

DUMHETSPARADOXEN

DEN FUNKTIONELLA DUMHETENS FÖRDELAR OCH FALLGROPAR

Mats Alvesson och André Spicer

Översättning

Linn Åslund

fri tanke

2018

INNEHÅLL

Förord	9
Introduktion	13
DEL 1: DUMHET IDAG	
Kapitel 1: Kunskapsmyten	35
Kapitel 2: Inte så smarta	59
Kapitel 3: Funktionell dumhet	81
DEL 2: FEM TYPER AV FUNKTIONELL DUMHET	
Kapitel 4: Ledarskapsgenererad dumhet	111
Kapitel 5: Strukturgenererad dumhet	136
Kapitel 6: Imitationsgenererad dumhet	157
Kapitel 7: Varumärkesgenererad dumhet	175
Kapitel 8: Kulturgenererad dumhet	193
DEL 3: DUMHETSLEDNING	
Kapitel 9: Dumhetsledning och hur du motverkar den	215
Författarnas tack	247
Noter	249
Register	265

INTRODUKTION

Kvantarna anfaller

I början på det tjugoförsta århundradet var vetenskapare vid de främsta institutionerna i världen bekymrade över sina studenter karriärval. Det fanns en tid, sägs det, då unga toppstudenters studier inspirerade dem till att göra karriär som forskare. Detta skapade en stadig ström av briljanta tänkare som kom med Nobelprisvinnande vetenskapliga genombrott. Men så var det inte längre. Många av de mest begåvade studenterna hade av sagt sig en karriär inom vetenskapen. I stället vandrade de i horder för att söka lyckan inom finansvärlden.

Finansvärlden erbjöd många fördelar för forskningsvärldens avhoppare. Arbetet var bättre betalt och karriärutsikterna framstod som lysande. De lyxiga kontoren med attraktiva medarbetare var långt behagligare än trista laboratorier, bemannade av andra nördar. Många av de färdigheter som forskare utvecklade under sin utbildning var efterfrågade inom finansvärlden. Samtidigt var de långa arbetsdagarna och den höga stressnivån bekant. Och precis som i labben dominerades finansvärlden fortfarande av män.

Trots dessa stora likheter fanns det en klar skillnad mellan den vetenskapliga världen och finansvärlden: kulturen. Finansvärlden hade under många år dominerats av en starkt driven kultur fokuserad på individens framgång. Girighet var en dygd, pengar regerade och välgång var något man stoltserade med. Inom vetenskapen var honnörsorden sanning och upptäckt. Forskare var stolta över

sin allmänna likgiltighet inför pengar. Intellekтуella utmaningar, utvecklingen av ny kunskap och erhållandet av samhällets aktning var mycket viktigare. Att någon som fostrats i vetenskapens kultur skulle växa och utvecklas i den ytliga finansvärlden verkade inte troligt.

Men det visade sig att de forskare som gav sig in i finansvärlden gjorde mer än bara överlevde – de började frodas. Den stadiga strömmen av examinerade forskare tog med sig finslipade kvantitativa färdigheter och sattes snabbt i arbete med att skapa extremt abstrakta modeller. I stället för att försöka utveckla uträkningar för att kartlägga stjärnornas rörelser, skapade de modeller för marknadens rörelser. Dessa forna forskare befann sig långt ifrån börsgolvet. De utförde sina arbeten i lågmälda, luftkonditionerade kontor. De såg inte sig själva som affärsmän – de var ”kvantar”, experter på kvantifiering och användande av avancerade matematiska modeller. De hade lämnat sina identiteter som forskare och bankmän bakom sig. I stället såg de sig själva som företrädare för ett helt nytt fält: finansiell ingenjörskonst.

Samtidigt som allt fler kvantar anställdes av banker, ökade också deras prestige och resurser. Strategiska beslut togs inte längre i stridens hetta under affärssuppgörelser. I stället tog de abstrakta matematiska modellerna över. Hanteringen av hundratals miljarder dollar blev snabbt beroende av de modeller som kvantarna tog fram. När ekonomin blev starkare översvämmades de finansiella institutionerna av utsägliga rikedomar. Det här berget av pengar placerades i kvantarnas händer. Det som en gång hade varit en marginaliserad aktivitet, praktiserad av några få nördar på små institutioner, var nu en av axelmakterna inom det moderna finansiella systemet. Kvantarnas självförtroende ökade i takt med att deras modeller genererade allt större avkastning. Detta ledde i sin tur till ett starkt självförtroende på finansmarknaden. Vissa blev så hängivna finansiell ingenjörskonst att de deklarerade slutet för cykler av lågkonjunktur och högkonjunktur – den eviga välgångens gryning var här.

Men vid samma tidpunkt som förtroendet för finansiell ingenjörskonst ökade, började kopplingen mellan kvantarnas rena, abstrakta

modeller och marknadens röriga verklighet bli allt svagare. Ett perfekt exempel på detta är CDO (*Collateralized Debt Obligations*) – en obligation som kombinerar olika typer av skulder. För att skapa en CDO kan man exempelvis kombinera huslån i välbärgade områden, som ägs av välbeställda familjer (ett säkert kort), med billån beviljade till personer med mer blygsam inkomst (ett rimligt prospekt, men med viss risk) och högriskbolån beviljade till så kallade NINJA:s (förkortning för *No Income, No Job, no Assets*) – individer utan inkomster och utan tillgångar (en säker förlust). Knepet var att värdera paketet av kombinerade skulder enbart utifrån den skuld som innebar lägst risk. Ett skuldpaket som bestod av säkra kort, riskkort och säkra förluster behandlades alltså som om det endast innehöll säkra kort. I den abstrakta modellen representerades CDO:s som en sak (ett säkert kort), medan verkligheten såg helt annorlunda ut (de bestod av en rörig blandning av allt från säkra vinster till säkra förluster).

Vid det här laget ställer du dig kanske frågan: "Varför var det ingen som stannade upp och ställde de svåra frågorna?" Svaret är: Några gjorde faktiskt det. En handfull personer från alla delar av industrin hade pekat ut några av problemen i dessa modeller. Men dessa kritiker var en liten minoritet som i princip ignorerades av alla. Deras gammalmodiga tankar om finansiell undergång gick dåligt ihop med den rådande optimismen. Men den främsta anledningen till att bankvärlden inte ställde de jobbiga frågorna om deras alltmer bräckliga modeller var att de helt enkelt inte förstod dem. Finansmarknaden hade blivit så komplex att endast en handfull kvantar på allvar kunde förstå vissa aspekter av vad som faktiskt pågick. Höga chefer på de största bankerna hade knappt någon uppfattning om vad som pågick inom de egna institutionerna. Regulatorer, vars uppgift var att fungera som vakthundar, ignorerade antingen problemen eller misslyckades helt enkelt med att förstå dem. Det som är mest chockerande i sammanhanget är att flera kvantar medgav att de själva inte förstod hur deras modeller förhöll sig till verkligheten.¹