

Från satsningar till välgrundade insatser

av Bengt-Åke Wennberg



Satsningar blir meningslösa om man inte förstår de sociala strömningarna och tar hjälp av de som är med att skapa dem.

Då uppstår förvirring misstroende, vrede och risk för katastrofer

I varje partiledarintervju i TV så talas det i dag om "satsningar". Partiledarna ställs till svars för sina lösningar på de många områden som nu står inför gigantiska svårigheter. Men de saknar goda svar. Det mesta de föreslår verkar vara ganska orealistiskt. Det riskerar att bli mycket prat och lite verkstad.

Exempel:

- *Försvaret:* Inte ens 2020 räknar man med att kunna försvara hela Sverige 1 vecka.
- *Skolan:* Skolresultaten rasar – åtgärderna långsiktiga och dyra.
- *Sjukvården:* Sjuksköterskebristen är katastrofal.
- *Socialtjänsten:* Socialsekreterare och socialchefer slutar i en strid ström.
- *Infrastrukturen:* Glesbygden utarmas.

- *Arbetsmarknaden:* Ungdomsarbetslösheten ökar.
- *Hyresmarknaden:* Bostadsbristen är skyhögt.
- *Migrationen:* Flyktingströmmen är övermäktig
- *Rörligheten:* Tiggeriet på gator och torg har kommit tillbaka igen.

Problemet för partiledarna i de intervjuer de utsätts för är att de förväntas ha ett svar, som består av hur mycket pengar man skall "satsa" på det ena eller andra, och vilka skatter som då måste höjas för att göra detta möjligt.

Jag påstår att det bedrövliga tillstånd vi i Sverige nu hamnat i, trots att vi har en stabil ekonomi, inte uppkommit av en slump. Det är en direkt följd av att den politik som förts under många år bara handlat om "satsningar" och alltför ytliga analyser av vilka insatser som krävs.

Vad har då hänt? Jo, verksamheterna har murknat inifrån som en följd av en bristande förståelse för verksamheternas *faktiska karaktär och samhällliga funktion*, och därmed också som en följd av en oförståelse för vilka konsekvenser som olika satsningar och besparingar skulle kunna få. Både när det gäller staten och näringslivet.

Försvarsbesparingarna, underhållet av järnvägen och energipolitiken är tydliga och bra exempel på hur man med pengar som egentligen nu och då hade behövts för verksamheten, "räddade" budgeten och kunde genomföra skattesänkningar.

Nu har man kommit till vägs ände och det finns inga resurser för den genomgripande renovering som är nödvändig efter år av besparingar och transfereringar. Det gäller alla politikområden. Man har sparat och administrerat, så att verksamheterna nu inte har förutsättningar att längre fungera som de borde. Vad gör man då?

I partiledarintervjuerna talar man helst om något annat. Ideologi, moral, värderingar och fluffiga men helt orealistiska mål. Och förstås vad "nån och man" – det vill säga de andra – borde göra eller hur det egentligen borde vara. Att agera på detta sätt är säkert en klok strategi, om det bara gäller att tillfälligt lugna väljarna. Men det är en föga praktisk strategi för Sverige.

Jag skall försöka flytta fokus till det fenomen som jag tror har gjort att man behövt blunda för problemen så länge. Det handlar om ett fenomen som varken vi medborgare eller vår regering och andra politiker tillräckligt väl har förstått oss på, och därför inte heller gemensamt kunnat diskutera. Jag syftar på det som kallas komplexa förlopp.

Förklaringen till vår vanmakt ligger i att vi i det industriella samhället vant oss vid att omständigheter vi gemensamt har att hantera kan beskrivas genom entydiga och linjära *orsak-verkan* samband mellan redan uppmärksammade variabler. David Snowden, som jag refererat till i en tidigare blogg, demonstrerar emellertid att detta tankemönster inte fungerar särskilt bra för att förstå och beskriva komplexa system och komplexa förlopp.

