



## Komplicerade planer och komplex planering

*Alla planer är per definition komplicerade (eller enkla) därför att de beskriver en linjär utveckling som är förutsägbar. Att följa planen är att skapa framtiden i enlighet med förutbestämda idéer och mål.*

*I en komplex verklighet kan en plan aldrig följas exakt därför att händelseförloppet är icke-linjärt och dessutom delvis oförutsägbart. Framtiden kan inte skapas i förväg, utan den skapas och förändras hela tiden i nuet. Planering handlar inte om att bestämma framtiden, utan om att kunna möta variation och det oväntade.*

*Eisenhowers påstående om att "planer är inget, planering är allt" gäller i den komplexa verkligheten. Men organisationer behöver även komplicerade planer för att skapa legitimitet och trygghet. Planen ger en idealiserad och generell bild av organisationen och dess arbete, men kan inte användas i den praktiska vardagen.*

### Planer i mängder som åtgärder

En verksamhetsplan som jag läste nyligen innehöll en mängd aktiviteter för det kommande året. Inget konstigt, det brukar planer innehålla. Men det som gjorde att jag reagerade särskilt på denna var att samtliga aktiviteter bestod av att ta fram handlingsplaner. Handlingsplaner för olika problem eller tänkta åtgärder. Planen var att ta fram planer.

Det är inget ovanligt i sig att organisationer försöker hantera komplexa problem genom att ta fram handlingsplaner av olika slag. Det ger intryck av att man gör något och att man tar frågorna på allvar. Det anmärkningsvärda i detta fall, var att det var de enda aktiviteterna.

Det ligger i sakens natur att komplexa problem inte kan lösas med färdigtänkta recept eller standardmetoder. Det går inte att beskriva i förväg vad som behöver göras. Men eftersom organisationer har krav på sig att visa upp sina aktiviteter i förväg, och dessutom visa upp höga

ambitioner, blir lösningen att visa upp aktiviteter i form av att ta fram planer. Planer som när de väl finns kan bockas av som en slutförd aktivitet, och sedan läggs i högen av alla andra planer som tagits fram men aldrig använts. Det primära syftet i dessa fall är inte att de ska följas (det går oftast inte), utan syftet är att ge organisationen legitimitet och att skapa trygghet.

Detta är nödvändigt att göra till viss del. Men genom att se och förstå det egna beteendet kan arbetsinsatsen för detta hållas på en rimlig nivå och det går dessutom att se till att planerna inte stör och blir hinder i den praktiska vardagen.

### **Komplexa verksamheter och komplicerade bilder av organisationer**

Offentlig verksamhet handlar om människor som arbetar med människor. Syftet är individens välfärd som uppnås genom ett komplext samskapande mellan många olika aktörer. Det är oklart hur önskvärda effekter uppnås exakt. Verkligheten är rörlig och rörig. Det finns alltid en osäkerhet och det finns alltid en variation som varierar.

Denna komplexa verklighet hanteras av organisationer, som ses som självständiga aktörer. Var och en med sin egen styrning. Organisationen behöver i sin styrning och i sin beskrivning av sig själv avgränsa sig från det komplexa systemet och kunna säga "Detta är vi och detta är vad vi gör". Vilket är både naturligt och rimligt.

Samtidigt är det en förenkling som inte beaktar samskapandet och inte heller osäkerheten och variationen.

Att en patient blivit frisk genom behandling i kombination med egna åtgärder utförda med stöd av kommun och anhöriga syns inte i organisationens beskrivning. Organisationen redovisar läkarbesöket och ordination av läkemedel, det vill säga det som organisationen själv rör över. Patienten är en del i samskapandet, men ingår inte i organisationen. Det är detta som gör att organisationens komplicerade bild alltid kommer att skilja sig från den komplexa verkligheten. Inte på grund av något designfel, utan därför att det är olika perspektiv med olika syften. De komplicerade bilderna behövs, och samtidigt måste den komplexa verkligheten hanteras.

