



## Komplexitet är paradoxer

*Komplexitet i sociala system handlar inte endast om svåröverskådliga orsakssamband och variation. Det handlar om paradoxer, det handlar om målkonflikter och det handlar om att om en sak blir bra så kommer en annan att bli dålig.*

*Det finns inga givna lösningar för komplexa målkonflikter. Olika regler kommer att krocka med varandra, det är oundvikligt. Komplexitet innehåller både ordning och oordning. Samtidigt. Komplexitet är paradoxer.*

*När vi förnekar paradoxerna och komplexiteten låtsas vi att världen är komplicerad. Då finns enkla lösningar som alltid fungerar, på papperet. Men verkligheten är ändå komplex, och om vi inte kan acceptera det kommer vi att skapa ännu mer oordning. Vägen mot mer, men inte fullständig, ordning går via bedömningar som kräver etiska överväganden och odlandet av professionellt omdöme.*

### Vad är komplexitet?

Ordet komplexitet härstammar från latinets "complexus" och betyder omfattande eller sammansatt. Ordet är släkt med begreppen "complecti" och "plectere" och handlar då även om att "fläta samman". Ordet komplext står normalt för något omfattande med många delar som går i varandra.

I vardagligt tal uppfattas ofta det komplexa som en svårare variant av det komplicerade. Ordet komplicerat har också latinska rötter med liknande innebörd som komplext.

Inom systemtänkandet gör man dock stor åtskillnad mellan dessa begrepp. Det komplicerade står för något sammanflätat där helheten är summan av delarna. Det komplexa står för något sammanflätat där helheten är *något annat* än summan av delarna. Detta brukar beskrivas med begreppet *emergens*, som alltså är något som kännetecknar komplexa system men inte komplicerade.

Emergens handlar om att helheten påverkas av att delarna interagerar på olika och varierande sätt. Interaktionerna är inte förutsägbara, utan nya mönster uppstår hela tiden.

Komplicerade system går att förstå genom att studera delarna. Komplexa system handlar mer om att förstå interaktionerna mellan delarna.

Men det är skillnad på komplexitet och komplexitet. Vädret är komplext, trots att det är ett deterministiskt system som styrs av naturlagarna. Men eftersom det finns många små variationer som kan få stor betydelse går det inte att göra exakta förutsägelser av vädret med någon längre framförhållning. Exakt vad som händer i alla interaktioner går inte att förutse.

Sociala system som organisationer och samhällen är icke-deterministiska, de styrs inte av naturlagar. De styrs av mänskliga interaktioner. Detta betyder att komplexiteten i sociala system inte kan förstås på samma sätt som komplexitet i fysiska system. Komplexiteten i sociala system är både mer omfattande och annorlunda.

I komplexa sociala system handlar det komplexa mycket mera om paradoxer.

### **Ordning och oordning**

En vanlig beskrivning av komplexitet är att det är något som befinner sig i gränslandet mellan ordning och oordning. Och det stämmer, men det ska inte ses som en position mellan ordning och oordning, utan mer som att det är en ständig rörelse mellan olika grader av ordning och oordning.

När det råder total ordning handlar det om något enkelt eller komplicerat. Då går det att göra exakta förutsägelser. Total oordning handlar om att inget hänger ihop och en total avsaknad av mönster, alltså en form av kaos.

Sociala system som organisationer och samhällen är alltid i rörelse. Vi människor agerar aldrig exakt likadant idag som vi gjorde igår. I sociala system kan det aldrig råda total ordning. Människor som interagerar påverkar alltid varandra på något sätt. Organisationer, samhällen och människor i grupp bildar alltid mönster. Total oordning existerar inte heller, och kan inte existera.

Sociala system är komplexa och rör sig mellan ordning och oordning utan att fullständigt vara vare sig det ena eller det andra. Sociala system innehåller både ordning och oordning samtidigt. Sociala system handlar om, och är, paradoxer.

Paradoxerna i komplexa sociala system ska därför inte ses som problem som ska lösas. Paradoxerna är själva komplexiteten.

## **Målkonflikter finns alltid**

I princip alla organisationer inom offentlig sektor upplever målkonflikter. Ofta brukar detta ses som något besvärande, och man strävar därför efter att lösa dessa målkonflikter. Det bygger på ett antagande om att det finns en lösning, någon fiffig metod eller någon optimal balanspunkt som gör att målkonflikten löses upp.

Men någon sådan lösning finns inte. Detta märker förstås organisationerna, och då brukar en vanlig lösning vara att istället låtsas som att målkonflikterna inte finns. De upplevda problemen sopas under mattan, och man presenterar istället en bild av organisationen som bygger på ett antagande om att den är komplicerad. Med hjälp av ett sådant antagande kan allt redas ut och allt kan, på papperet, hänga ihop.

Klassiska målkonflikter är olika krav som inte går att tillgodose samtidigt, och att det finns önskvärda effekter som är ömsesidigt uteslutande. Lagstiftningen i sig innehåller många olika målkonflikter.

Regeringsformen säger till exempel att det offentliga ska beakta allas likhet inför lagen och iakttä saklighet och opartiskhet. Vilket förstås låter rimligt. Men betyder det att alla ska behandlas exakt lika? Regeringsformen säger också att målet för den offentliga verksamheten handlar om den enskildes välfärd, och eftersom olika människor har olika behov behöver de behandlas olika.