Han konstaterar att betydligt fler av dagens verksamheter måste betraktas i termer av komplexitet, för att man skall kunna begripliggöra det som faktiskt händer. Vad som nu behövs är alltså inte större satsningar utifrån redan etablerade föreställningar om "best practice" utan i istället väl designade insatser, som är anpassade till de problem som skall lösas. Dessa insatser kan bara växa fram genom att vi hjälps åt att utforska de komplexa system vi deltar i, och hur de yttrar sig.

Ett komplext system kännetecknas enligt Snowden av:

- ett stort antal självständiga och interagerande element.
- interaktioner, det vill säga ett samspel mellan dessa element som är icke lineärt. Små variationer i ingångsvärden och i elementens relationer till varandra kan alltså skapa oproportionerligt stora konsekvenser i de förlopp som observeras.
- ett dynamiskt samspel som gör att helheten är betydligt mer än summan av delarna. Utfall kan inte konstrueras som vi vill att det skall vara, utan uppstår ur omständigheterna. Stabilitet uppstår inifrån systemet självt. Systemet kan simuleras men inte bestämmas. Det stabila skeende som växer fram beskrivs ofta som emergent – det stabila tillståndet "visar sig".
- att systemet har en historia. Konsekvenserna av tidigare förlopp är integrerade med det aktuella tillståndet. Elementen och deras relationer utvecklas ständigt genom samspelet med varandra och med omvärlden. Den utveckling som sker i systemet är därmed irreversibel.
- att systemets framtida rörelse inte kan beräknas särskilt exakt, eftersom samspelet med omvärlden, och systemets egen inre funktion, ständigt förändras.
- att agenterna och omständigheterna aktivt begränsar varandra och därför håller systemet stabilt. Det befinner sig således i tillstånd långt

från jämvikt. Det kan därför uppstå kaotiska skeenden som en följd av att det tillfälligtvis inte finns några begränsningar alls för vissa element i systemet. Skeendet skenar genom olika feed-back-loopar, som förstärker utfallen. Det vanliga är att detta till slut utarmar den kraft som driver systemet. Agenterna lyckas då efter en tid "återta makten" och begränsa varandra. Det kaotiska förloppet kan då hejdas och stabiliseras.

Komplexa förlopp är alltså oförutsägbara. De följer inte enkla orsak-verkan-principer. Komplexa system har ett eget liv som är svårt att påverka utifrån. Människan har emellertid unika mentala förutsättningar för att i, och genom sin, medverka i dessa system, och trots denna svårighet, skapa stabilitet och synergi. De kan för detta använda sina egna och andras erfarenheter av vad som händer och hur olika skeenden tycks generera andra skeenden.

De mänskliga relationer som skapas i dessa samspel fungerar då som en slags mellanvariabel – en slags ordnande buffert – i de relationer och samband som uppstår. Människan reagerar och agerar, inte som ett av alla de andra objekten, utan som ett subjekt som har förmåga att begripa sig på skeendet.

Snowden beskriver detta så här:

- Människan som professionell aktör kan anta flera olika identiteter och interaktiva mönster. Hon kan både medvetet och omedvetet växla mellan dem. Hon kan i en situation bete sig som en man, men i en annan som en kvinna. Hon kan i en situation vara en respekterad medlem i samfundet men i en annan en seriemördare. Hon kan i strid vara en hårdhudad soldat men i familjen vara en ömsint och inkännande medmänniska etc.
- Människor fattar beslut och väljer handlingar utifrån tidigare erfarenheter av framgång och misslyckanden, vilket gör framtida utfall mer konstruktiva än om de enbart baserades på logiska och definierade regler.
- Människor kan, genom sina handlingar, ensamt eller i grupp, medvetet och genom språkliga aktiviteter, förändra systemets karaktär antingen så att det skapas jämvikt och ordning, eller så att det skapas kaos och oordning.
- Så fort människor är medvetna om varandras existens så skapar de interaktiva mönster mellan sig, eftersom de tolkar varandras agerande som "handlingar" med bakomliggande avsikt och mening.

