

## Nödvändigheten av att kunna hantera komplexa sociala system

av Bengt-Åke Wennberg



Jag fick en förfrågan om boken "Drivkraft", författad av Daniel H. Pink och utgiven redan 2010 på Bookhouse Förlag. Boken presenteras på omslaget med orden "Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss".

Den är en gedigen sammanställning av vad vi vet, både från forskning och praxis, på området. Samma resonemang och fakta har presenterats – kanske med andra ord och begrepp – sedan mitten av 1900-talet. Författarens resonemang är väl förenliga med mina egna. Det är emellertid inte så mycket "nytt". Formuleringen "den överraskande sanningen" får mig att haja till.

Det som är överraskande är, att dessa insikter, som sedan länge varit välkända och accepterade, inte lämnat spår efter sig varken i de organisatoriska resonemangen eller i andra sammanhang, där man refererat till "motivation", trots att de borde vara allmängods för vem som helst som tagit sig tid att fördjupa sig i vad man vet på området. Även betydelsefulla psykologer och andra förstasigpåare har jamsat med och "justerat" resonemangen så att de passat "mainstream". Man kan närmast säga att man i årtal förträngt de fakta som presenteras i "Drivkraft".

År 2010, alltså samtidigt med den första utgivningen av boken, skrev vi själva en liten pamflett "Mainstream ifrågasatt" med tretton olika kategorier av frågor som visade på hur de aktuella resonemangen och argumentationen skiljde sig från vad man sakligt sett "visste" både från praxis och forskning om de frågor som diskuterades. Resonemangen fick stöd av alla de praktiker vi vände oss till. De "sanningar", som vi där presenterade brukar, sedan mer än fyrtio år tillbaka, regelbundet dyka upp. De presenteras då som "nyheter". Boken "Drivkrafter" tillhör denna kategori. Det betyder inte att den är oviktig. Den är förstås läsvärd, saklig och intressant och bör rekommenderas.

Vad som för mig varit den stora gåtan, är emellertid hur dessa, sakligt sett väl etablerade kunskaper, som beskrivs så bra i "Drivkraft", kan förnekas och direkt motverkas av de organisatoriska och politiska resonemang som förs. Ett exempel: Att belöningar tar bort motivationen, och inte ökar den, har vi således vetat mycket, mycket länge.

Tron att om vi bara berättar "sanningen" så kommer människor att motiveras att ändra sina resonemang och sitt beteende, är i detta fall en dubbeldäckare. Sättet att framföra påståendet motsägs av vad vi vet om motivation. Motivationen upphävs när andra berättar "sanningen". Den sanning som presenteras, bland annat i "Drivkraft", ökar därför istället motståndet och genererar en önskan att finna andra "förklaringar" än just den som presenteras. I vår nya bok kallar vi detta beteende för kollektiva försvarsmekanismer. Dessa finns av många slag.

Det uppstår då ett dilemma. Dilemmat är att man med sitt beteende själv bryter mot den kunskap man tycker sig ha. Mitt svar på hur detta dilemma uppstår är, att det verkar finnas en djupare, och i oss alla inbyggd "sanning", som driver fram tron på ett överordnat system – struktur – som styr handlandet. Det är denna tankefigur – trossats – som leder till missförstånden.

Denna tro kan formuleras ungefär så här – "det är organisationens konstruktion som driver fram dess framgång/välstånd". Denna tankefigur kallas på vetenskapligt språk den strukturalistiska ansatsen och dominerar hela vårt nuvarande tankesystem, och nästan alla pågående diskurser. Att försöka ändra den, är som att dra i midgårdssormens svans.

Ser man saken som att "det är organisationens konstruktion som garanterar dess välstånd" så blir det naturligt att diskutera "drivkrafter". Men å andra sidan så blir alla sådana resonemang meningslösa i alla de fall då påståendet om organisationens konstruktion är tveksamt och kontraproduktivt. Då spelar det ingen roll vad man säger, om man refererar till drivkrafter, eftersom det man säger och föreslår, i alla fall, inte kommer att ha någon betydelse för försöken att medverka till den förändring man önskar, och till skapandet av en bra organisering – synergi. Det hjälper inte att man höjer rösten och stampar i golvet.

Problemet tycks vara att, om man accepterar vad som står i "Drivkraft", så kommer det sociala system man lever i, inte att fungera på det sätt man lärt sig. Det strukturalistiska systemtänkandet leder till motsägelser och orimliga slutsatser när man möter den sociala verkligheten.

Eftersom dagens karriärsystem och samhällets organisatoriska struktur är ordnat efter olämpliga principer, så leds vi därför numera allt djupare in i de självmotsägelser som Drivkraft pekar på. Dessa brukar förklaras med att andra beter sig dumt. De måste vara korkade, odugliga, ansvarslösa, inhumana etc. De är "skyldiga". Men i så fall är vi alla skyldiga.

Systemet driver därför av egen kraft mot undergång eftersom de åtgärder, man inom ramen för systemet känner till, och som man tror skulle kunna förändra riktningen, inte fungerar längre. Under denna process tappar man på grund av de inbyggda motsägelserna allt mer tilliten till varandra och till "ledningen" vilket skapar allvarliga konflikter och mobbingsituationer.

Den totalitära staten ligger på lur. Som jag beskrivit i några av mina tidigare bloggar så verkar lösningen i så fall vara att i istället se vår sociala verklighet som ett komplext socialt system. Men sådana system och hur vi fungerar i dem vet vi alldeles för lite om. Här är vår kunskap begränsad. Vi står handfallna.

Intressant nog är starten för att lära sig mer om dessa system, att just utgå från vad som står på omslaget till boken – ett "överraskande faktum" – och med detta som utgångspunkt göra en så kallad abduktiv analys.

Abduktion är en filosofisk term besläktad med både induktion och deduktion, där utforskaren av ett fenomen rör sig mellan teori och empiri och låter förståelsen successivt växa fram.

Charles Sanders Peirce definierar den abduktiva slutledningsformen enligt följande: Ett överraskande faktum, C, observeras; men om A vore sant, så skulle C vara en självklarhet; följaktligen finns det skäl att anta att A är sant.

Boken "Drivkraft" är ett exempel på hur man genom många och samtidiga teoretiska studier, personliga erfarenheter och beprövad praxis kommer fram till en beskrivning av "motivation", dvs A, som är sann eftersom världen enligt allt man vet ser ut att fungera som den gör. Alla andra tänkbara förklaringar kan inte accepteras då de inte stämmer överens med det man "vet".

Det betyder inte att man funnit "sanningen". Det finns fortfarande en strimma av tvivel. Det kan dyka upp andra överraskande faktum. Abduktion är således den metod som måste användas för att skapa förståelse för komplexa sociala system om man ser dem som en konsekvens av individernas särprägel och autonomi.

## **Referens**

Pink D. H (2010): Drivkraft – Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss. Tallinn: Bookhouse Editions.