

Funktionell dumhet och reflekterande praktik

Mats Alvesson

Mats.Alvesson@fek.lu.se

Lunds Universitet,
Handelshögskolan mm

Funktionell dumhet.

Självständighet, kritisk reflektion och integritet – nja

Varför blir organisationer ointelligenta?

- Innebörden av funktionell dumhet
- Vi undviker det som som riskerar upplevas negativt eller svårt
- Vi är flockdjur
- Den funktionell dumhetens motmedel?

“Functional stupidity refers to an absence of reflexivity, a refusal to use intellectual capacities”

Mats Alvesson och André Spicer (2012:1194)

DUMHETSPARADOXEN

MATS ALVESSON
ANDRÉ SPIGIER

DEN
FUNKTIONELLA
DUMHETENS
FÖRDELAR OCH
FALLGROPAR



Et. 2016



Extra allt!

när samhälls- och
människoförändring
slår tillbaka

MATS ALVESSON

fri tanke

Organisationer styrs av mål?

Organisationer leds av en ledning?

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

Räddhågsenheter
Formella fel
Avvikelser från alla andra
Inte tillräckligt tjusigt

Mycket symbolik – inte minst i PSF sammenhang

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

Behov av (funktionell) dumhet

Betoning av teknisk kunskap men

Håll dig inom etablerade föreställningar och ramar

Undvik kritiskt tänkande

Begär ej sakskael för arrangemang, prioriteringar, mm

Reflektera ej kring vad vi håller på med

Stupidity management

Motverka tänk (utanför boxen)

Minska kritisk reflektion

Köp populärt framgångsrecept

Använd floskler

HR chefer – vi måste förändra vårt sätt att tänka

“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)

Tänk själv

Gå bortom floskler och slagord

vad är meningen?

vad leder detta till?

bidrar vi till ett bra

slutresultat?

vad bör strykas, göras om?

vilka strider tar jag?

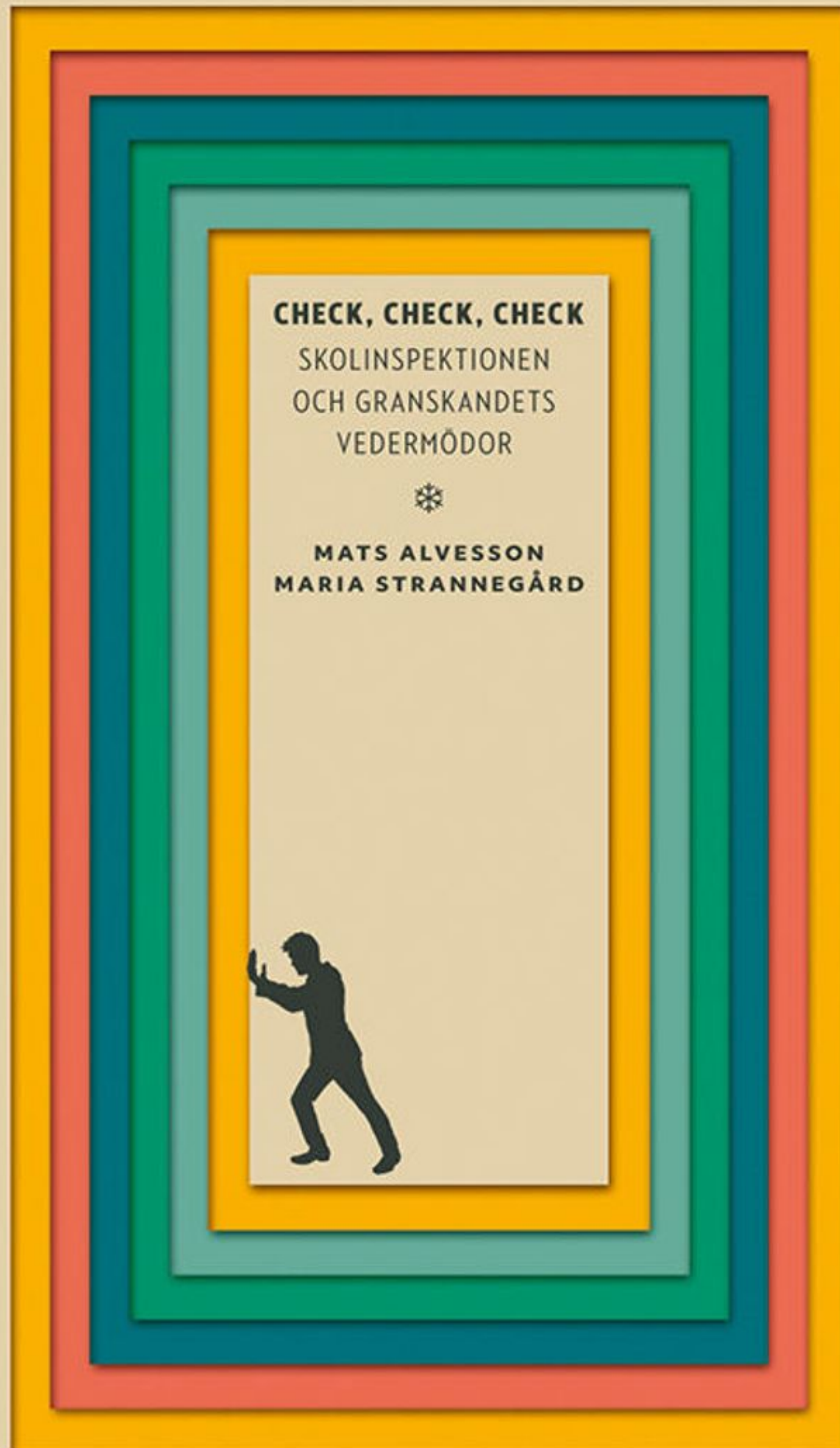
vilka bör jag ta?