De mönster som växer fram kan därför sägas vara konsekvenser av ett slags kollektivt medvetande som styr var och en individs handlingar.

Detta innebär att människor i hög grad själva bidrar till de mönster som uppstår och därvid ger dem en ”mening”. Snowden påpekar att den förståelse som de flesta enskilda individer i vår kultur har, och som refererar till lineära förlopp i naturen, oftast inte räcker till för att förstå komplexa förlopp i vilka flera människor är inblandade.

Jag upptäckte exempelvis i mitt arbete med så kallad T-gruppsträning att de personer som var duktiga i skolan ofta blev synnerligen förvirrade av vad som hände i träningssessionerna, medan många andra, som inte var så duktiga i skolan och därför fokuserat på andra upplevelser, kände sig mycket mer hemma med utbildningsformen.

De samhällsproblem jag räknade upp i början av texten kännetecknas av att de måste betraktas som mänskliga komplexa system. Därför kan partiledarna inte tala om vad som skall göras. Man kan i sådana mänskliga system inte nå resultat enbart med ”satsningar”. Det behövs istället insatser som bygger på en gemensam ”sensemaking”, genom vilken var och en som är berörd, kan förstå och påverka förloppen från den plats där denne befinner sig – och genom att löpande och tillsammans med de andra följa hur samspelsförloppet utvecklas och växer fram.

Denna sensemaking skiljer sig radikalt från den typ av analyser man gör i lineära förlopp. Den består av öppna diskussioner med alla dem som deltar i verksamheten. Den består av att man prövar sig fram undan för undan. Den består av små insatser som löpande följs upp, och som leder in i nya försök. Den består av att man ständigt kollar vilket gensvar man får för att på så sätt få grepp på vilka spontana samverkansmönster som verkar fungera, och som man kan få gehör för hos de andra.

Den består av att man löpande söker finna begrepp och resonemang som kan göra förloppen begripliga för alla som deltar. Om man riskerar att kaos skall uppträda är det viktigt att formulera gränser, för vad som kan accepteras, och vad som inte kan accepteras – och ordna arbetsformer så att man tillräckligt snabbt kan komma till tals om att gemensamt försöka ändra skeendet om någon berörd upplever att man närmar sig en kritisk gräns. I grunden så är dessa strategier varken särskilt märkvärdiga eller främmande, men de kräver ett annat ”tänk” än det vi, i en hierarkisk miljö, är vana vid. Svenska konsulter var en gång pionjärer i just detta tänk – som kallades systemtänkande – se Erik Rehnmans bok från 1975.

Också under de arbetsorganisatoriska försöken i slutet av 1900-talet tillämpades sensemaking. Arbetssätten är därför kända av många som var med då. Men strategierna är också, i den lilla skalan, väl kända av varje människa som vill att familjelivet skall fungera och som ser till sina nära släktingars välgång.

Och då blir frågan: varför saknas dessa strategier helt i dagens diskussioner om adekvat verksamhetsutveckling och om modern ledning i vår tid och varför handlar allt om "satsningar" snarare än seriösa diskussioner om den kontext man skall verka i?

Kan du se områden där ni i din verksamhet borde etablera "sensemaking". Hur skulle en sådan komma igång. Vem skulle delta och vilka skulle ha nytta av vad ni kom fram till?

Referenser

Ancona D (2011). Sensemaking. Framing the Acting in the Unknown. I Snook et al (ed) (2011): The Handbook for Teaching Leadership. Harvard: Sage Publications.

Rehman E (1975): Systemsamhället. Om organisationsproblem i samhället. Stockholm: Bokförlaget Aldus.

Sandberg J, Targama A (2013): Ledning och förståelse, Lund: Studentlitteratur.

Snowden D J och Boone M (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 79-76.

Weick K (1995): Sensemaking in Organisations. London: Sage.

Weick K, Sutcliffe K M, Obstfeld D (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science; vol 16; no 4, s 409 – 421.

<https://www.bengtharry.me/?p=2357>