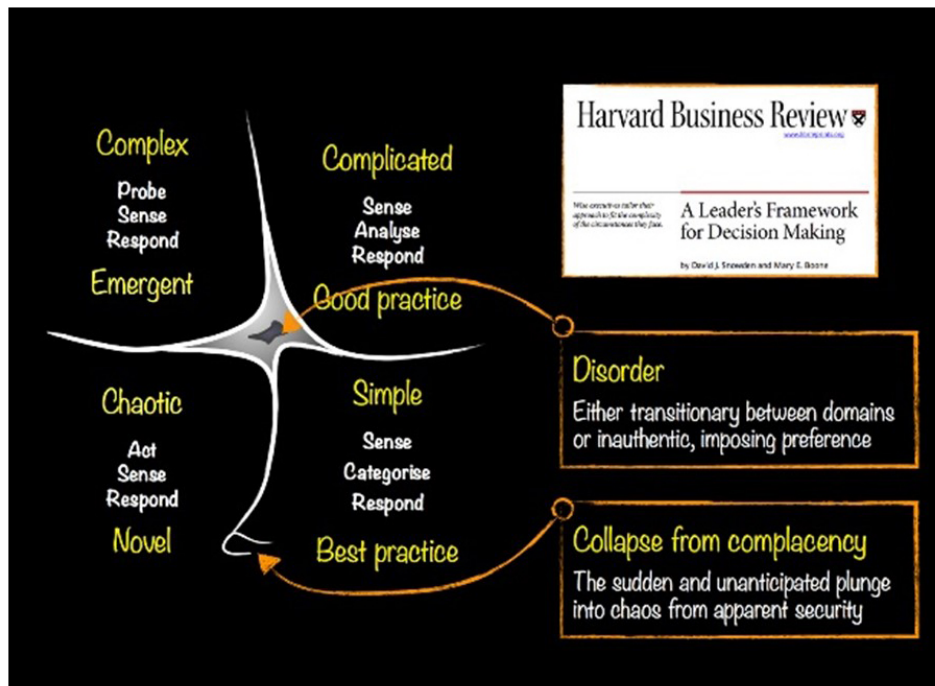


Att agera klokt i komplexitet– några tankar om den praktiska tillämpningen av Snowdens modell

Av Bengt-Åke Wennberg



David Snowden sorterar i sin modell Cynefin in sociala kontexter i fyra olika kategorier med avseende på de krav de olika kategorierna ställer på samverkan mellan de inblandade aktörerna (Snowden 2007). De fyra kategorier som Snowden föreslår är "simple", "complicated", "complex" och "chaotic".

Snowden tar utgångspunkt i "ledarskapet" – det vill säga hur ledaren skall tolka de olika kontexterna. Jag ser emellertid sociala kontexter som mer generella och tar istället utgångspunkt i tillämpningen – det vill säga hur de olika kontexterna kan hanteras och utforskas av de som deltar i dem (Archer 1994; Wennberg 2005).

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126, 070 590 94 30

Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

<http://www.samarbetsdynamik.se>

Ett sådant utforskande är nödvändigt eftersom det enligt Snowden kan uppstå förvirring och motsägelsefulla resonemang om de som samtalar om sin samverkan inte förstår skillnaden mellan de olika kontexterna och i sitt samtal använder olämpliga tankefigurer, paradig, doxor etc. för att analysera dem.

Vad är då skillnaden mellan fälten till höger och fälten till vänster? Snowden anger att de skiljer sig åt genom att utfallet i de vänstra fälten inte i förväg kan beräknas. Det finns alltså enligt Snowden i de vänstra kontexterna inga lagbundna orsakssamband genom vilka man under givna förutsättningar kan förutse ett bestämt utfall.

I de vänstra sociala kontexterna kan utfallet inte preciseras och bestämmas eftersom de inblandade personer som genererar samspelet, och därmed bestämmer utfallet, *har en personlig frihet att agera annorlunda från en situation till nästa*. Det interaktioner som därvid kan uppstå i en framtid är inte bundna av vad som tidigare hänt. De skulle kunna vara annorlunda än de var förra gången.

Det finns alltså inget bestämt utfall som någon utifrån kan förbereda personerna i verksamheten på genom instruktioner, metodbeskrivningar, förmaningar, föreskrifter, anvisningar etc. Det finns bara alternativa, möjliga och delvis oförutserbara utfall.

Dessa bestäms av varje deltagares egen kompetens och omdöme. Utfallet växer således fram genom ett gemensamt omdömesbaserat agerande. Därför måste de inblandade personerna, när komplexiteten visar sig, *vara beredda på och införstådda med komplexitetens natur och hur denna skulle kunna hanteras*.

Då komplexiteten visar sig på olika sätt i olika kriser kan den bara hanteras genom en "undan för undan" planering och enbart genom att löpande under processen dra nytta av de erfarenheter och observationer som görs "på fältet". Om man inte klarar av att gemensamt hantera en "undan för undan"-planering uppstår oordnade och spontana aktioner hos aktörerna – det vill säga det vi kallar kaos.

Kaos uppstår enligt Snowden av två tillstånd "disorder" och "collapse". Dessa är således en direkt konsekvens av att man i förväg inte tagit hänsyn till, förberett sig för och övat på en tänkbar kontexts komplexa karaktär.

De sociala mönster som uppstår i mänskliga samspel är således varken lagbundna eller förutbestämda. De är handlingsstyrda. Det vill säga; de bestäms av de *intentioner* som de enskilda individerna har, de *föreställningar* de har om vad det är för skeende de medverkar i och hur detta *kan utvecklas i en framtid*.