När den komplicerade bilden, som är en övergripande och förenklad beskrivning, används i styrningen som föreskrivande kommer styrningen att göra verksamheten sämre. Därför är det viktigt att skilja mellan perspektiven "komplicerad bild" och "komplex verklighet".

### **Planer behövs – men de är aldrig ett mål**

Stora verksamheter behöver planera sitt arbete, och det behövs planer. Det behövs prognoser över mängden och typen av arbetsuppgifter så att det går att se till att de kan utföras på ett smidigt sätt. Det behövs medarbetare med rätt kompetens i rätt mängd och de behöver tillgång till rätt verktyg och stöd. Det behövs även en idé om vad detta kommer att kosta.

Att organisationer kan berätta i förväg vad de tänker göra och vad det kostar, är därför både rimligt och nödvändigt. Externa parter vill veta och internt behöver man kunna fördela arbetsuppgifter och samarbeta på det sätt som behövs.

*Planer som prognoser* fyller därför både funktionen av att skapa legitimitet (vi har kontroll) och funktionen av att skapa handlingsberedskap (vi är beredda).

Men när verksamheten antas vara komplicerad och därmed förutsägbar med givna problem och givna lösningar, kommer planen att skapa problem. I komplicerade system finns en lösning, det finns "best practice", som om den följs leder till att problemet kan hanteras. Då ses planen som lösningen och organisationen bedömer sitt eget arbete genom att kontrollera om planen följs. Att följa planen antas vara detsamma som ett bra resultat.

I en komplex verklighet kan det dock aldrig vara så. I en komplex verklighet behöver alltid läkaren, läraren och alla andra anpassa sig efter behov och förutsättningar i det unika fallet. Och det varierar alltid, eftersom alla människor är olika och eftersom en situation aldrig upprepar sig exakt likadant. Att följa planen exakt blir fel, och det blir absolut fel att göra något bara av det skälet att det står i planen. Vad som ska göras behöver bedömas utifrån det faktiska behovet i den aktuella situationen, som mer eller mindre kan stämma med prognosen (planen).

Målet kan därför aldrig vara att följa planen, utan målet är att nå önskvärda effekter (patienten blir frisk och eleven lär sig). Uppföljningen behöver därför avse vad som gjorts rent faktiskt och vilka effekter som uppnåtts. Detta leder till ett lärande om vad som fungerar och inte, och kan ligga till grund för kommande prognoser.

Att följa upp om planen följs är meningslöst eftersom det inte leder till något lärande och för att en plan sedd som en prognos inte är ett facit.

### **I den komplicerade världen blir planen föreskrivande**

Vi inom Effektiv styrning möter ofta organisationer som tycker det är underligt att inte följa upp planen. Det upplevs som fel och som att uppföljningen inte kan användas när den inte kan jämföras med planen.

Detta beror på att organisationer och organisationsstyrning är djupt marinerad i New Public Management som bygger på en idé om att organisationer är tekniska system (det vill säga komplicerade) där kartan *är* verkligheten. Planen anger då vad som borde göras på ett föreskrivande sätt.

Mål eller riktvärden för olika indikatorer är ofta godtyckligt satta utifrån vad man tycker verksamheten borde göra. Den siffra som sedan följs upp är påverkad av många olika interaktioner, variationer, tillfälligheter och mycket annat som organisationen inte råår över. Utfallet är påverkat av slumpen. Men många organisationer ägnar ändå mycket tid åt att jämföra godtyckligt satta värden med slumpmässiga värden. Detta skapar trygghet och ligger i linje med idén om organisationen som en självständig avgränsad enhet med full kontroll över det man gör.

Att detaljerade föreskrivande planer och antalsmål behövs brukar ofta rationaliseras med att det annars inte blir tillräckligt mycket gjort eller att det behövs för att få igång en verksamhet eller för att lära upp nya medarbetare.

