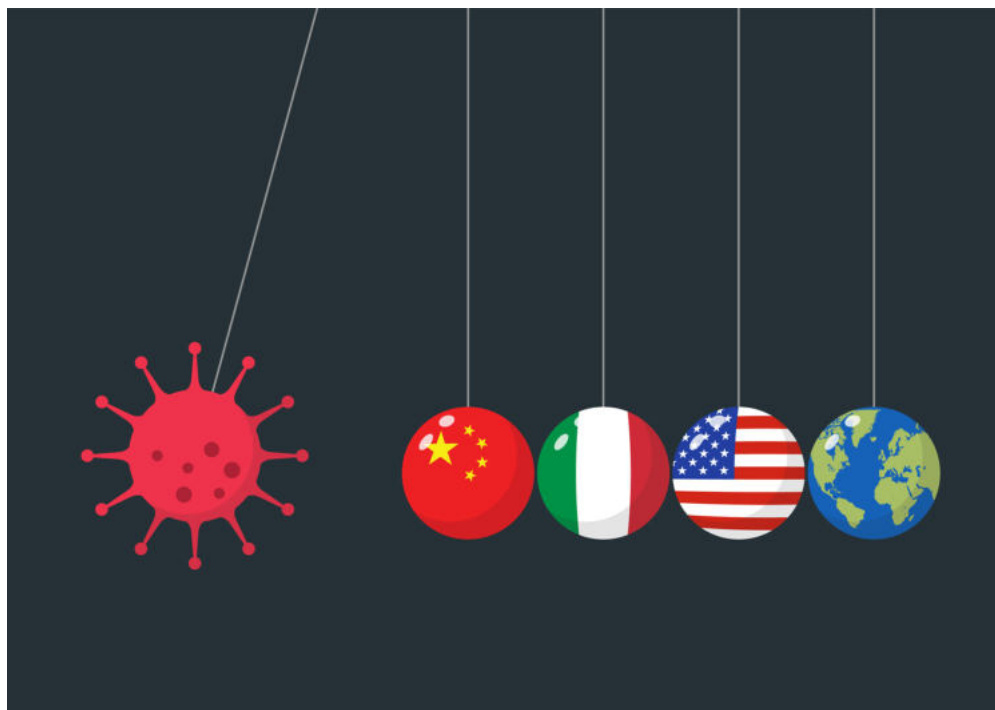


## Coronakrisen speglar vår oförmåga att hantera ett normalt tillstånd av social komplexitet

av Bengt-Åke Wennberg



I varje social kontext behöver individen – dels för att kunna handla klokt men också för att upprätthålla sin självbild – förstå och finna en mening i det skeende man deltar i. Därför behöver omvärlden och ens sociala kontakter göra en sådan förståelse möjlig.

När samhället förändras, kunskaperna vidgas och individernas möjligheter att agera ökas, så behövs förstås nya sätt att resonera och nya tankefigurer som tar hänsyn till de nya förhållanden som uppstår. Komplexitetsreduktioner som användes tidigare fungerar inte längre ([Wennberg 2020a](#)). Människor och samhälle står då maktlösa och förvirrade inför de nya svårigheter som uppstår. Coronakrisen visar på vilka katastrofer som då kan uppkomma.

En vanlig tanke som används i resonemang, samtal och analyser är att sociala skeenden skulle kunna kontrolleras uppifrån och utifrån genom ledningens prioriteringar och experters rekommendationer. Dave Snowden har i sin modell Cynefin visat att det bara är i sociala kontexter som tillhör kategorierna "enkla" och "komplicerade" som villkoren för denna kontrollmöjlighet uppfylls ([Wennberg 2020b](#)). Att hävda att en sådan styrning skulle fungera även i komplexa kontexter är då en missvisande komplexitetsreduktion.

Den kategorisering i fyra olika sociala kontexter som David Snowden gör är en eftergift till hur man organiserade industrisamhället och till att artikeln vill beskriva hur "ledarskap" skall utövas. Snowden påpekar emellertid samtidigt att det numera inte längre finns några sociala kontexter av den typ som han kallar enkla och komplicerade. Vi kan därför inte längre negligera komplexitetens existens. Därmed blir de gamla resonemangen om styrning och ledarskap irrelevanta.

