

## Komplexiteten – grunden till oredan och villrådigheten i debatten

av Bengt-Åke Wennberg



Välkommen tillbaka från en förhoppningsvis angenäm ledighet under vilken det inte funnits anledning att tänka på jobbet.

Själv har jag gjort tvärtom. Sommaren har inneburit en välbehövlig paus för att gå igenom, sortera och ordna mitt arkiv. Det har dessutom funnits tid att fundera över vad jag gjort under min femtioåriga yrkeskarriär och förbereda mig inför de frågor och uppdrag jag vet dyker upp framåt hösten.

När jag läser gammalt material är jag mycket tillfredsställd med vad jag och Monica Hane åstadkommit tillsammans med många av Er. Materialet väcker många glada, goda och positiva minnen. De uppdrag vi har gjort, och det vi diskuterat på våra möten, har handlat om tankar och insatser som legat i framkant på utvecklingen. Vårt bidrag har varit att tillsammans med er

försöka dokumentera och beskriva hur den framgång dessa verksamheter fått, gått till.

Det har funnits många skäl till att få till stånd en sådan beskrivning och sprida den. Ett skäl har varit att stabilisera de goda verksamhetsformerna så att de trots sin innovativa karaktär skulle kunna leva vidare och utvecklas även om initiativtagarna drog vidare till andra uppgifter. Ett annat skäl har varit att ni som initiativtagare själva, som huvudmän eller som finansiärer, ofta närt en önskan om att kunskaper och insikter borde spridas och bli till nytta i samhället. Det skulle inte heller vara helt fel om resultatet av ansträngningarna hade visat sig vara ett steg i den egna karriären.

Vi har kallt räknat med att utvecklingen skulle komma ifatt oss. Vad som nu, när jag läser allt material ytterligare en gång, allvarligt stör mig är att kärnpunkten i de erbjudna erfarenheterna oftast mötts av ett fullständigt ointresse som blivit värre med åren. Detta tyder på att vi har hamnat i ett paradigmskifte. När jag nu återigen går igenom materialet kan jag konstatera att våra beskrivningar har varit välgrundade, välgjorda och tydliga. Våra många referenser till aktuella artiklar och böcker visar att de också varit i linje med kunskapsfronten inom vårt område. Många av texterna skulle kunnat ha skrivits i dag.

Allt borde således tala för att våra gemensamma målsättningar skulle ha infriats och att ni och alla andra som hjälpt till att föra fram och formulera dessa nya tankar borde få medalj för att ligga rätt i tiden. Men så har det inte blivit. De presentationer vi gjort har allt mer legat utanför mainstream. Ni, våra uppdragsgivare, har därför snarare mött nya svårigheter och allt mindre gensvar. Kärnan och den innovativa aspekten i vårt samarbete har således inte återspeglats i samhällets övriga utveckling. De arbetsgemenskaper vi berättat om har ofta förflackats och eliminerats. En titt på vårt material visar att detta gäller alla professionsområden – forskning, utbildning, vård, arbetsmiljö, konsultation, företagsledning, värdefrågor, strategidiskussioner och utvecklingsarbete.

Under ett uppdrag i höstas slog vi, som många av Er vet, slaget fullt ut. Med utgångspunkt från våra 129 rapporter, uppdrag och andra skrifter presenterade vi ett antal mycket konkreta exempel på alternativa förfaringsätt gentemot det modelltänkande som i den allmänna samhällsdebatten anges vara lösningen på hur personer långt från arbetsmarknaden nu skulle kunna integreras i denna. Flera av Er deltog i diskussionerna. Vi hade hoppats att få ett genombrott eftersom samhällsproblemet var så uppenbart men trots sin tydlighet och praktiska

ansats, och trots att exemplen motiverades med omfattande resonemang och kopplingar till dagens arbetsmarknad, fick exemplen mycket ringa gensvar.

Jag har därför fått tänka om och tänka mycket och djupt. Vad är det för slags motstånd vi mött? Jag har därför skrivit denna serie av bloggar för att skapa en bakgrundsberättelse som skulle kunna göra detta begripligt. Då jag hämtat det mesta från våra tidigare diskussioner kommer Ni säkert att känna igen grunddragen. Men som jag ser det just nu så är det helheten som betyder något.

