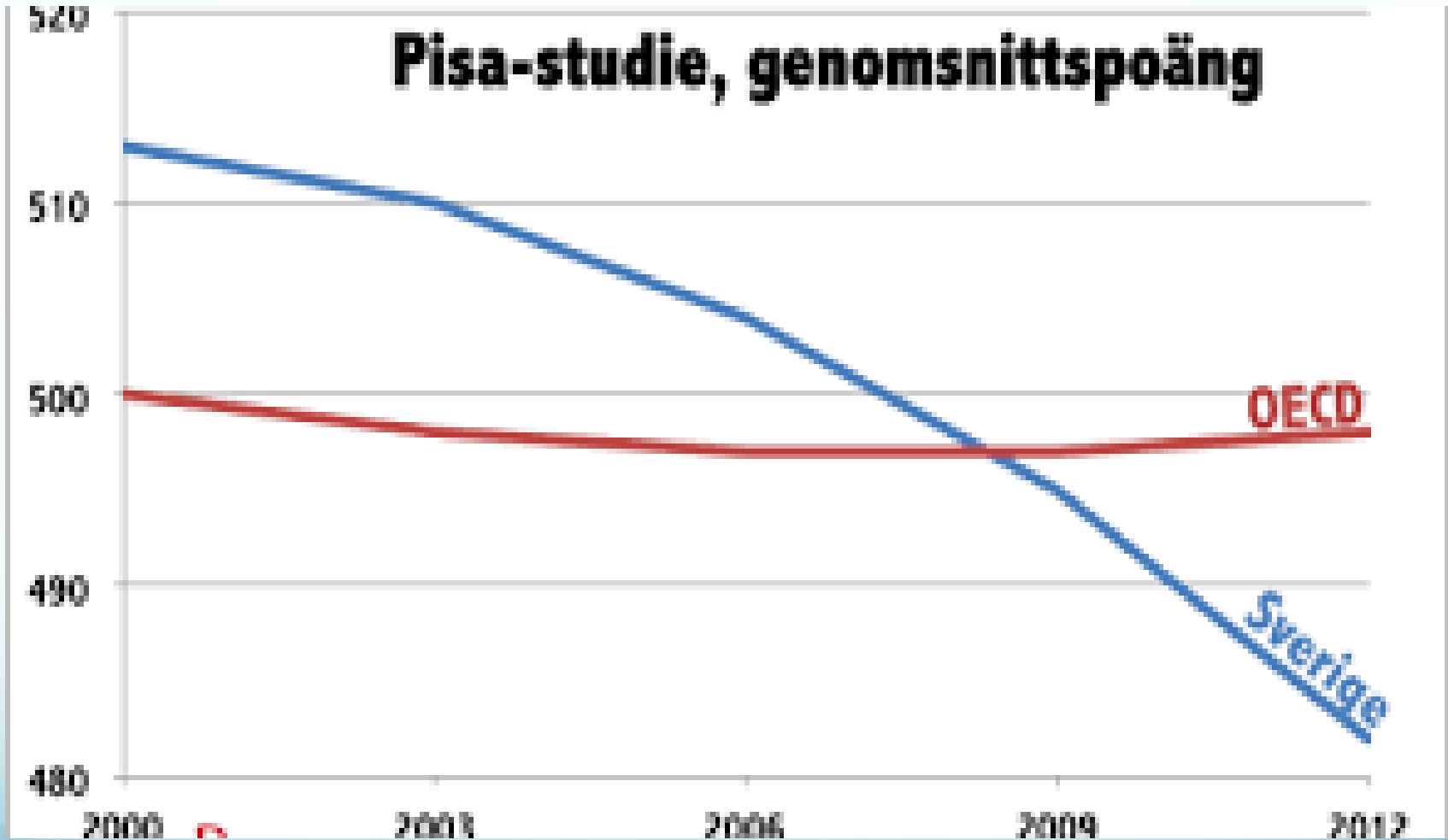




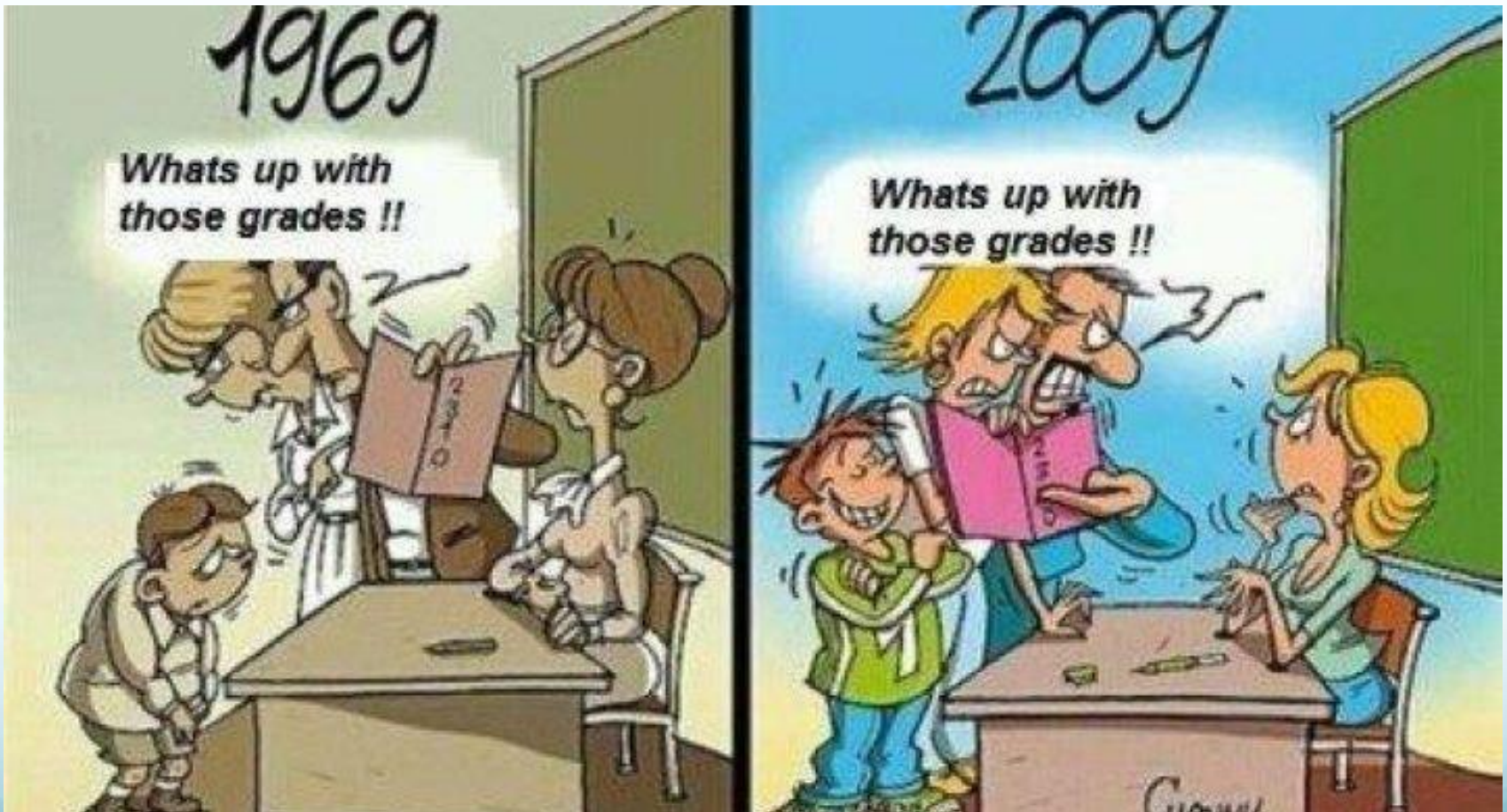




# Pisaskolan



# Glädjebetyg



# Skärpt lagstiftning är lösningen! (Nja)

Regeringen/riksdagen har gjort något

Tillsynsmyndigheter ser till att lagar följs

Myndigheter gör allt formellt rätt

CYA

# Mer eller mindre FD?

- Vi behöver ordning och reda, positiva och glada medarbetare, uttjeckning från ansvar, värdegrundsrabblande, visioner, flykt från frihet mm – ÖKA FD! Lallande positivitet.
- Många är i FD branschen

Men: Vi behöver nog ffa bekämpa FD

# 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'

# ”Lagom” funktionell dumhet

- Ibland behöver dysfunktionell reflektion minskas

# Att minska funktionell dumhet

- Hovnarren/Djävulens advokat
- Spela bullshit bingo
- Anti-slogans (bekämpa lättkränktheten!, CYA)
- Jobba med svenska värderingar: 4 F - försiktighet, följsamhet, feghet och förljugenhet. (AB debatt 15.4)

# Fokus på praktik & (reella) resultat

- Observationer av praktik
- Tydlig feedback
- Av chef eller av andra – interna eller externa?
- Peer reviews
- Söka ha koll på resultat. Undvik önsketänkande
- Ställ kritiska frågor. Leder detta verkligen till förbättrad verksamhet?
- Exit management. Omstart av dåliga verksamheter.



# 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, PK
- Kritiskt tänkande, självständighet, integritet – och mod

<http://fritanke.se/bocker/dumhetsparadoxen/>

<https://www.dagenssamhalle.se/play/arkommunerna-drabbade-av-funktionell-dumhet-22196>