Beroende på vad individerna tror sig veta om dessa faktorer så kan personerna som ingår i systemet komma att göra helt annorlunda val än vad de gjorde i de fall som tidigare studerats – även under exakt lika förhållanden.

En viktig skillnad mot kontexterna i den högra halvan där beroendet till varandra medför att man förbinder sig att *följa de spelregler* som satts upp är att deltagare i de vänstra sociala kontexterna av och till tvingas bryta mot dessa regler för att handla klokt. De måste självständigt ta ställning till de interaktiva mönster de deltar i och till karaktären av de åtgärder från andra människor som de utsätts för. Mönstren i den vänstra sidans sociala kontexter *genereras därför alltid inifrån*.

Därför menar Törnberg att Emile Durkheims ansats nu måste förkastas. "Complexity science" duger inte som den ultimata metoden för att utforska sociala system. Cybernetik duger inte heller som en form för social styrning. Skälet till detta är förstås att de inblandade personerna ibland anser att de föreslagna mönstren är konstruktiva och lämpliga att följa – ibland inte. Törnberg kallar denna frihetliga karaktär hos sociala system för "wicked" (Törnberg 2017).

För den typ av kontexter som beskrivs i Snowdens vänstra fält är Gabriel Tardes ansats mer lämpad. Detta framgår av att den komplexitet som visar sig i de vänstra fälten har sin grund i att vi människor kan forma våra interaktioner på många olika sätt beroende på våra tidigare erfarenheter.

Vad skiljer då hanterandet av de vänstra fälten från hanterandet av de högra?

Vissa interaktiva *mönster* kan vi observera. De kan dokumenteras och göras kända. Dessa kan vi upprepa och lära oss använda (de högra fälten). Andra är bara potentiella möjligheter som vi ännu inte har en aning om eller som vi inte vet hur vi skall åstadkomma. De potentiella möjligheterna i interaktiva mönster vi inte känner till och tidigare har tillämpat

är fördolda för oss fram till att de visar sig. Först då kan vi ta ställning till hur de fungerar i den sociala situation i vilken vi befinner oss.

Detta är grunden till att Snowden rekommenderar "*probe*" som ett första steg i hanterandet av en komplex kontext. Det är först när vi gör ett "inspel" och möter andras reaktioner på detta som det sociala systemets natur fullt ut visar sig. Det passiva "tittandet" och tidigare studier av olika mönster leder oss inte till någon djupare förståelse av just det unika och aktuella system vi själva deltar i.

Det som skiljer den specifikt mänskliga interaktionen i våra egna sociala system från andra samspel mellan enheter i naturen är att vi människor har förmåga att berätta för varandra om *varför* vi gör som vi gör. Vi kan förstå andra människors agerande genom vår kunskap om oss själva och vår gemensamma historia på ett sätt som inte är möjligt för oss när det gäller att förstå samspelet mellan atomer, kemiska processer, djur eller kosmiska skeenden.

Denna faktiska skillnad när det gäller vad vi kan veta om naturens system och vad vi skulle kunna *få reda på om våra egna aktuella mänskliga sociala system* ökar möjligheterna för oss att skaffa oss en fördjupad kunskap om just mänskliga samspelsmönster. När det gäller mänskliga system behöver vi således inte, som fallet är med naturens system, gissa oss fram och göra experiment. Vi kan istället, genom att etablera en kommunikation med de som är med om att skapa mönstren, och sedan utifrån egen erfarenhet, förstå existerande mänskliga samspelsmönster och pröva våra gissningar genom samtal med varandra.

I varje samspelssituation bär, var och en av oss med sig, en inre föreställning om hur människor vi möter kommer att handla. Det är dessa föreställningar som gör att vi tolkar andras handlingar som vi gör och därefter agerar så som vi gör. Dessa inre föreställningar är en implicit och ofta ordlös kunskap. Denna kunskap bygger på föreställningar om varandra som är högst osäkra och i många fall missvisande. Den växer fram genom det som Wittgenstein kallar språkspel (Janik 1995). Realismen i dessa språkspel måste därför hela tiden prövas.

Dynamiken i ett samspelsmönster kan således först bli begripligt för oss om vi var och en så öppet och rättvisande som möjligt hjälps åt att sätta ord på denna implicita kunskap. Detta ömsesidiga utbyte av information ingår i Snowdens begrepp "*sense*".

Det direkta syftet med *probe och sense* är att dela grunderna för vårt handlande med varandra så att det agerande som kan förväntas – det gemensamma uttryck som Snowden kallar **respond** – kommer att ingå i det aktuella kollektiva kunnandet och därmed bli begripligt för alla berörda.

Processen *probe och sense* skapar således det empiriska material som ger varje enskild individ en förmåga att, om denne så vill, integrera sitt agerande med andra. Det är enligt min mening denna kunskap som löpande måste framställas för att aktörerna i en aktuell verksamhet skall kunna skapa en god och önskvärd integration i en komplex social kontext.

Referenser

- 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.
- Janik A (1995): Närvarons dimension. Smedjebacken: Carlssons Bokförlag.
- 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 vetenskaperna. Oslo: Spartakus Forlag.
- 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
- En överblick av Complexity Science och litteratur om detta område finns på https://en.wikipedia.org/wiki/Complex_system
- När det gäller användningen av Complexity Science inom det sociala fältet se

200705/BW

Bearbetning och revidering av Blogg180806 – att agera klokt under komplexitet

https://www.uvic.ca/research/groups/cphfri/assets/docs/Complexity_Science_in_Brief.pdf