

Stormöten som funktionell dumhet

Är stormöten så populära just för att de drar in organisationen i [funktionell dumhet](#)? Attraherar stormöten för att de tränger undan och ersätter organisationens syfte?

Stormöten skapar olika dynamiker som har en benägenhet att ersätta genomförande. Stormöten blir i så fall effektiva som flykt från förverkligande. Stormöten är en bland flera förklaringar till hur grupper och [organisationer](#) dras in i funktionell dumhet.

Funktionell dumhet

[Funktionell dumhet](#) tenderar att uppstå när en organisation eller grupp utvinner mer kraft och energi av att inte genomföra vad den är till för än av att genomföra det. Icke genomförande får en funktion i organisationen.

En dynamik växer fram där [organisationen](#) med tiden oavsiktligt ersätter sitt syfte med andra verksamheter, exempelvis mätningar, rapporter och utvärderingar. Dessa andra verksamheter utformas mer tillfredsställande än att genomföra syftet. Det blir mer engagerande att genomföra icke genomförande än att genomföra genomförande.

Frågor som annars skulle hanteras i [små arbetsgrupper](#) centraliseras till stormöten. Arbetsgrupper frågar stormötet eller informerar stormötet. Dessa möten fastnar i så fall i tröghet och 'information overload'.

Även konflikter som kunde ha hanterats av en mindre ansvarig grupp [centraliseras](#) till stormötet. Deltagarna dras in i alla möjliga konflikter. Eller så blir organisationen konflikträdd och konfliktundvikande.

Hur stormöten skapar funktionell dumhet

1. Stormöten är tröga för att lösa problem. Detta gör att deltagarna istället fokuserar på tyckanden och invändningar. Att inför andra tycka

något stimulerar och fungerar som flykt från förverkligandet. Att tycka och påpeka saker blir attraktivare än att konstruera, bygga och genomföra.

2. Invändningar fungerar dessutom som stoppsignaler. Det går alltid att hitta en invändning. Och deltagare blir skickliga invändare. Det gör att växelspelet mellan uppfinnande, misslyckande och konstruerande stoppas och trängs undan.
3. De som invänder framställer sig som realister. Detta bygger en kraftfull mur mellan realiserande och realism. Det realistiska blir att undvika att realisera. Realiserandet pekas ut som orealistiskt.
4. Utspel och åsikter pissar in revir. Att markera position och domän blir mer tillfredsställande än att innovativt lösa problem. Domäner måste pissas in regelbundet för att inte bli otydliga. Markeringar blir ett återkommande inslag på stormöten.
5. Att vara emot varandra genererar energi, som plus och minus på ett batteri. Att bromsa och kritisera varandras förslag producerar självgenererande system. Motståndare stimulerar varandra genom att vända sig mot varandra.
6. Två parter som vänder sig mot varandra drar in övriga deltagare i dikotomin. En motsättning kan sätta igång en dynamik där den gör sig själv till huvudmotsättning. Avvikande lösningar trängs undan.
7. Två parter som vänder sig mot varandra tenderar att prata mycket och dominera diskussionen. De blir varandras motparter i en pardans. Deras gemensamma dominans är svår att genomskåda eftersom de säger emot varandra.
8. Och de två skola bli ett. Två parter som vänder sig mot varandra blir i praktiken en part, som när dansare blir ett danspar.
9. Att ersätta kreativa konflikter med motparter som vänder sig mot varandra gör att organisationen blir inlåst i vissa återkommande frågor. Organisationen stagnerar. Detta kan skapa trygghet. Stagnation får en betryggande funktion för deltagarna.

Konfliktundvikande

1. Att centralisera konflikter till stormöten blir för många grupper jobbigt. För att undvika konflikter övergår dessa till att bli konfliktundvikande.

Konflikter tas inte till vara. Problem hanteras inte.

2. Konfliktundvikande kan förvandla stormöten till informationsmöten. Detta producerar "information overload". Stormötet blir organisationens flaskhals. Informerandet skapar en självgående stimulerande aktivitet som ersätter förverkligande.
3. Det gemensamma skapandet kan trängas undan av att deltagare rapporterar om rapporter. Parallellt med att arbete alltmer ersätts med redovisningar och rapporter så skapas behovet av bekräftelse. Annars skulle rapporterna producera tomhet. Stormötet blir därför ett forum där redovisningar får redovisas ännu en gång.