Men när styrning av det som anses viktigt görs med hjälp av detaljerade planer och antalsmål lär sig medarbetarna framför allt att det är viktigt att följa planen och göra som man blir tillsagd. Detta motverkar eget tänkande, eget ansvarstagande och egen utveckling. Medarbetarna kommer att efterfråga allt fler detaljerade instruktioner, vilket för ledningen bekräftar att detaljstyrning behövs.

Att låta planen vara föreskrivande och att följa upp att den följs lägger allt tänkande hos de som skapar planen. Detta leder till en aktivt skapad fördomning hos organisationen, och därmed gör man både verksamheten och medarbetarna en stor otjänst.

## **I den komplexa världen behöver verkligheten följas upp**

En plan är en produkt, som vid något tillfälle är färdig. Planering är ett görande som aldrig blir färdigt. Planer behövs som tänkta bilder inför en kommande period för att kunna vara någorlunda förberedd. Planering behövs hela tiden i form av löpande anpassningar. Verkligheten förändras och det händer alltid något oväntat.

Det är viktigt att följa upp denna verklighet, både variationen och vad som händer. Då kan åtgärder förändras och ett lärande kan ske. Lärandet handlar mycket om att ta reda på hur olika åtgärder fungerar, vad som är effektivt och inte. Då måste det faktiska görandet jämföras med den faktiska verkligheten. Vilka gissningar som gjordes om verkligheten ett år tidigare är då ointressant.

Lärande är den övergripande strategin i komplexa system som handlar om att hela tiden prova sig fram och anpassa. Lärande handlar också mycket om att odla det professionella omdömet, att lära sig tänka själv och göra kloka bedömningar. Detta kräver erfarenhet och dialog med kollegor.

Medarbetare utvecklas och verksamheten blir bättre när det finns en ständigt pågående reflektion och diskussion om vad som fungerar och inte samt vad som kan göras annorlunda (eller kanske inte alls). Men avgörande är att detta sker bland medarbetare och chefer gemensamt utan att det handlar om att hänga ut någon eller om att flytta runt en tänkt skuld.

Detta är något alla behöver träna på, för det är inte alltid enkelt. Av detta skäl är det viktigt att styrningen inte skapar hinder och därmed gör verksamheten sämre. Även en styrning som utformas och utförs med de bästa avsikter kan vara skadlig, om den förhindrar lärande, förhindrar eget tänkande och förhindrar eget ansvarstagande.

## **De komplicerade bilderna behövs – men får inte skada verksamheten**

Eisenhowers kända citat om att "planer är inget, planering är allt", är helt sant i den komplexa verkligheten. När man arbetar med komplexa frågor handlar det om en löpande planering.

Men planer behövs likväl, som övergripande och förenklade bilder. För att både kunna förklara verksamheten och för att vara beredd på det som kommer så långt det är möjligt.

Det är naturligt att förenklade bilder behövs för att kunna förklara och hantera en komplex verklighet. Detta är i sig inget problem. Problemen uppstår när organisationer väljer att inte se eller acceptera skillnaden mellan de komplicerade bilderna och den komplexa verkligheten. Den komplexa verkligheten upplevs som jobbig och besvärlig eftersom den inte går att vare sig förutse eller kontrollera. En enkel utväg är då att agera som om den inte fanns.

Men det fungerar inte. Och det finns inte heller något enkelt sätt att styra en komplex verksamhet på. Det finns ingen enkel mall att följa som alltid fungerar och det finns inga mirakelverktyg. Det som finns är ansträngning. Inte nödvändigtvis att jobba så hårt som möjligt, utan ansträngning främst i form av att ifrågasätta och utveckla sitt eget tänkande och i form av lärande. Det är jobbigt att ifrågasätta sina förutfattade idéer och det är jobbigt att lära sig nya saker. Men det är också kul och spännande. Dessutom är det givande när medarbetare och kollegor utvecklas, liksom när medborgare och företag får det bättre.

Drivkraften ska inte vara "Vi har följt planen – check", utan drivkraften bör vara "De vi är till för har fått det bättre".