

Stupidity management

av Bengt-Åke Wennberg



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 kunskaps-samhället.

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 det som faktiskt händer och därmed hindra en kunskapsutveckling – öka sin "stupidity". Hur kan vi som drabbas motverka detta?

Mats Alvesson och Andre Spicer har publicerat en [artikel i Journal of Management Studies, November 2012, vol 49](#), i vilken man beskriver något man kallar "stupidity management". Denna artikel kan eventuellt bara laddas ner av dem som har tillåtelse till detta. Jag har därför gjort en egen reflektion över innehållet i artikeln. [Denna kan laddas ner här](#).

I denna blogg skall jag med ett praktiskt exempel ge min personliga tolkning av stupidity management och peka på betydelsen av att även vi medborgare lär oss förstå fenomenet. Fenomenet är viktigt eftersom det återkommer om och om igen i massmedias kritik av olika beslut och samhällliga institutioner. Hur kan vi medverka till att motverka "stupidity management"? Ett aktuellt exempel som nu debatteras i massmedia är polisen.

I [Dagens Nyheter den 29 november](#) skriver Hanne Kjöllner en närmast osannolik berättelse om polisen och polisforskaren Stefan Holgerssons öden och äventyr. Holgersson är, precis som GW Persson, samtidigt forskare och

polis. Inom forskarvärlden betraktas han som en god forskare och inom polisen som en god polis.

När dessa två kvaliteter sammanstrålar händer enligt Kjöllers något märkligt. Holgersson använder sina utvärderingar till att visa på hur olika lednings- och styrningsåtgärder inte leder till det som man säger sig vilja uppnå utan snarare försvårar och förvärrar de problem man säger sig vilja komma åt.

Den information Holgersson presenterar upplevs så störande att spridningen av Holgerssons utvärderingar och synpunkter på polisens praktik systematiskt motarbetas av de ledningspersoner som istället borde vara tacksamma för att de har en sådan kunnig, lojal och ambitiös medarbetare.

Vad Holgersson utsätts för är inte enstaka händelser. De är många och kränkande och de är enligt Kjöllers synnerligen graverande för ledningen.

Justitieministern intervjuas i radio i samband med att frågan kommit upp. Man talar i programmet inte direkt om Holgersson utan frågar om varför så få vardagsbrott klaras upp trots ökade resurser. Justitieministerns svar är att poliser inte skärper sig och att de prioriterar fel. De är med andra ord "dumma".

Inte ett ord om det som egentligen startat kritiken – det vill säga historien om Stefan Holgersson. Inte ett ord om att den information om det faktiska polisarbetet på fältet som Holgersson tagit fram inte värderats särskilt högt av polisledningen. Slutsatsen är istället att poliser i allmänhet inte sköter sig som de borde. Motsatt intryck ger Hanne Kjöllers artikel. Genom denna får vi medborgare intrycket att polisledningen är förstockad och borde bytas ut.

Historien skulle inte väcka mitt intresse om den inte upprepas på arbetsplats efter arbetsplats, och inom verksamhet efter verksamhet. Den är närmast en följetong i massmedia. Den är så vanlig att Hanne Kjöllers skrivelser snart kommer att sluta att intressera opinion och massmedia. Om rikspolischefen byts ut eller om vi får en ny justitieminister så anser man att problemet är löst. Men det är de förstås inte. Vi har försetts med en lösning som inte fungerar. Därmed demonstreras just det Alvensson och Spicer menar med stupidity management.

Nya liknande historier dyker nämligen upp om och om igen. Nästan var och en av oss som varit engagerad i arbetslivet känner märkligt nog i sina huvuddrag igen historien om Stefan Holgersson. Det är kanske därför den berättas och ges tid i massmedia.

Det märkliga med denna typ av historier är också att den dåliga effektiviteten ständigt "bortförklaras" på samma sätt. Det är alltid någons fel. Visst kan man byta polischef och justitieminister och visst kan man kontrollera och följa upp polisarbetet hårdare men historien tycks upprepa sig oberoende av sådana åtgärder och oberoende av personer och av verksamhet. Vad handlar det "egentligen" om? Genom att antyda sådana lösningar har man tillämpat stupidity management. Låt oss tänka helt nytt.

