

# Funktionell dumhet och styrning

*Den 31 januari 2020 föreläste professor Mats Alvesson på temat "Funktionell dumhet" i samband med en nätverksträff för Effektiv styrning. Det blev ett välbesökt evenemang där många verkade känna igen sig i Mats beskrivning av dagens arbetsplatser. Denna artikel innehåller reflektioner och kommentarer från den dagen inklusive deltagarnas diskussioner. Frågan är hur funktionell dumhet kan motarbetas och hur systemsyn kan utgöra ett alternativ.*

## Vad är funktionell dumhet?

Funktionell dumhet handlar inte om dumhet i betydelsen korkat eller obegåvat. Tvärtom krävs det begåvning för att vara funktionellt dum. Dagens organisationer uppmuntrar funktionell dumhet eftersom den skapar trygghet och sammanhållning. Funktionell dumhet handlar om att tänka väl inom boxen, det handlar om att vara lojal och professionell. Det handlar om att följa alla rutiner, policyer och riktlinjer för att visa att man är en teamplayer. Många gillar den ordning och reda som följer av detta.

Det finns många fördelar med funktionell dumhet, exempelvis genom att den sociala tillvaron underlättas och det skapas en gemensam identitet. Men funktionell dumhet leder också till ett okritiskt tänkande som på sikt leder till att organisationen fördummar sig själv.

- Dagens organisationer säger sig ofta vilja anställa de bästa och smartaste. Lyckas de med detta kanske de får anställda som tänker själva och därmed ifrågasätter. Men det skapar oro och bristande sammanhållning. Endast kritik inom ramarna accepteras och medarbetarna fogar sig ofta, för att slippa bli socialt utstötta, eller lämnar organisationen.
- Chefer, andra ledningspersoner och konsulter bekräftar ofta varandra och övertygar varandra om att de har koll på läget och gör rätt saker. Det är mänskligt att vilja ha en enkel världsbild som gör att man slipper svåra frågor. Det finns därför en naturlig strävan att vilja rationalisera sitt eget agerande.

Vi människor har en god förmåga att se funktionell dumhet hos andra. Däremot har vi väldigt svårt att se den hos oss själva. Därmed blir ofta åtgärder för att motverka funktionell dumhet kontraproduktiva. Lösningarna blir ofta ännu mera styrning och olika människoförbättrande åtgärder när problemen ligger i synsätt och strukturer.

Mats Alvesson tar som exempel upp allt arbete som läggs på olika organisationers värdegrundsarbete. Värdegrundsarbete kan vara väldigt värdefullt om det görs på rätt sätt och tas på allvar men i praktiken blir det ofta bara skådespel och fasadbyggen.

## Vad kan man göra åt det?

Ett problem med funktionell dumhet är att alla sitter fast i samma system. Alla kan känna en frustration men ingen kan på egen hand ändra på systemet. Att kritisera allt och alla hela tiden fungerar inte. Den sociala sammanhållningen är ändå viktig.

Mats Alvesson menar att man måste börja med sig själv. Vi behöver alla ändra vårt eget tänkande och skärskåda hur vi egentligen tänker. Därefter kan vi tillsammans med andra fundera på vad som är problemet och vad man kan göra istället. Särskilt viktigt är att fundera på hur vi använder vår tid. Är det vettigt det vi håller på med? Vad skulle vi kunna göra annorlunda?

Ingen kan göra allt men alla kan göra något och ofta mer än vad man själv tror. Det handlar om att tänka ett varv till, ställa frågor och framför allt peka på syftet med verksamheten. Uppnås syftet bara för att man gör allt formellt rätt? Det är viktigt att våga lyfta den typen av frågor.

För att underlätta detta kan man till exempel utse en person som agerar som djävulens advokat och ifrågasätter. Man bör också använda sig av kända kritiker och nya medarbetares förmåga att se med "nya ögon".

Det som behövs är en kombination av närvaro och distans. Man behöver vara närvarande i sitt arbete men risken är då att man blir hemmablind. En hälsosam distans behövs därför också, men man kan inte distansera sig för mycket för då tappar man engagemanget för verksamheten.

