

## Vi är vana att tänka på, se och uppleva verkligheten som om den bestod av separata TING, separerade från oss själva och som behöver ledas.

- Dessa *ting* är klart definierade, identifierbara och separata enheter som man kan räkna. Dessa enheter är greppbara, stabila och mätbara. Och är de inte det så behöver vi bättre verktyg – vår ambition är att kunna identifiera, kartlägga och mäta.
- Dessa *ting* kan vara materiella eller immateriella/konceptuella enheter som: organisationer, chefer, system, ledare, resurser, strategier, planer, mål, budget, möten, kulturer, visioner etcetera.
- Dessa *ting* kan vara i kontakt med varandra och/eller så kan de avsiktligt arrangeras eller organiseras till olika strukturer.
- Dessa *strukturer* går att kartlägga. Det är möjligt att skapa en schematisk överblick/representation av sådana organiserade strukturer i syfte att fastställa värdet av dem.
- Dessa *strukturer* fungerar (det vill säga förblir stabila eller förändras) i enlighet med vissa regler, procedurer, standards och rutiner som specificerar hur de olika delarna i strukturen är i kontakt med varandra.
- Sådana ordnade *kontaktpunkter* eller *kopplingar* är universella, linjära, rationella, sekventiella, förutsägbara och neutrala (jmf ett arbetssätt som vuxit fram i en organisation eller miljö ”LEAN, ”Toyota”, kan implementeras i en annan)
- *Kopplingarna* mellan enheterna understöds genom olika former av (inre/yttre) kontroll, förmaningar, övervakningar, konformitet, foglighet och rationell argumentation.
- Man kan *kontrollera* och övervaka hur sådana här organiserade strukturer beter sig eller verkar. Detta med hjälp av revisioner, föreskrivande ramverk, kartläggande undersökningar, frågeformulär, inspektioner och statistisk kvalitetskontroll.
- En sådan *kontrollapparat* producerar rapporter, deklARATIONER, rekommendationer och krav som måste höras och implementeras för att försäkra den lämpliga förändring man eftersträvar.

**Komplexitetsteori bjuder in oss att tänka på, se och uppleva verkligheten som ett flöde mönstrade händelser och aktiviteter, i vilket vi är olösligt uppbundna.**

- Det här *flödet* är dynamiskt och inte enhetligt och konstant. Flödet består av händelser och aktiviteter som är beroende av varandra och framträder som ett nät av *relationsmönster*. Dessa händelser och aktiviteter är kvalitativt igenkännbara men svåra att definiera då de är paradoxalt stabila och instabila på samma gång.
- *Mönstret* (irreguljära regulariteter) framträder spontant genom en *självorganiserande* process som sker på många dimensioner samtidigt.
- Det finns inget sätt att få en objektiv överblick av en sådan *mönsterskapande* process. Det finns ingen särskild utkiksplats varifrån man objektivt kan överblicka mönstrets framväxt. Vi kan bara uppmärksamma dessa händelser och aktiviteter när vi *deltar* i deras framväxt/evolution och försöka kultivera en omdömesgill förståelse av vad som pågår.
- Dessa självorganiserande mönsterskapande processer är *oförutsägbara* och *improviserade*. Genom ens *deltagande* i dessa aktiviteter (högt, lågt eller utestängd), genom att vara en del av dessa händelser växer individuella och sociala *identiteter* fram.
- Dessa processer och identiteter är *lokala*, beroende av varandra, *icke-linjära* och *laterala*.
- Mönstret framträder genom iterativa processer av relaterande/kommunicerande/interagerande i vilka ömsesidighet, mottaglighet, diversitet och *maktskillnader* är nyckel.
- *Maktrelaterande* är den paradoxalt möjliggörande/begränsande effekten av maktskillnader i långa och komplexa nät av ömsesidigt beroende smidda över distans, tid och format av historien. Maktrelaterande involverar olika flöden där vi förhandlar om mening (förhandling både kring det som varit och det som kommer); om jag/vi identiteter, liksom vad som är av värde, relevans, signifikant; relaterande där vi får och ger erkännande av varandras förmågor och av vad som har betydelse.
- Kontinuitet och förändring växer simultant fram när man utforskar det som är nästliggande möjligt i all dess kreativa och destruktiva potential.

*Från stencil vid workshop med Professor Patricia Shaw, 31/10-1/11, 2013 i Köpenhamn.*

*Översatt och lätt modifierat för tydlighet och exempel av Johanna Steen, MiL Institute.*

[johanna.steen@milinstitute.se](mailto:johanna.steen@milinstitute.se)