

Stupidity Management

av Bengt-Åke Wennberg

Jag har i min hand fått en artikel av Mats Alvesson och André Spicer med titeln "A Stupidity-Based Theory of Organizations."¹ Författarna beskriver i denna något som de kallar "functional stupidity". Författarna avser att med artikeln ifrågasätta vissa förgivettagna antaganden i forskningslitteraturen om organisation och management samt introducera ett nytt forskningsfält.

Då jag ser anledning att använda begreppen "functional stupidity" och "stupidity management" i mer vardagliga diskussioner om praktiska organisationsproblem, och då den vetenskapliga artikeln är lång, på engelska och fylld av akademiska referenser har jag sett det angeläget att göra en kortare tolkning av innehållet på svenska. Jag rekommenderar förstås alla som seriöst vill använda begreppen i sin egen profession att ta del av originalartikeln och ta egen ställning till dess innehåll.

Functional stupidity är väl känt på individnivån inom psykologin. När Alvesson och Spicer använder det är det emellertid överflyttat till organisationsnivån och till samarbetsfenomen inom en verksamhet. *Functional stupidity* beskrivs som ett fenomen som uppkommer i alla typer av samarbeten inom grupper, verksamheter, organisationer, institutioner och samhällen. Jag har själv ofta mött det och funderat över det.

"*Stupidity*" refererar till att man gemensamt, medvetet eller omedvetet, blockerar användningen av sådana sociala eller intellektuella förmågor som borde kunna användas för att förstå situationen bättre eller att gemensamt göra mer intelligenta analyser av vad som händer.

"*Functional*" refererar till att detta aktiva undertryckande av gemensamma intellektuella färdigheter, faktakunskaper och gjorda erfarenheter kan ha praktisk nytta. Genom att undvika att föra upp en viss problematik så kan man exempelvis skapa och vidmakthålla en känsla av trygghet och säkerhet. Man håller helt enkelt undan "obehagliga sanningar" till dess de kan lösas och undviker därmed vanmakt och kaos.

Konkret tar sig, enligt Alvesson och Spicer, "functional stupidity" uttryck i att man gemensamt blockerar obehagliga sanningar (tabun) från att komma fram, hindrar den kommunikation som skulle vara möjlig och önskvärd (censurering) och begränsar samtalen så att de undviker de problemområden som man inte vill skall behandlas (framing). Allt detta är välkända fenomen – icke minst från totalitära samhällen. Det nya

¹ Alvesson M Spicer A (2012): A Stupidity-Based Theory of Organizations. Journal of Management Studies 49:7 November 2012.

med artikeln är att Alvesson och Spicer menar att dessa fenomen inte är de undantag vi gärna gör dem till. De används generellt. De verkar också ha en funktion för verksamheten. Man kan, så som man gör inom psykoanalysen, "förklara bort" dessa fenomen som en konsekvens av att man vill undantränga den rädsla och ångest som de obehagliga erfarenheterna eller associationerna väcker. Undanträngningen har därmed en funktion för individen och blir begriplig. Detta är inget nytt. Alvesson och Spicer redovisar att liknande fenomen är kända också i organisatoriska sammanhang.

Alvesson och Spicer går emellertid ett steg längre. De menar att det också kan finnas en allmän *beredskap* till functional stupidity. Denna beredskap – eller drift – står i motsats till den ofta framförda tanken att det i grunden, och i varje verksamhet och hos varje individ, finns en strävan mot och en önskan om utveckling mot ökad insikt och kunskap – smartness.

Den allmänna föreställningen är att organisationer rör sig mot en ökad och bredare kunskapsnivå. Denna ses ofta i litteraturen som ett ideal. Man talar om kunskapssamhället. Detta protesterar Alvesson och Spicer emot. De menar att det också kan vara tvärtom – nämligen att det samtidigt med denna drift mot "smartness" finns en stark drift mot att *undvika* att förstå och att hindra en kunskapsutveckling – att öka sin "stupidity".

Alvesson och Spicer menar att denna drift också kan uttryckas som en *beredskap*. Det finns en inbyggd potential till functional stupidity. Functional stupidity kan därför aktivt och medvetet utnyttjas, underblåsas och understödjas av en stor mängd inflytelserika organisatoriska aktörer, allt från vanliga medarbetare, samarbetspartners, konsulter, massmedia, chefer på olika nivåer och management gurus. De *medvetna* strategier som används för att framkalla och förstärka functional stupidity kallar författarna "*stupidity management*".

För egen del har jag sedan länge trott att förekomsten av ett sådant management berott på okunnighet, omedvetenhet, bristande moral och en slags lathet. Jag har trott att driften mot utveckling skulle kunna stödjas genom olika åtgärder inom ramen för forskning och utbildning. Jag har trott att kunskapsgenererande åtgärder automatiskt skulle innebära ökad medvetenhet och en automatisk begränsning av "functional stupidity".

Jag har därför i min yrkesverksamhet satsat på att ta fram forskningsunderlag för att visa på anomalier, icke välgrundade resonemang och motexempel i det offentliga samtalet och i analyser inom verksamheten. Jag har engagerat mig i utbildnings- och seminarier för att effektivt sprida kunskap och erfarenhet. Jag har försökt bidra till ledarutveckling.

Jag börjar emellertid allt mer, både av egen erfarenhet och från Alvessons och Spicers artikel, förstå att man inom ramen för functional stupidity kan möta en stor och hittills obeaktad motkraft mot den drift att utvecklas och bli smartare som också finns. Forskning, utbildningsinsatser och managementåtgärder kan paradoxalt nog formas för att *försvåra* och *hindra* en viss oönskad utveckling av en organisation baserad på ny kunskap, likaväl som att stödja den. Vanligen betraktas sådana åtgärder som destruktiva, livsfientliga och oönskade. Men Alvesson och Spicer framkastar att de kanske inte alltid oreflekterat kan fördömas. De kan också vara funktionella.

Alvesson och Spicer konstaterar således att det kan finnas högst legitima skäl för stupidity management eftersom genererandet och spridandet av en viss kunskap, även om den är sann och riktig, kan medföra allvarliga störningar i samarbetet.

Jag förstår Alvesson och Spicer på det sättet att stupidity management därför inte alltid kan betraktas som förkastligt och klandervärt utan att vi istället borde ta den på allvar. Vi måste sluta att fördöma den och istället undersöka och förstå den bättre.

Min uppfattning är att utvecklingen trots allt på lång sikt verkar visat på en ökad livsduglighet genom ökad "smartness". Man kan, enligt min mening, inte i längden bygga mänskligt liv på lögn och förnekanden av sakfrågor. Men vem vet. Stupidity management verkar kunna överleva och frodas under hundratals år. I varje fall om vi inte begriper oss bättre på fenomenet än vi gör.