Vi måste alla vänja oss vid, leva med och lära oss hantera samhällets komplexitet. Ansvaret för detta vilar inte bara på en ledning. Det vilar på oss alla. Om vi inte klarar det så kommer kriserna att uppstå varje gång något oväntat och oplanerat inträffar.

Vad vi just nu upplever är således inte en tillfällig kris som går över och medför att allt sedan kan vara som förut. Krisen visar att vi har ordnat samhället på ett sätt som är baserat på icke fungerande komplexitetsreduktioner. Detta gör oss sårbara för alla slags oväntade störningar. Detta har även FOI uppmärksammat och oroar sig över.

I antologin "Perspektiv på pandemin", belyser 26 FOI-forskare hur de ser på skeendet under coronakrisen med hänsyn till hur vi i framtiden bör bygga vårt totalförsvar (Mittelmeier m.fl. 2020). Mycket i rapporten handlar då förstås om fysiska resurser och hur man kan säkra tillgången på dessa och göra personalen mer kvalificerad och utrustningen mer sofistikerad.

FOI analyserar också krisen ur ett organisatoriskt perspektiv. Den nya samverkan som behöver uppstå mellan människor, grupper, enheter och mellan hela verksamheter måste enligt dem förändras. Några forskare i FOI-rapporten går i Durkheims spår och talar om en förstärkt och bättre fungerande hierarki medan andra talar om att det måste etableras ett

helt nytt *mindset* som innebär att alla berörda måste ges möjlighet att förstå och hantera de nya utmaningar som komplexiteten för med sig.

En av de principer som är en följd av tidigare komplexitetsreduktioner, och som enligt vissa forskare i rapporten nu måste revideras, är den så kallade ansvarsprincipen. FOI påpekar i sin rapport att ett allvarligt problem är att denna sedan länge invanda och för många av oss självklara princip inte fungerat under coronakrisen.

Ansvarsprincipen innebär att den aktör som ansvarar för en verksamhet i ett normalläge även gör det vid en kris. Ansvarsprincipen är en av de grundläggande komplexitetsreduktioner som gör den hierarkiska tankemodellen möjlig.

FOI anser att med nuvarande "*mindset*" och existerande komplexitet så blir ansvarsprincipen omöjlig att upprätthålla. Behovet att ta ställning till och att aktivt prioritera i de många unika situationer som uppstår vid en yttre störning överlastar ledning och stab. Istället för att de aktivt förväntas medverka med sin erfarenhet och kunnighet i de lokala besluten så tvingas de på grund av komplexiteten att använda administrativa verktyg av typ instruktioner, direktiv, checklistor, föreskrifter och regleringar.

Sådana åtgärder ökar inte aktörernas förmåga att klokt hantera de unika och oförutsedda situationer som de behöver ta professionell ställning till ([Wennberg 2020b](#)). Ett skäl till detta är att de rekommendationer och direktiv som kan ges av personer högre upp i hierarkin blir allt mindre verklighetsförankrade. Med dagens *mindset* blir det omöjligt att fungera väl som ledning eller inhyrd expert. Detta är en direkt följd av situationernas ökade komplexitet och problemens omfattning.

Om vårt gamla *mindset* upprätthålls blir våra verksamheter allt mindre kompetenta att utföra det de förväntas utföra. Och aktörerna blir allt mer frustrerade över att antingen behöva bryta mot direktiven eller agera i strid mot sin professionella uppfattning och kunskap om vad som vore möjligt i de unika situationer de måste hantera. Fler och mer detaljerade anvisningar hjälper inte. Abstrakta hänvisningar till moral och värderingar skapar inte heller den samsyn som behövs. Övergripande analyser blir alltför abstrakta för att vara till nytta.

Detta framgår tydligt av de redovisningar som gjorts av krisförloppet ([SvD 5.7.2020](#); [GP 6.7.2020](#)). Om de i skeendet inblandade aktörerna inte förstått den komplexa karaktären av den samverkan som krävs är det skeende som uppstått helt förklarligt. I en komplex kontext kan ledningar inte ställa allt till rätta. I en komplex kontext är det svårt för personerna på fältet att omsätta olika allmänt hållna verbala föreskrifter till praktisk handling. De uppfattas istället som inskränkningar i det handlingsutrymme man tycker sig behöva. Ofta leder det de gör, när de följer instruktionerna, istället till katastrofala misstag och dålig kvalitet i hanterandet.