## Fenomenet doxa

Min historia börjar med [fenomenet doxa](#). Doxan är enligt Mats Rosengren de utgångspunkter och överväganden som aktörerna och de som samtalar betraktar som självklara. Försöken att föra "andra" samtal än som är förenliga med doxan undertrycks, förlöjligas eller negligeras. Även kritik följer doxan. Kritiken blir improduktiv om doxan är olämplig. Den får inte någon effekt på det faktiska problemet eftersom den inte adresserar det faktiska problemet. Jag menar att våra beskrivningar har fastnat i doxan. De uppfattas ofta som kritiska men de beskriver egentligen något tredje som varken är för eller emot.

Förhållandet att doxan kan omöjliggöra vissa samtal och hindra att vissa konstruktiva erfarenheter och påståenden förs fram är sedan länge känt av filosofer, språkvetare och retoriker. En praktisk demonstration av hur en doxa i praktiken kan dominera det offentliga samtalet finns bland annat i boken LTI – lingua Terti Imperi – Det tredje rikets språk. Viktor Kemperer beskriver i denna bok hur nazisterna dominerade språkbruket i Tyskland.

Nu räcker det inte med att bara referera till doxan. Jag menar att vi måste gå djupare. En av de personer som refererat till just det retoriska fenomen – förgivettaget – som vidmakthåller doxan är kulturgeografen Gunnar Olsson – tidigare ledare för NORDPLAN. José Luis Ramírez har beskrivit relevansen av detta ofta ouppmärksammade fenomen i ett bidrag till [Föreningen Apertums möte Open 2017](#). Begreppet "förgivettaget" är lite lurigt. Det kan användas på flera olika sätt. Ett förgivettaget kan å ena sidan vara vad var och en person tar för givet. Det kan å andra sidan också användas som den allmänna grund som den gemensamma doxan vilar på. Det var detta Gunnar syftade på.

Inom retoriken har man konstaterat att de samtal som vi utifrån kan observera, alltid bygger på gemensamma förgivettaganden. Om dessa förgivettaganden inte skulle vara förenliga mellan de som samtalar så skulle de inte begripa varandra. För att bli förstådda gentemot varandra måste således de som vill säga något ansluta sig till de förgivettaganden som styr resonemangen hos de som lyssnar och tvärtom. När man ger gensvar på det som sagts försöker man därför svara på ett sätt som man tror de andra förstår. Det ömsesidiga växeltagandet formar samtalet så att deltagarna omedvetet medverkar till att den resulterande diskursen kommer att byggas på några gemensamma förgivettaganden. De är ofta omedvetna och oartikulerade.

Detta specifikt språkliga fenomen är väl känt inom naturvetenskapen. Thomas Kuhn kallade grunden för de tankestrukturer som styrde samtalen och analyserna av skeenden i naturen för paradig. Ett visst framework – paradig – gör det alltså möjligt att beskriva, observera, mäta och förstå ett visst skeende – exempelvis eld. Kuhn visade att när insikterna om världen förändras så måste också förgivettagandena förändras. Man trodde exempelvis under en period att elden bestod av partiklar – flogiston. När man fick möjligheter att mäta deras massa visade det sig att de inte hade någon massa. När man på detta sätt konfronterades med motsägelsefulla fakta måste ett annat paradig växa fram. Det uppstod ett paradigmskifte. Jag hävdar alltså att det är detta som händer just nu och att det är fasthållandet av ett gammalt paradig/doxa som försvårar för oss att få gehör för våra erfarenheter.

### David Snowdens Cynefin och frågan om komplexitet

En forskare vars resonemang stödjer denna problemformulering är David Snowden. Hans modell Cynefin har intensivt diskuterats under våra möten och uppdrag det senaste året. Snowden hävdar att det finns fyra olika typer av kontext som var för sig behöver sin speciella "framework" för att kunna hanteras och förstås – enkel, komplicerad, komplex och kaotisk. Snowdens begrepp "framework" kan i detta fall ses som en synonym till begreppen doxa och paradig.



