

Mats Alvesson

University of Bath, Lunds Universitet

Fokus på **kärnverksamhet i  
tidstjuvarnas paradiset**

Om funktionell dumhet

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

# Är organisationer (vi alla) drabbade av funktionell dumhet?

„Mats Alvesson, Lunds Universitet

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



Ny  
omarbetad  
upplaga

MATS ALVESSON

# Tomhetens Triumf

*Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*

43348



## Extra allt!

NÄR SAMHÄLLS- OCH  
MÄNNISKOFÖRBÄTTRANDET  
SLÅR TILLBAKA

MATS ALVESSON

fri tanke

fri tanke

# DUMHETS- BEKÄMPNING

*Bättre organisationer och  
mer mening i arbetet*

**MATS ALVESSON – STELLA CIZINSKY**

nyss utkommen

## **Målenas betydelse för (åtskilliga) offentliga organisationer**

Organisationer styrs av mål?

Organisationer leds av en ledning?

Nja, styrande är ofta

- Policies, lagar och regler som ibland går på tvärs av mål - paragrafryttaren
- Vikten av att allt skall se bra ut utåt: Skyltfönsteraktiviteter (audit society, "bocka av-samhället") - organisationsestetikern
- Vikten av harmoni inåt: don't rock the boat - trivseloptimeraren
- Tveksamma imitationer av andra; likriktning av kognitiva och normativa skäl - imitatören
- Modeföljande - trendnissen
- (Organisations-)Politiska särintressen - maktspelaren

# ÅNGEST SOM TIDSTJUV

Rädslans kultur, ångest-styrda organisationer

- Ej göra fel
  - Ej avvika
  - Inte tillräckligt tjusigt
  - Bli impopulär
- 
- **PRIORITET: ÅNGESTDÄMPNING**

# TJUSIGHET SOM TIDSTJUV

## Grandiositet

Att i avsaknad av substans söka öka status, självkänsla och förbättra image hos individer, grupper, organisationer och aktiviteter

## Illusionsnummer

### Pseudo-händelser

Vi lever i en värld där fantasin är verkligare än verkligheten, där efterbildningen värderas högre än sitt original. ... vår tvetydiga verklighetsbild är så behagligt regnbågsskimrande och den tröst tron på en konstgjord verklighet skänker så ytterst verklig. Vi har blivit ivriga medhjälpare till vår tids stora svindlerier. De vi lurar oss själva med. (Boorstin, The Image 1961)

Meyer & Rowan (1977): Formal structure as myth and ceremony. AJS

Verkligheten, skenvärlden (hyperverkligheten), ideologin



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

Prat, planer & powerpoint – prydligt och korrekt, föga verklighetskontakt

## PÅFUND SOM TIDSTJUV

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 reellaproblem har vi tvingats kämpa emot, men det har tagit mycket kraft och arbetsglädje och en hel del eftergifter har varit nödvändiga.  
(Överläkare, psykiatri)

Ledarskap:

Jobba med värderingar, strategiska frågor,  
få individer växa, utveckla företagskultur

Eller

Admin, operativa frågor, tjtande & lirkande

Ledarskap är

Överreklamerat

Sällsynt

Tamt/verkningssvagt

Svepskäl för avsaknad av arbetsledning

Vad gör man på arbetstid?:

Möten, möten och åter möten

Mötesritualism som tidstjuv

# ÄR DU ENSAM?

TRÖTT PÅ ATT ARBETA SJÄLV?  
AVSKYR DU ATT TA BESLUT?



## HÅLL ETT MÖTE

DU FÅR TRAFFA FOLK, KÄNNA DIG BETYDELSEFULL,  
RITA DIAGRAM, ANVÄNDA LASERPEKARE, FIKA...

ALLT PÅ **BETALD ARBETSTID!**

### MÖTEN

DET SMIDIGA ALTERNATIVET TILL ARBETE

## Planfetischism som tidstjuv:

Kommundirektörer: Jämställdhetsplaner och mkt annat utvecklas och revideras en gång per år och samlar resten av året damm (bortsett från om ngn sommarvik på en tidning frågar efter den).

Femtioelva olika planer skall göras och regleringar som skall följas

# Ceremonialitet & ritualism viktigt

”de senaste 10 åren är en explosion av krav på planer, dokumentationer, uppföljningar och utvärderingar. ... om du bara har bra planer och rutiner så är det viktigare än att det blir bra för brukarna.” (Socialchef)

En personalchef från en större kommun övergick nyligen till en operativ befattning och upptäckte till sin fasa vilken enorm mängd dokument som man förväntades förhålla sig till. Vid ett möte med en större grupp personalchefer sökte upplevelsen förmedlas:

”Vet ni hur mycket dokument vi har tagit fram i (vår kommun) som man ska förhålla sig till verksamheten. ... alltså vänner vi måste revidera vårt sätt att tänka.”



# Behov av (funktionell) dumhet

Betoning av teknisk kunskap men


- Håll dig inom etablerade föreställningar och ramar
- Undvik kritiskt tänkande
- Begär ej sakskäl 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





A hand is visible on the left side of the frame, holding a white rectangular sign. The sign is centered against a plain white background. The text on the sign is in a bold, black, serif font. The quote is: "Thinking too much can only cause problems." The sign is held at the top left corner by a hand.

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





# Bocka av branschen

Tillsynsmyndigheter med tunnelseende-logik

Massmedia på spaning

Intressentgrupper

Nervösa och osjälvständiga organisationsledningar

# Rädsla och pseudo-kontroll

Det görs tappra försök att lyfta ”goda exempel” och på annat sätt fokusera på det positiva, men som de formella kraven med tillhörande tillsyn är utformade blir det ändå så att ”felsökande” och rädsla blir det förhärskande.