Förtroendet för etablissemangen minskar och känslan av att vara "styrd" och offer för auktoritära beslut när man i grunden vill göra ett gott jobb skapar en latent vrede. Detta misstroende och denna vrede präglar kris-kommunikationen och försvårar det fördjupade kunskapsutbyte som skulle vara nödvändigt.

FOI påpekar att aktörerna – inklusive ledningen – tidigare förväntats kunna träna in och förbereda sig för *specifika kriser* genom att hantera i förväg utarbetade scenarios. Problemet är att dessa övningar sällan ger tillräckligt bra riktlinjer för handlandet då de förutsägelser som görs om den aktuella framtiden ändå är oklara och osäkra. De är sällan bättre än vad var och en medborgare själv skulle kunna räkna ut. Resultatet brukar bli mindre korrigeringar i en redan given konfiguration.

Ett sådant scenario skulle aldrig kunnat fånga ett sådant skeende som coronakrisen även om just ett liknande scenario redan 2017 beskrivits av Hanne Vibeke Holst (Holst 2018). Erfarenheten visar också att en sådan träning *inte* innebär att man bättre kan bemästra *den alltid existerande inneboende komplexiteten*. För att kunna göra detta – säger FOI – krävs ett helt annat "mindset".

FOI:s kritik rör således inte bara den fysiska beredskapen i form av beredskapslager, personaltillgång, formella utbildningskrav etc. Den berör också hur verksamhetens personal, de aktuella verksamheterna och den svenska allmänheten *behöver förbereda sig för denna nya typ av utmaningar*. Det räcker därvid inte med broschyrer av typ "Om krisen eller kriget kommer". Och det handlar förstås inte bara om totalförsvaret. Det handlar om hela samhället.

De redovisningar som gjorts av förloppet både i [SvD](#) den 5.7 2020 och i [GP](#) den 6.7.2020 visar att informationen om viruset och dess utbredning har varit för generell och alltför saktfärdig. Det fanns stora organisatoriska hinder för en rak kommunikation. Berörda befattningshavare förnekade fakta och uppvisade stora försvarsmekanismer när det gällde att ta till sig information om läget.

Redovisningarna visar också att det i de aktuella verksamheterna saknades en förmåga att generera den lokala och *praktiska kunskap* som kunde ha medfört att de som borde och kunde ta lokalt ansvar bättre skulle kunna hantera de situationer de mötte.

Det är just kring denna typ av problem som Emile Durkheims och Gabriel Tardes ansatser skiljer sig åt ([Wennberg 2020c](#)). Genom att tillämpa Durkheims ansats är det möjligt att använda komplexitetsreduktioner som osynliggör viktiga aspekter av social samverkan. De gör det möjligt att reducera människan till ett abstrakt "objekt" som kan styras uppifrån och utifrån. Därmed kan man blunda för vad som faktiskt händer.

Detta leder in i ett ontologiskt problem – det vill säga till frågan om hur individen uppfattar att världen eller tingen är beskaffade och vilka deras väsensbetingade drag är. Genom Tardes ansats blir människan ett *subjekt* som genom sina interaktioner med andra subjekt skapar det sociala system i vilket hon existerar. Genom Durkheims ansats blir människan ett *objekt* vars beteende styrs av yttre lagbundenheter eller en övergripande struktur.

Det epidemiologiska problem, med Durkheims ansats, som genom coronapandemin blivit uppenbart, är att den kunskap som samlas in har uppfattats relevant *enbart* om den riktats till en överhet som sedan förväntas genomföra åtgärder. Kunskapen har av denna överhet först accepterats om den kunnat formuleras i påståenden som bortser från människors subjektiva tolkning av sin omvärld och samspelet i denna. Mänsklig samverkan har därmed kommit att tolkas som något som den i verkligheten inte är.

Ett alternativt perspektiv som är förenligt med Tardes ansats är att utgå från att människor *tolkar samspelet i sin omvärld med hjälp av språket och de samtal de för med varandra*. Den österrikiske filosofen Ludwig Wittgenstein har i sin forskning behandlat hur språkliga beskrivningar

transformeras så att de får betydelse för individens agerande här och nu. Denna översättning mellan ord och handling som skapas i speciella situationer i vilka det som händer belyses genom de dialoger som förs – exempelvis i spel och lekar. Denna transformering av språk till handling kallar Wittgenstein för ”språkspel” (Janik 1995).