Ovanstående bild kan laddas ner i bättre upplösning [här](#)

Snowden konstaterar att de flesta analyser som görs i dagens samhälle och arbetsliv utgår från sådana förgivettaganden som gäller för de två fälten "enkel" och "komplicerad" medan den verklighet som vi i våra samtal engagerat oss i tillhör fältet "komplex".

Snowdens erfarenhet är att om analyserna och åtgärderna från olika fält blandas samman så uppstår förvirring, konflikter och kaotiska förlopp som inte kan kontrolleras. När den komplexa kontexten visar sig, vilket man inte förberett sig för om man ordnat arbetsformerna som om kontexten var enkel eller komplicerad, så står man där utan handlingsberedskap. Ofta säger man då att man borde haft en "annan" organisation eller kompetens men det hade inte hjälpt eftersom sannolikheten att det som då händer passar in i en annan enkel eller komplicerad kontext är liten.

### HPR är en olämplig framework för komplexitet

Snowden är noga med att påpeka att Cynefin inte är en fyrfältsmodell. Han återkommer flera gånger till att fälten representerar olika kontexter som skiljer sig åt och som måste analyseras med olika framework. Jag har tagit fasta på det. Den framework som i dag vanemässigt används för resonemang om organisering och samarbete, och som passar för Snowdens kontexter "simple" och "complicated", har jag, som ni säkert vet från mina skrifter, kallat HPR.

- **H** står för hierarki och betyder att man utgår från att det finns en given relation och rangordning mellan elementen i systemet och att de ingående elementen kan klassificeras på ett entydigt sätt. Detta innebär att det i princip existerar en lösning som är tillämpbar för alla liknande situationer och kontexter och att denna lösning gäller för alla framtider och alla platser.

- **P** står för paternalism och för att goda lösningar bör införas av överheten för alla och överallt. Med morötter eller piska om så behövs.
- **R** står för regelstyrning och för att det är möjligt att skapa rättsregler och arbetsinstruktioner som är så övergripande, beständiga och generella att om de följs av alla så kommer det önskade resultatet att bli det förväntade.

Det fina med Snowdens Cynefin är att Snowden håller med oss om att om HPR används för en verklighet som varken är enkel eller komplicerad, utan som egentligen är komplex, så blir verksamheten ordnad på ett sätt som motverkar att man kan klara av komplexiteten. Utan förberedelse för, och vana vid, att hantera komplexitet kommer medarbetarna då att varken ha den beredskap eller kompetens som behövs. Då kommer det till synes oväntade och oplanerade – men egentligen på grund av komplexiteten fullt naturliga – skeendet att få allt svårare konsekvenser eftersom den framework som man lärt sig använda inte alls är tillämplig på den typ av verklighet som existerar.

Används HPR som utgångspunkt blir därför samtalen om organisering och samverkan i en komplex kontext förvirrande och meningslösa. Åtgärder och förebyggande insatser blir missriktade. Man hamnar längst till höger i bilden av Snowdens Cynefin. När sedan det oväntade händer så uppstår kaos. För att förstå komplexiteten måste man därför överge HPR på samma sätt som man övergav flogistonet som beskrivning på elden. Jag skall i nästa blogg återkomma till vilka förgivettagnanden man då behöver starta ifrån och hur den komplexa kontexten kan hanteras.

## Referenser

Bourdieu P, Eagleton, T (1992): "Doxa and common life". New Left Review, 1992, p. 199, 111-121.

Kemperer V (2013): LTI Tredje rikets språk – en filologs anteckningsbok. Borås: Glänta produktion.

Ramírez J L (2017): Om den glömda dimensionen – det förgivettagna. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

[http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR\\_90.pdf](http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_90.pdf)

Rosengren M (2002): Doxologi. En essä om kunskap. Åstorp: Rhetor förlag.

Snowden D Boone M (2007): A Leaders Framework for Decisionmaking.  
Harvard Business Review. November 2007, sid 69-76.

Wennberg B-Å, Hane M (2005); Metodologisk plattform för vår användning  
av fokusröten och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors:  
Samarbetsdynamik AB.

En uppdaterad beskrivning av begreppet doxa finner Du på  
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Doxa>

Edwin Stoops bild av Cynefin i bättre upplösning kan laddas ner som pdf här.

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/ESCynefin.pdf>

Originalfil

<http://www.bengtharry.me/?p=3050>