I våras lämnade jag mina politiska uppdrag för att i ett nybildat företag vara med och utveckla ett nytt boendekoncept för äldre, där de ska erbjudas attraktiva boenden där vi har för avsikt att kunna tillgodose de skiftande behoven av gemenskap, service, omsorg och vård som kan uppkomma under livets andra hälft. Det vi lägger mest tid på nu är att försöka finna kloka sätt att möta alla de förvånansvärt detaljerade krav som ställs – och vi inser att detta försvårar/gör det omöjligt att finna nya sätt att utföra äldreomsorg på. Målstyrning, utan alltför detaljerade krav, borde vara att föredra. Men det vågar sig inte vare sig politiker eller myndigheter sig på – då försvåras möjligheten för dem att säga att de har total kontroll över allt. Vilket förstås är en omöjlighet i sig.



# Ångest styr

Jag är tidigare lärare, rektor och numera VD och ägare för B-skolan. Jag har cirka 150 anställda och mitt arbete går i huvudsak ut på att 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, Men mina sex rektorer och lärarna invänder oavbrutet och med en mun att skolagen 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.

# Ångest/Osjälvständighet

PK-stuket: tycka och tänka rätt

Eskalering av rättigheter

Curling- och kränkhetskultur

Försvagning av professionalitet och identitet  
(dåliga utbildningar, utmanande av expertis

Feghets- och försiktighetskulturer

# Populära mantra: Vi gör allt formellt rätt, ser över våra rutiner och jobbar med värdegrunder

Ett exempel är en under lång tid vanvårdad och förgiftad 7 årig i en kommun. Förvaltningen har ej lyckats skydda flickan men upplyser att ”Skolan har följt sina rutiner så till vida att en handlingsplan upprättades och skolan hade kommunikation med föräldrarna kring barnets frånvaro”. Förvaltningschefen försäkrar att ”vi har väldigt väl utvecklade rutiner som vi följer och kommer fortsätta att följa.” <https://www.dn.se/sverige/granne-till-eslovs-familjen-barnen-var-aldrig-ute/>

Vi lever också i granskningssamhället där massmedia, myndigheter och intressentgrupper noggrant övervakar att alla organisationer lever upp till normen – och kan bocka av att allt görs ”rätt”. Men ju mer planer, rutiner och dokument, desto mindre blir sannolikheten att man kan arbeta med allt detta (eller andra, kanske mer väsentliga frågor) och det slutar med pappersexercis.

En socialchef vars kommun ett år fick ett 25-tal påpekanden vid en inspektion av Socialstyrelsen. Året efter klarade man sig utan påpekanden vid inspektionen. På frågan om man hade ändrat sitt sätt att arbeta blev svaret ”Nej, men vi har skrivit fram 25 nya rutiner”.

## FLOSKELEARBETE SOM TIDSTJUV

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.**

ett mästerverk inom bullshitfloran. Jag har en chef som är mästare i branchen. I flera år har jag hört henne tala om vikten av samarbete, om vikten av kommunikation, om vikten av att vara lyhörd. Däremot ingenting om skolornas kvalitet eller elevernas kunskaper. Vad vi ska samarbeta och kommunicera om, har jag aldrig förstått. Nåväl, vid det senaste mötet presenterade hon den målformulering som hon länge hade filat på och som vi skulle ha med i verksamhetsplanen. Den löd som följer."100 % av eleverna i grundskolan, förskolan och särskolan ska uppleva att de har ansvar för sin egen lärandeutveckling." (Rektor)

# Viktigt i (ambitiös) ledning

- Ha koll på vad som styr. Försök göra målen med verksamheten centrala.
- Bekämpa tidstjuvarna – drar tid, resurser och minskar fokus
- Minimera onödig ceremonialitet (planer, policies, strategier) – avveckla, ej utveckla
- Undvik gör allting formellt rätt, CYA problemet
- Prioritera väsentligheter – minimera (formella) möten, fokus på praktiken

# Tidstjuvar

- paragrafryttaren
- organisationsestetikern
- trivseloptimeraren
- imitatören
- trendnissen/påfundsentusiasten
- bullshitaren
- maktspelaren
- plan/dokumentations-fetischisten
- Ledaren
- Mötesentusiasten



# Praktik och resultat

- Resultatindikatorer (se upp med manipulation och felstyrning)
- Följ och bedöm praktiken (organisations-, grupp och individnivå) – peer review
- Utvärdering och lärande, ärlig feedback
- Rekrytera rätt personer och bli av med fel
- Moral, mod, integritet och commitment centralt

# Ledning

- Viktigt med resultattryck, alt. utvärdering av praktik
- Samspel mellan ledning och andra – alla bidrar till styrning
- Ibland fungerar ej konsensus – konflikter kan vara bra
- Bekämpa tidstjuvarna
- Kreativitet, pröva okonventionella saker

# 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, planer, mötesritualer
- Undvik (ibland) göra det formellt rätta och det som låter bra – detta underminerar verksamheten (“positiv människosyn”)
- Utvärdering av resultat och specifik praktik

# Nyckelaktiviteter

- Bullshitbingo i organisationer
- Systematiskt skyltfönsterletande/-bekämpning– avveckling
- Ta produktiva konflikter
- Ha koll på praktiker och resultat
- Konsekvenser av svaga resultat
- Pick your battles