Behovet av en översättning från teorier (espoused theories) till handlingsteorier (theories in action) har beskrivits av många forskare och har gett upphov till flera forskningsprogram kring *praktisk kunskap*. Dessa forskningsprogram indikerar att teorier och beskrivningar av sociala skeenden som tagits fram genom den etablerade forskningsmetodiken inte alltid kan omvandlas i handling på det sätt som man föreställt sig.

Sådana forskningsresultat är inte tillräckligt ”översättningsbara” för att ge relevant vägledning till individen för att denne konstruktivt skall kunna hantera de *enskilda fall* som denne möter i samspelet med andra. För att resultaten skall vara användbara måste forskningsmetodiken som sådan också ta denna aspekt med i beräkningen (Stengers 1991; Gibbons 1994;1999). En missriktad forskningsstrategi kan också allvarligt påverka samspelet i en verksamhet.

Ett vanligt exempel på ett resultat av traditionell organisatorisk forskning är exempelvis att överheten, ledningen eller deltagarna rekommenderas börja sitt samarbete med att formulera ett gemensamt mål att sträva mot. Om man emellertid istället i enlighet med Tarde ser deltagarna som aktörer i ett interaktivt socialt system så är ett sådant yttre formulerat mål inte omedelbart transformerbart till ett individuellt handlande.

Man måste istället *från början* ta för givet att individen *själv* har en egen och unik ambition i situationen och en egen unik föreställning om vart det system man deltar i är på väg. Först genom samtal och kommunikation aktörerna emellan kan dessa *enskilda* föreställningar och mål hos var och en göras förenliga.

Om man som dagens konventionella forskning studerar sociala system när de fungerar väl – best practice – så kan man naturligtvis urskilja gemensamma mål – men dessa finns där inte från början och uppstår inte genom att de formuleras av en överhet. Det centrala är alltså inte det gemensamma målet som sådant utan den kommunikation och de samtal

som måste föras för att generera det. Den mentala föreställning om det önskvärda samspelet som växer fram hos varje individ har jag kallat "samhandlingen".

En sådan kommunikation måste etableras i alla komplexa kontexter. Den kräver övning och flexibilitet hos individerna men också en helt annan typ av kunskap om det man skall göra tillsammans, om varandra och om relevanta interaktiva processer. I ett komplext socialt samspel måste det därför, precis som FOI anger, etableras ett helt annat "mindset" där individen själv förväntas ta ställning till det skeende man medverkar i.

Man har då, för att individen skall kunna ta ställning, behov av att gemensamt utforska vilken kunskap som behöver genereras för att samspelet skall kunna bli konstruktivt. Man behöver en ökad förståelse för vilka i systemet som har tillgång till denna kunskap och vilka personer som skulle vara viktiga bidragsgivare för att generera den.

Det brukar sägas att det finns en skillnad mellan att *veta något* om diabetes och att *veta hur det är att vara diabetiker*. Sverige berömmar sig av att vår hantering av krisen var "kunskapsstyrd" ([SvD 5.7. 2020](#)). Men det är en sanning med modifikation. Man har bara styrt med vetenskapliga beskrivningar och data framtagna på traditionellt sätt.

Man har koncentrerat sig på vad man vet om viruset och dess spridning – inte vad som behövs för att samarbeta om hur dess spridning kan begränsas eller samlat på viktiga lokala erfarenheter när det gäller insatser i olika verksamheter och behandlingen av patienter. Man har begränsat sig till allmänna rekommendationer som exempelvis att hålla distans och minska folksamlingar etc. För att komma fram till sådana slutsatser behövs inte något sofistikerat utforskande av det faktiska skeendet.

Istället för att enbart statistiskt mäta dödstal i förhållande till olika grupper och andra variabler för att kunna sätta in relevanta yttre åtgärder skulle man exempelvis också i princip kunnat följa patienter på deras resa mot död eller hälsa och *ur de inblandade aktörernas* egen erfarenhet och ställningstaganden kunnat dra slutsatser om vilka olika handlingsalternativ som i praktiken skulle kunna ha övervägts.