Slutsatser

- Mycken verksamhet är – svår. Ofta svårt veta vad som uppnås och torftiga resultat
- Målen ofta av ringa betydelse
- Annat tar överhanden: se bra ut, räkna pinnar, mötesritualer, tjusiga uttryck (ledarskap, hållbarhet)
- Formalia-fanatism. Enklast följa och bocka av regler.
- Undvik (ibland) göra det formellt rätta och det som låter bra – detta underminerar verksamheten (“positiv människosyn”)
- Utvärdering av resultat och specifik praktik

- Behov av dumhetsbekämpning fundamental
- Den reflekterande praktikern – tänkandes utanför befattningsbeskrivningen och lydningen – är en bristvara

Check, check, check



Vad styr?

* Meyer & Rowan: mål - legitimerande strukturer - praktik,
de-coupling struktur/praktik, coupling mål/praktik

Mål/Meningen m skola formell struktur/styrapparat
praktik

* Bromley & Powell: mål - formell struktur – praktik
De-coupling mål/struktur, coupling struktur/praktik

Mål/Meningen m skola formell struktur, styrapparat
praktik

Granskningsamhället är inte bara symbolik/legitimering utan
styr och stör

SI: skarp tillsyn motverka problem med decentralisering (kommunalisering), marknaden och delvis rädsla för vuxenauktoritet

- * Från flummigt pedagogiskt rådgivande utan verkningsgrad till lag och ordning, tydlighet och reda och klara effekter
- * Effektivt, likvärdigt, juridiskt hållbart
- * Fokus på avvikelser

”Om en tillsynsmyndighet alltför mycket blandar upp sina tillsynsbeslut med allmänna frågor om sådant som till synes fungerar väl, så riskerar det att gå ut över tydligheten i besluten. Och Skolinspektionens uppgift är inte att granska det som fungerar i förhållande till regelverket; uppgiften är att granska det som inte fungerar. För att rätta till det, för att det ska bli tydligt.” (Toni)

SI

- * Bilprovningen som ideal
- * Kamp mellan pedagoger och jurister, de senare vann
- * Stark juridifiering
- * MMM: muskler, maskin, media
- * Stort politiskt symbolvärde (riks- och org.politiskt)

En kugge i ett maskineri – systemet och individen

Maskprofkrati – mellan professionell och maskinbyråkrat

Alla organisationer bygger på ett samspel mellan individer, deras kompetens och omdöme, olika typer av systemlösningar (policyer, procedurer och regler och rutiner) + ledning .

En kombination av maskin- och profession byråkrati: *maskprofkrati*. Riktlinjer, manualer och tryck på hög grad av likvärdighet och standardisering är här centralt. Snarare än en sammanhållen professionskunskap som bas för detta är kunskapsbasen kodifierad i formella och tekniska system, vilka ger begränsningar och styrningseffekter. Avvikelseutrymmet är begränsat och tvingande följsamhet mot styrningselement är

Teknisk styrning

“Processen”

formaliserade och styrda gjorde att man kunde jobba ännu mer snabbt och produktivt, producera ännu mer. Vilket gjorde att vi förlorade på ett annat sätt. För det blev bara produktion, och det blev väldigt ... Andefattigt (Nico)

Det kunde bli ganska komiskt ibland, för det födde en del frustration också. Folk kunde uttrycka sig som att det var processens fel, eller “fråga processen”, som att det var... [...] Och så gick vi egna vägar i det där. Det var uppenbart att alla gjorde det, och så var det ändå den här processen, som ett väsen i sig själv.
(Tintin)

Den kuggade

SI-människan – expert eller fågelholk?

Självkritik – att tänka till och om, knappast
Vi är en myndighet
Likvärdighet

SI och skolans värld (out there)

Kuggningsprocessen: objektiv, neutral, standardiserad, effektiv ...

Medel som mål/den självoptimerande organisationen

- *Att visa Skolinspektionens duktighet
- * Likvärdighet som legitimering av inspektionen
- * Skolinspektion och särkoppling

åtgärder vidtas för att anpassa presentationen av verksamheten så att verksamheten till synes tillmötesgår den inspekterande myndighetens krav. Emellertid är tillmötesgåendet bara ytligt; det som visas upp är en fasad.
(s. 139)

Hyperrealitetsfrågan

Mest allvarligt? Slutet på tänkandet?

”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.

”Om man vill skapa opinion får man föreläsa för politiker. Vi är tjänstemän som ska förhålla oss till vårt uppdrag och styrdokument.” (Skolledare)

Hur ska man se på detta?

- * Skolinspektionen har en viktig funktion i skolsystemet i Sverige. Och utövar den med skicklighet.*
 - * Här är lagen. Kolla av den. Check check check check.*
 - * Det var jättegalelet alltså, det var såna tokigheter, det var ju som goddag yxskaft.*
- (f d anställda, SI)
- *