Dumhetsparadoxen

Texten nedan är en kort sammanfattning av boken ”Dumhetsparadoxen” av Mats Alveson, professor i Ekonomi, Lunds Universitet och André Spicer, professor i Organizational Behavior, Cass Business School, City University, London (fri tanke 2019).

Bokens innehåll bygger på författarnas forskning kring det de döpt till “funktionell dumhet” i en organisation. Lika aktuellt idag som då den gavs ut 2019.

Vissa anser att vår fixering vid analytisk intelligens (IQ-test) och akademiska kvalifikationer har gjort att vi har förbisett andra typer av intelligens som bidrar till individers framgång.

Vår fixering vid IQ (och på senare tid EQ) har inneburit att vi har förbisett betydelsen av praktisk intelligens. Det vardagskunnande som personer använder för att utföra sina arbetsuppgifter, praktisk intuition.

Personer med hög IQ, EQ eller utmärkt praktisk intelligens är dock inte immuna. Det enda sättet att motverka dumheter är kritiskt tänkande och reflektion.

FUNKTIONELL DUMHET - DEFINITION

Tendensen att minska sin tankebredd och endast fokusera på de smala, tekniska aspekterna på sitt jobb. För att vara funktionellt dum behöver du vara ganska intelligent och utbildad. Du behöver använda en del av din kognitiva förmåga – rentav vara analytisk och skärpt. Men när du väl hamnat i den funktionella dumhetens grepp undviker du att tänka alltför mycket på vad du gör, varför du gör det och vad det kan leda till.

SKICKLIG INKOMPETENS OCH OKUNNIGHET

Att hävda okunskap om besvärliga fakta är alldeles för ofta en användbar strategi. Subtila okunnighetsprocedurer, där man undviker att informera dem högre upp i hierarkin om problem, existerar ofta i organisationer. Dessa procedurer finns för att högre chefer inte vill hantera alltför många komplexa problem. De vill också kunna hävda okunnighet när det är dags att peka ut de skyldiga. Du har ett rent samvete och du behöver inte tänka på problem som flyger under radarn.

GROGRUNDER FÖR FUNKTIONELL DUMHET

KUNSKAPSKULTURER

Framhärdandet av kunskap för med sig en vida spridd fixering vid att utrota dumhet hos andra och hos en själv. Vi vill visa alla vad vi vet. Det gäller att ge sken av att man har lyckats och är kompetent.

Den franska filosofen Bernard Stiegler är en av dem som hävdar att allt har blivit värre och att vi kan vara på väg in i dumhetens ålder.

Forskarna Martha Feldman och James G. March slogs av en fixering vid ”information” i de företag som de studerade. Samtidigt kände de att det fanns för mycket av den. För det mesta efterfrågades information, fastän den inte sedan användes.

Formell och symbolisk kunskap betyder troligen mer idag än någonsin.

OLIKA SORTERS FUNKTIONELL DUMHET

TANKLÖSHET

Tanklösa individer tänker inte på varför de gör någonting. De förblir okunniga om konsekvenserna. När katastrofen väl slår till blir inte tankeverksamhet följden.

NORMALITET

Ett typiskt kännetecken på ren dumhet är att den är avvikande. Men dumhet är inte alltid avvikande. Ex.vis den sociala normen: Skapa inte problem och berätta inte dåliga nyheter för folk som inte vill höra dem. Krångla inte till det för dig själv och andra.

FUNKTIONALITET

Hela chefskapets historia är fylld av människor som skapar problem och misslyckas att dra några lärdomar från den senaste förödelsen de orsakade. Bättre att glömma, gå vidare och hoppas att alla andra gör detsamma.

SJÄLVFÖRDUMNING

Tänkandet utlokaliseras till lagstiftning, policy, byråkrati, värdegrundsprat, gruppmentalitet och tjusiga framgångsrecept m.m. Det egna tänkandet på arbetsplatsen krymps och anpassas.

ÖVERTYGELSE OCH TRO

Tänkande motarbetas och det möjliggör att små misstag kan ignoreras. Tvivelaktiga idéer, tillvägagångssätt och prioriteringar frodas. En av de mest påtagliga drivkrafterna bakom olyckor är en organisation eller företagskultur som uppmuntrar folk att undvika att ställa svåra frågor. Funktionell dumhet är vanlig där yta övertrumfar innehåll. Stora delar av våra samtida ekonomier lider brist på tydliga kopplingar mellan arbete och ”verkligt” resultat. I den här typen av miljöer kan människor lägga sin energi på att allt ska se bra ut snarare än att arbeta med kärnverksamheten.

FEM ORSAKER TILL FUNKTIONELL DUMHET

1. **Ledarskapsgenererad dumhet**
   Ledare uppfattas ofta som överlägsna människor som besitter kognitiv skicklighet, kreativ intelligens och praktisk kunskap. Ledarskap är däremot ofta intimt förknippat med dumhet. Försök att utöva ledarskap påverkar inte alltid följarna på det sätt man förväntar sig. Corporate Bullshit.

2. **Strukturgenererad dumhet**
   Organisationers formella strukturer, regelverk och rutiner kan bli en grogrund för omfattande dumhet. Planer, rutiner och andra formella strukturer misstas ofta för kvalitetsgarantier, produktivitet och pålitlighet. De flesta människor har en begränsad överblick och anstränger sig inte nämnvärt för att titta närmare på vad som finns bakom ytstrukturerna.

3. **Imitationsgenererad dumhet**
   Många aspekter av organisationslivet handlar inte om att få saker att fungera mer effektivt. Istället handlar det om att skapa rätt yttre bild och att anpassa sig till den stora massans förväntningar på hur en organisation ska vara.

4. **Varumärkesgenererad dumhet**
   Att övertyga folk att tillägna sig sådant de inte behöver, har blivit livsviktigt för många företag och organisationer. Den bittra sanningen är att många jobb upplevs som meningslösa av dem som utför jobben. Att skapa en känsla av värdighet i den här typen av arbete är en utmaning. Varumärkesskapande erbjuder en lösning. Att förvandla ett tråkigt jobb till något som låter spännande och intressant. Istället för att sälja vodka till överpris kan folk säga att de bidrar till att skapa renhet, klarhet och perfektion.

5. **Kulturgenererad dumhet**
   Kulturer får organisationer att fungera. Den koordinerar människor, erbjuder en kollektiv känsla av mening och skapar en gemensam identitet. Men den har också nackdelar. Den kan skapa tunnelseende och konformitet samt hämma självständigt tänkande. Kulturer inkluderar alltid ett mått av funktionell dumhet. Kulturen blir både kompass och psykiskt fängelse. Kulturer kan lätt glida från att vara funktionella till att bli dumma. Förr eller senare är det just det som brukar ske.

DUMHETSBEKÄMPNING

1. **Utveckla negativ kapacitet**
   Ställ kritiska eller reflektiva frågor regelbundet.

2. **Nyttja de med öppna ögon och alternativa anfallsvinklar**
   Personer som är nya i organisationen kommer ofta också med nya perspektiv. Lär från utomstående. Engagera dina kritiker.

3. **Motaktiviteter**
   Bullshit-bingo; upptäck klichéer och andra meningslösa uttalanden. Den som först noterat 10 bullshit-uttryck under en dag vinner ett pris. Insatsstyrka mot dumhet; avsluta dumma eller meningslösa aktiviteter, arrangemang och projekt.

Det enda sättet att undvika funktionell dumhet är kritiskt tänkande och reflektion.