Nu begränsades alla deltagande aktörer av att sådana rekommendationer skulle vara medicinskt baserade och "vetenskapligt" verifierade och gälla överallt och alltid – en process som kan ta månader och år.

Formerna för en seriös undersökande verksamhet som bygger på individernas samlade praktiska erfarenhet och därmed bidrar med praktisk kunskap har sedan lång tid tillbaka bedrivits i flera institutioner och har beskrivits av många författare (Bradford 1964; 1974; Argyris 1983; 1990; Archer 1994; [Whitaker 1997](#); Göranzon 2004; [Wennberg 2005](#); Tillberg 2007).

I denna blogg illustrerar jag ett sätt att analysera sociala skeenden i verksamheter och samhälle som bygger på Tardes ansats. Vad som skiljer denna typ av analys från andra liknande är att den syftar till att presentera en kunskap som ger individen – i vilken position i verksamheten och i samhället denne än befinner sig – ökade möjligheter att handla klokt, förstå och finna en mening i det skeende man deltar i.

Om sådana analyser kan bli mer vanliga så tror jag att den trend mot ökad opportunist och totalitarism som dominerar dagens politiska diskussion, och som är en konsekvens av den sociala komplexiteten, kan brytas. Kanske kan denna typ av analys erbjuda en ny roll för konsulter, forskare och journalister som med sina insatser vill bidra till ett effektivare och mer mänskligt samhälle.

## Referenser

Andersson Åkerblom T mfl (2020): Så havererade krishanteringen steg för steg – många dog. GP 5.7.2020.

<http://www.gp.se/1.30841187>

Archer L, Whitaker D (1994): Developing a culture of learning through research partnerships. Chapter ten in: Reason P (ed): Participation in human inquiry. London: Sage Publication.

Argyris C. (1983): Reasoning, learning and action – Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris C. (1990): Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning. Needham Heights MA: Allyn and Bacon

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.



Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Eriksson G mfl (2020): Förbered er på det värsta. Artikel i SvD 5.7.2020.

<https://www.svd.se/forbered-er-pa-det-varsta--spelet-bakom-coronastrategin>

Gibbons, M, Limoges, C, Nowotny, H, Schwartzman, S, Scott, P & Trow, M (1994): The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society, Sage Publication.

Gibbons M (1999): Science's new social contract with society. Nature, vol. 402, supp, 2 december 1999.

Göranzon, B. Hammarén, M. (2004): Dialogseminariemetodik – bakgrund och manual.

<https://docplayer.se/6611869-Dialogseminariemetodik-bakgrund-och-manual.html>

Holst H V (2018): Som pesten. Scandbook EU: Albert Bonniers Förlag.

Janik A (1995): Närvarons dimension. Smedjebacken: Carlssons Bokförlag.

Mittelmeier E. Granholm N. och Veibäck E (red) (2020): Perspektiv på pandemin – inledande analys och diskussion av beredskapsfrågor i ljuset av coronakrisen 2020. Stockholm: FOI; FOI-R--4992--SE

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

Stengers I (1997): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartakus Forlag.

Tillberg Viktor T (2007): Caring as art – a study on skills among healthcare workers". Stockholm: Royal Institute of Technology.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

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

[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/106Metodologisk\\_plattform.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/106Metodologisk_plattform.pdf)

Wennberg B-Å (2020a): Tofflers framtidschock är i dag ett faktum. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2020-bloggar/Blogg2007011.pdf>

Wennberg B-Å (2020b): Att agera klokt i komplexitet- några tankar om den praktiska tillämpningen av Snowdens modell. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Att\\_agera\\_klokt\\_i\\_komplexitet.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Att_agera_klokt_i_komplexitet.pdf)

Wennberg B-Å (2020c): Det demokratiska underskottet kan förklaras genom skillnaden mellan Gabriel Tardes och Emile Durkheims ansatser. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Demokratiskt\\_underskott.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Demokratiskt_underskott.pdf)

Whitaker D and Whitaker G (1997): Kurt Lewin His Dynamic and Force Field Models in Contemporary Research, Management and Practice. Abonnemangsrapport 61. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/61Kurt\\_Lewin.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/61Kurt_Lewin.pdf)