Ett liknande fenomen beskrivs som en parabel (en bildlig berättelse som skall tolkas som en liknelse) i [Douglas Hofstadters bok "Gödel, Escher, Bach"](#). Sköldpaddan – Tortoise – som är långsam har förlorat en kapplöning med Haren – Akilles – som är snabbfotad. Tortoise vill hämnas och retar Akilles med att han skall kunna leverera ett musikstycke som Akilles inte kan spela på sin fina HiFi-utrustning som han är mycket stolt över.

De slår vad. Utrustningen spricker när Tortoise kommer med sin musik. Trots ett stort antal ombyggnader lyckas alltid Tortoise komponera ett stycke som inte kan spelas upp på Akilles spelare. Akilles finner så småningom svaret på gåtan. Tortoise komponerar hela tiden ett stycke som sätter spelaren i självsvängning. Ju känsligare spelare desto större risk.

Problemet var således inte att spelaren var dålig utan att den var alldeles för bra. Problemet var att det fanns melodier som inte ens den bästa spelare kunde klara av utan att hamna i självsvängning. Det var just dessa melodier som Tortoise komponerade. Akilles upptäckte detta och ordnade så att spelaren automatiskt byggde om sig själv då den mötte sådana melodier. Tortoise komponerade då en melodi som gjorde att spelaren aldrig slutade att bygga om sig själv. Därmed vann han vadet.

Holgersson tycks göra samma sak. Han kommer hela tiden med information som är av en sådan karaktär att man inom polisledningen inte kan hantera den – därför måste den avisas. Vi har själva upplevt detta. Inför ett uppdrag, som vi erbjöd oss att göra, så konstaterade chefen att det inte var görligt. Om vi gjorde uppdraget, så som det var tänkt, skulle det spränga hela institutionen. Det var en omtänksam chef. Att "försvara sig" mot en sådan påverkan är ett klokt drag. Men det har sitt pris. Förr eller senare måste man inom en verksamhet lära sig att hantera även det man ännu inte är byggd för.

Min tolkning är att Alvesson och Spicer har satt ett namn – functional stupidity – på de reaktioner som uppkommer i en verksamhet när personerna i den möter en sådan problematik som uppstod mellan Tortoise och Akilles. Denna typ a reaktioner återkommer sedan inte bara inom den

aktuella verksamheten utan även i den massmediala bevakningen och redovisningen. Även genom denna blir vi dummare och fördummade genom att viktiga aspekter av frågan inte reds ut och tas på allvar.

Det finns en läxa att lära. När functional stupidity uppstår bör man därför inte genast skylla på deltagande personers dumhet utan istället undersöka, klargöra och försöka förstå dess organisatoriska orsaker och mekanismer. Om man inte gör det så förstärker man bara fenomenet. Hur gör man då? Det är den stora frågan.

Poängen är att stupidity management är en konsekvens av att den samverkan som etablerats i en verksamhet inte är "konstruerad" för de problem man möter. Management kan inte göra jobbet. Detta måste förnekas.

Men att det förnekas gör att verksamheten blir än mer sårbar för de påfrestningar man möter. De lösningar som management introducerar blir "stupid". Kan du se att sådana ofullkomligheter finns i de sociala kontexter i vilka du medverkar och att risken för "stupidity management" därför är stor?? Hur skulle denna situation kunna korrigeras med hjälp av alla de som medverkar i dem – alltså inte enbart genom nya managementlösningar?

Referenser

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

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>

Hofstadter D R (1999): Godel, Esher, Bach – An External Golden Brand. London: Basic Books.

Kjöllner H (2012); Polisen: Vill inget se, vill inget höra. DN 2012-11-29.

<https://www.dn.se/ledare/signerat/polisen-vill-inget-se-vill-inget-hora/>

Wennberg B-Å (2012): Stupidity Management – några reflektioner från Alvessons och Spicers artikel med samma namn.

<http://menvart.se/Filerpdf/2013-bloggar/Stupiditymgt8.pdf>