Utvinna kraft - fetischism

1. Konfliktundvikande kan förvandla stormöten till en trevlig stund där snälla och uppmuntrande saker sägs. Det sociala tar över.
2. Att förvandla en stor del av gruppen till publik skapar fetischistisk kraft som utvinns ur publiken. Informella och formella ledare utvinner energi från åhörarna. Energi överförs därmed från passiviserade åhörare till ledning och informella ledare. Stormöten uppfattas därmed som funktionella för ledningen.
3. Att göras till publik kan även användas av den passiva åhöraren för att utvinna kraft. Stormöten drar till sig karismatiska talare som inspirerar publiken. Inspirerandet ersätter kämpande med att förverkliga.
4. Värde kan ersättas av utvärderingar. Att få bra utvärderingar ersätter skapande av värde. Stormöten blir en arena som bekräftar utvärderingarnas resultat, eller som analyserar hur resultatet kan förbättras. Resultat av arbete ersätts med resultat i utvärderingar.
5. Skapande av värde kan också ersättas av mätande. Värdet i att bruka, skapa, samarbeta och samtala ersätts med mätande av kundnöjdhet och nöjda medarbetare. Nöjdhet tränger genom mätningar bort förverkligande. Stormötet blir ett forum där statistik förvandlas till kraft. Det alstrar nummermagi. Nummer uppfattas innehålla kraft.
6. Eftersom energi kan utvinnas ur stormöten blir den funktionella dumheten funktionell. Varje förslag om att arbeta mer självständigt i mindre grupper motverkas kraftfullt. Och varje förslag om att grupper ska samarbeta och koordinera med varandra tolkas som att stormötena

faktiskt ändå är nödvändiga. Stormötet gör sig immunt mot förverkligande arbete i mindre grupper.

Per Herngren

2017 07 22, version 0.1.1

Stormöten eller mindre grupper: bilaga 1

En utgångspunkt för den här texten är att möten är effektiva på att lösa komplicerade problem i storlek från två till åtta deltagare. För exempelvis textskrivning kan två personer vara effektivare än fem. För att uppfinna kan fem personer vara effektivare än åtta. För att upptäcka problem och fallgropar kan åtta personer vara effektivare än två.

Formeln $n(n-1)/2$ ger antalet individuella relationer i en grupp. Där n är gruppens antal. Formeln visar alltså antalet par som behöver förstå varandra och samarbeta med varandra. Hur många individuella missförstånd som behöver redas ut. Och hur många möjliga personliga konflikter som gruppen behöver hantera.

Det finns andra faktorer som skapar flaskhalsar och tröghet men något förenklat visar formeln att en grupp som går från exempelvis sju till nio deltagare fördubblar svårigheten och komplexiteten i att försöka förstå varandra, samarbeta och hantera konflikter.

Formeln blir därmed en delförklaring. I möten med fler än åtta deltagare behöver några dra sig tillbaka och bli mer tysta och passiva. Jämlikhet blir matematiskt omöjligt.

Stormöten måste producera åhörare och publik för att de ska fungera. Själva samtalet förs mellan kanske fem-sex deltagare. Ifall fler yttrar sig så sker det i form av monologer snarare än samtal. Det är inte praktiskt möjligt att jämlikt referera till varandra. Inte heller att bolla tankar fram och tillbaka. Samtalande, tillsammans-talande, sker mellan max sju-åtta personer oberoende om gruppen har åtta, femton eller hundra deltagare.

Förutom formeln som visar antalet individuella relationer använder jag arbetsgrupper som paradigm (mönster) för att jämföra med stormöten. Arbetsgrupper som arbetar självständigt utan att mikrostyras av styrelse, ledning eller stormöte utvecklar andra arbetssätt än stormöten. Arbetsgrupper varvar planering, genomförande, problemlösning, omsorg och ömsesidig hjälp. Den växlar mellan olika typer av möten, och den varvar funderande med genomförande. Arbetsgruppen kan misslyckas eller lyckas med detta. Arbetsgruppen är inget enhetligt ideal utan bara ett hjälpmedel i analysen.

Flera av de handlingar som tas upp i kritiken av storgrupper kan få en konstruktiv funktion i mindre arbetsgrupper. Det gäller att inte förvandla kritiken till moralism eller generaliseringar.

Dynamik: bilaga 2

Dynamik innebär att effekter med tiden skapar oväntade effekter. Förutsättningarna förändras. Det som är dynamiskt måste begripas historiskt, över tid. Det som gällde igår gör att något annat gäller idag. Förutsättningarna förändras. Nya förutsättningar skapar effekter som gör att de nya förutsättningarna snart inte heller gäller, inte på samma sätt. Samma sak kan alltså få olika effekter över tid.

Dynamisk analys ska därför inte blandas ihop med helhetsförklaringar eller statiska förklaringar eller linjära förklaringar.

Funktionell i systemteori: bilaga 3

Funktionell i systemteorier syftar på återkommande handlingar, händelser, relationer, platser och saker som är med och återskapar delar av en organisation. Eller som återskapar delar av ett fenomen eller ett system.

Det funktionella är det som inte är avsiktligt. Funktionellt skiljer sig därför från instrumentellt handlande där effekten är avsiktlig och planerad. Funktioner är inte uttänkta. Exempelvis kan gemensamma fikapauser på en arbetsplats få funktionen att lösa problem, konflikter, sprida idéer och färdigheter.

Ifall organisationen medvetet organiserar fika för att lösa problem och konflikter blir fikat istället instrumentellt, inte funktionellt.

Instrumentalism och dess funktion

Instrumentella handlingar kan få en funktionell funktion i en organisation. Funktionell dumhet skulle delvis kunna förklaras med ensidigt fokus på instrumentella avsikter. Istället för att förverkliga så fokuserar organisationen på handlingar som ska sätta igång en kedjereaktion som förhoppningsvis uppnår målet i framtiden.