På samma sätt ställer kommunallagen krav på att kommunen behandlar sina invånare lika om det inte finns sakliga skäl för något annat (likställighetsprincipen). Förvaltningslagen ställer samtidigt krav på att åtgärder mot enskilda inte får vara mer långtgående än vad som är rimligt (proportionalitetsprincipen). Dessa principer kan krocka med varandra.

Sammantaget betyder detta att till exempel en kommun ska sträva mot att öka den enskildes välfärd genom olika åtgärder, som är både lika och olika samt både rättvisa och anpassade. Kommunen ska dessutom göra det utifrån kravet i kommunallagen som handlar om god ekonomisk hushållning.

Detta är förstås inte lätt, men ofta försöker man hitta enkla lösningar. Vanliga sätt är att utgå från en lag eller en bestämmelse. "Vi måste hålla budgeten" eller "lagen säger 4,5 meter och då är det så". Argumentet är "regler är regler", men det som inte lyfts fram är att det också handlar om att välja vilken eller vilka regler som får företräde och hur dessa regler har tolkats.

Problemet med detta är inte att regler krockar med varandra, utan de verkliga problemen uppstår när man försöker hantera krockarna genom att låtsas som att de inte finns.

## **Målkonflikter är inga designfel**

All lagstiftning är skapad av människor vid olika tidpunkter och med olika syften. Självklart kommer lagstiftningen att innehålla både fel och brister, samt en mängd konsekvenser som ingen har tänkt på. Lagstiftningen går alltid att förbättra.

Men detta kommer inte att leda till att målkonflikterna kan försvinna. De kommer att finnas kvar, därför att det finns många olika önskvärda effekter som man vill uppnå samtidigt. Det finns mängder med olika krav som var och en för sig är rimliga, men som sammantaget blir omöjliga att leva upp till.

Att reglerna krockar med varandra beror på att verkligheten innehåller komplexa motsättningar. Vi vill förstås att alla människor ska må så bra som möjligt och kunna utvecklas med så bra förutsättningar som möjligt. Samtidigt förstår vi att det inte är praktiskt möjligt att uppnå allt vi vill.

Dessutom kommer en individs behov av frihet samtidigt leda till att en annan individ får sin frihet begränsad.

För att hantera denna komplexa verklighet *måste* reglerna krocka med varandra. Reglerna kan inte ge oss *Lösningen*, utan de kan endast ge oss normer och vägledning för hur vi så bra som möjligt kan navigera i komplexa sammanhang. Sammanhang där allt inte hänger ihop och där det inte finns någon bästa lösning.

Vi har behov av regler, lösningen är inte att ta bort dem. Men eftersom verkligheten är både oförutsägbar och motsägelsefull behöver vi också inse att reglerna i sig själva inte är tillräckliga.

Vi behöver lära oss hantera imperfekta regler. Reglerna är därmed inte ett uttryck för total ordning, utan de är något varierat ordnat för att kunna passa i en varierat ordnad värld. För att vi ska få mer ordning behöver variation mötas med variation. Eller uttryckt på ett annat sätt, det behövs rätt sorts oordning för att möta verklighetens oordning och då kan ökad ordning uppstå.

### **Omdöme och etiska överväganden är nödvändigt**

Inget regelverk och ingen metod eller modell kan veta hur framtiden kommer att bli, och de kan inte innehålla all relevant kunskap. De kan därför inte ge oss svaren, men vi kan få hjälp på vägen.

Att blint följa regler innebär att man slutar tänka och slutar ta ansvar. Det fungerar inte i komplexa sociala sammanhang, som tvärtom kräver både tänkande och ansvarstagande.

Moral, sett som att följa vissa regler, är alltså inte tillräckligt utan det behövs etik som mer handlar om att reflektera över moraliska frågor. Etik handlar mer om att lära sig tänka och att resonera än om att hitta givna svar.

I en regelstyrd värld uppfattas dock tänkande och omdöme som detsamma som godtycke och att det därmed leder till anarki och motsatsen till regelstyrning.

Detta pekar på en av de viktigaste paradoxerna. När reglerna inte kan lösa alla problem, krävs bedömningar. Bedömningar som riskerar att bli godtyckliga, och som reglerna har skapats för att motverka. Med ett enkelt svartvitt tänkande blir då inställningen ”antingen följer vi reglerna eller också inte”. Men detta är att missa poängen med att komplexitet är paradoxer. Det enda sättet att hantera en komplex verklighet är att följa regler och att inte följa regler. Samtidigt.

Etiken och att träna på det professionella omdömet är det som står mellan godtycke och blind regelefterlevnad. Bedömningar kräver erfarenhet, eftertanke, resonemang, kunskap och inte minst att kunna se flera olika perspektiv samtidigt. Det är svårt, och kommer alltid att vara svårt. Men det är ingen ursäkt för att inte göra sitt bästa.

Helt avgörande är att se och acceptera komplexiteten och paradoxerna. Vägen framåt blir tydligare när vi inser att det inte finns någon given lösning. Vi förstår att verkligheten är varierande och oförutsägbar och att vi möter denna verklighet med olika regler som krockar med varandra. Om vi betonar en regel kommer vi oundvikligen att bryta mot en annan. Då inser vi att det som krävs är ständiga avvägningar och bedömningar.

*Lennart Wittberg utkommer i början av 2026 med en ny bok om sociala system, som förklarar de sociala systemens komplexitet och dess paradoxer.*