

Handlingsutrymmet

av Bengt-Åke Wennberg



Om man skall motverka en epidemi, ordna en skallgång eller gemensamt montera en bil så finns det vissa samverkansformer som är mer framgångsrika än andra. Om sådana samverkansmönster föreskrivs i en metod eller en manual är varje enskild deltagare bunden att utföra sitt moment precis på det sätt som är föreskrivet. Detta är ett lämpligt förfaringssätt i många sammanhang. Om man emellertid följer Snowdens uppdelning i enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska kontexter så är det bara enkla eller komplicerade kontexter som kan planeras på detta sätt.

Varje individ får då ett begränsat handlingsutrymme som bestäms av en redan i förväg utarbetad lösning eller plan. Problem uppstår emellertid när den kontext man verkar i är komplex eller kaotisk. Då kan ingen sådan fungerande plan upprättas eftersom skeendet i varje stund är beroende av vad var och en av de deltagande personerna väljer att göra utifrån sin förståelse av skeendet. Först om man kan gemensamt kan anpassa sig till ständigt nya situationer kan komplexiteten hanteras.

De flesta planer utgår från ett normalläge. Men verkligheten är annorlunda. Komplexitet kan exempelvis uppstå genom att någon i laget inte orkar, förmår, vill eller är olämplig för att göra sitt moment. De andra tvingas då rycka in för att kompensera för denna

brist. Men kontexten kan naturligtvis vara komplex av många fler och mycket mer svårgripbara anledningar än så.

Om deltagarna då av något skäl är låsta av det handlingsutrymme de tilldelats så kan de inte använda sina resurser och sin erfarenhet för att på ett tillfredsställande sätt gemensamt utföra det som skall utföras. Resultatet blir då lidande av att den möjliga samarbetsförmågan och kreativiteten genom de begränsningar som gjorts inte får ett utrymme. Det som vore möjligt att åstadkomma åstadkoms inte. Detta skapar bland de medverkande frustration, aggressivitet och passivitet.

Misslyckandet blir då egentligen en direkt följd av att den komplexitet som föreligger inte kan hanteras av de som gemensamt skapar det interaktiva mönstret. Om man håller fast vid det gamla paradigmet blir misslyckandet en följd av någon enskilds persons handikapp eller av en bristande planering eller ledning. Sådana anklagelser skapar missmod och ilska och försök till tillrättavisningar. De är orättvisa eftersom så behöver inte alls vara fallet.

Poängen är således att vi av erfarenhet vet att dessa reaktioner av frustration, aggressivitet, passivitet och liknöjdhet egentligen är meningslösa och onödiga. Den komplexitet som är vanlig i mänsklig samverkan skulle kunna kompenseras genom att deltagarna, var och en och tillsammans, förstod komplexitetens natur och därvid såg det som möjligt att utnyttja ett större handlingsutrymme än man tidigare tillät sig. Man har då större möjligheter att komma till rätta med de situationer som uppstår.

Handlingsutrymmet för varje individ är naturligtvis inte obegränsat. En anledning till att individer håller sig till det accepterade mönstret och inte utnyttjar de möjligheter som faktiskt finns är att en avvikelse från det föreskrivna både skulle kräva en fördjupad kommunikation med övriga aktörer och en tilltro till att situationen verkligen skulle förbättras, och i varje fall inte försämrats, av det var och en väljer att göra utifrån den analys som görs.

Därför blir frågan om *gemensam begriplighet* och ett *gemensamt definierat möjlighetsrum* angelägen. Först om de andra aktörerna också förstår vad som händer så kan de synkronisera sina åtgärder och slå larm om eventuella framtida risker för misslyckande. Först då kan man utnyttja den kollektiva intelligens som finns och formulera

ett relevant möjlighetsrum. Därför blir också den kommunikativa form som upptäcktes av Kurt Lewin en nödvändig förutsättning för att hantera den komplexitet som alltid uppstår i mänsklig samverkan.