För teorin kan detta bli förvirrande. Skulle det instrumentella kunna vara samma sak som funktion? Nä, det gäller att skilja på funktionen med det instrumentella från instrumentalism. Instrumentella handlingar får alltså oavsiktliga konsekvenser. Instrumentella handlingar är till stor del icke-instrumentella. Detta kan leda till att det funktionella och det instrumentella ofta får motstridiga konsekvenser. Trots att det är samma handling. En viss avsikt får en helt annan funktion. Funktionell dumhet är ett typexempel på detta.

Förklara funktion i organisationer

Funktionella händelser orsaksförklaras ibland med funktionell effekt: att dess funktion i organisationen är orsaken till att de existerar.

Talcott Parson som var det stora sociologiska namnet inom strukturfunktionalismen under femtiotalet förklarade funktion med funktionen för helheten (organisationen, samhället).

Men att förklara funktioner utifrån en helhet blir en mystisk instrumentalism. Skulle det finnas någon mystisk intelligent kraft i system och organisationer som genererar funktioner som är bra för organisationen? Skulle organisationer ha sina egna gudar som ser till att det går bra för organisationen? Eller skulle det existera en omedveten högre intelligens i organisationer som vet vad som är bra för organisationen?

Funktion som resonans

Istället för att tänka helhet kan det vara mindre mystiskt att undersöka hur olika saker och händelser börjar dansa med varandra. Dansen skapar en form av gravitation, en dragkraft som drar till sig mer dansande. Och dansen

fortsätter. Denna dans och puls får funktioner som drar iväg med organisationen. Detta kan vara bra eller dåligt för organisationen. Eller så omvandlas organisationen till något annat. En revolution sker.

Funktionella händelser skapar egna värden. Dessa värden kan dra med deltagare och grupper i organisationen. "Det var ett trevligt samtal! Hinner du vara med på eftermiddagsfikat? Jag köper nybakade bullar i bageriet." Goda bullar och trevligt sällskap kan få oväntade effekter för en organisation.

Luhmann och sociala systemteorin

Funktionalisten Niklas Luhmann började på sextiotalet kritisera mysticismens kring Talcott Parsons tro på helheten och vad som var bra för helheten. Luhmann förklarade istället funktion främst med hur system producerar skillnad från andra system. Och skillnad från sin omgivning.

Hur blir system självskapande? Hur rör sig danspar på dansgolvet utan att krocka, blanda ihop sig och upplösas som par?

Luhmanns systemteori undersöker hur system kan bli självständiga. Vad är det för funktioner i system som skyddar det från extern information och påverkan?

Hur kommer det sig att organisationer lever sina egna liv istället för att påverkas av andra organisationer? Det är det som Luhmanns sociala systemteori förklarar, eller försöker förklara.

Hans systemteori blir därmed också en hjälp att förstå hur regeringar, parlament och företag skyddar sig från påverkan från aktivister och solidariska organisationer.

Dysfunktionell

Att skilja på dysfunktionell och funktionell kan göra att analysen missar att det dysfunktionella ofta är funktionellt. Det får en funktion i organisationen. Det blir lätt att analytikern omedvetet blandar in åsikter och tyckanden i ordet dysfunktionell. Det återskapar en mystisk, rationell helhet. Ett högre rationellt syfte i systemet.

Dysfunktionell kan dock användas som en kritik. Kritiken blir då en intervention

i organisationen. En intervention som kan få en egen funktion. Kritikern kan påpeka att:

1. en funktion i en organisation drar iväg med organisationen så den blir något annat än vad den är till för.
2. en funktion kan blir självdestruktiv för organisation. Den gör att organisationen kollapsar.

Feministisk kritik mot stormöten - bilaga 4

"Under sjuttio-talet ifrågasatte exempelvis Barbro Backberger från Grupp 8 stormötesformen, som hon menade 'var den mest odemokratiska form man kunde ha för det var bara de som kunde ta för sig som dominerade och styrde debatten'". (Karin Milles, "Från maninnor till cyborger: Hur feminister har skaffat sig språklig makt", [Linnéuniversitetet](#), 2017.)

Referens

Mats Alvesson, André Spicer, "A Stupidity-Based Theory of Organizations", *Journal of Management Studies*, Volume 49, Issue 7, November 2012, p 1194-1220.

Mats Alvesson, André Spicer, *The Stupidity Paradox. The power and pitfalls of functional stupidity at work*, Profile Books Ltd, 2015.

Roland Paulsen, *Vi bara lyder: en berättelse om Arbetsförmedlingen*, Atlas, 2015.

Niklas Luhmann, *Social Systems*, Stanford University Press, 1995.

Per Herngren, [Texter om funktionell dumhet](#).

Per Herngren, [Funktionell dumhet](#), 2014.

Per Herngren, [Skicklig inkompetens](#), 2008.

Per Herngren, [Bortom styrmodeller](#), 2010.

Per Herngren, [Postreformism](#), 2016.