## Funktionell dumhet och systemsyn

Grunden för systemsyn är att se och förstå verksamheten och organisationen som komplexa system. Det handlar om att försöka se verkligheten så som den är. Detta är förstås väldigt svårt och vi människor kommer alltid att vara begränsade i vår förmåga att förstå världen. Men det viktiga är att hela tiden försöka se och förstå mer och hela tiden ifrågasätta sitt eget tänkande.

Systemsyn är på detta sätt en motkraft mot funktionell dumhet. Men det innebär inte att det är enkelt. Det som kan underlätta är att ta fasta på det funktionella. Det är människor som skapar funktionell dumhet därför att det fyller en funktion, det finns en nytta som inte ska glömmas bort. Även till synes meningslösa aktiviteter kan tjäna som identitetsskapande och sammanhållande ritualer. Ritualer som behövs i alla sociala sammanhang, även organisationer. Problem uppstår när ritualerna blir för många och tränger ut den egentliga verksamheten. Men detta sker inte på grund av onda avsikter utan tvärtom blir det ofta ett resultat av många goda avsikter, men som av olika skäl är missriktade.

Utgångspunkten måste vara att det inte är något fel på människorna i en organisation. De gör vad de kan givet förutsättningarna. Ett ofta använt citat lyder "Varje system är perfekt designat för att ge det resultat det ger". Vill man ha ett annat resultat behöver man ändra på systemets design. Detta handlar om människors förutsättningar.

Systemsynen måste klara av att kombinera det sakligt nyttiga med människans behov av emotionell trygghet som kräver olika ritualer och bekräftelseövningar. Det handlar om att acceptera att människor är just människor och inte maskiner, men som icke desto mindre har en god förmåga att handla rimligt rationellt och göra bra saker för andra människor.

Inom offentlig sektor är detta skälet till att man existerar, att göra bra saker för andra människor. Det är just detta man behöver ta fasta på. Det handlar om syftet med sin verksamhet. Att tänka mer på dem man är till för än på sig själv är ett annat mycket effektivt motmedel mot funktionell dumhet.

Interna ritualer och meningslösa aktiviteter tenderar att ta överhanden när man har ett för starkt och ensidigt internt fokus. Man har fokus på den egna verksamheten och sin egen roll och status i samhället. Kunderna blir då lätt störande moment.

Offentlig sektor är ett mycket komplext system. Allt hänger ihop. Ingen organisation kan på egen hand lyckas med sitt uppdrag att bidra till ett bättre liv för andra människor. Det kräver samverkan och det kräver ödmjukhet inför både uppdraget och andras bidrag.

Styrning av, och inom, offentlig sektor blir då helt avgörande. En styrning som nästan enbart inriktar sig på den egna organisationens prestationer kommer nästan alltid vara kontraproduktiv och endast bidra till att ännu starkare rikta ljuset mot den egna verksamheten. Istället behöver styrningen utgå från syftet och bidra till att lyfta organisationens blick mot dem man egentligen tjänar. Den funktionella dumheten skulle då upphöra.

Men det mesta har redan sagts bättre av andra. Nedanstående dikt av Sören Kirkegaard ringar in det väl.

### **Till eftertanke**

Om jag vill lyckas med att föra en  
människa mot ett bestämt mål måste jag  
först finna henne där hon är och börja just där.

Den som inte kan det lurar sig själv när  
hon tror hon kan hjälpa andra.

För att hjälpa någon måste jag visserligen  
förstå mer än vad han gör men först och  
främst förstå det han förstår.

Om jag inte kan det så hjälper det inte att  
jag kan mer och vet mer.

Vill jag ändå visa hur mycket jag kan så  
beror det på att jag är fåfäng och  
högmodig och egentligen vill bli beundrad  
av den andre i stället för att hjälpa honom.

All äkta hjälpsamhet börjar med  
ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och  
därmed måste jag förstå att detta med att  
hjälpa inte är att vilja härska utan att vilja tjäna.  
Kan jag inte detta så kan jag heller inte hjälpa.

*Sören Kierkegaard*