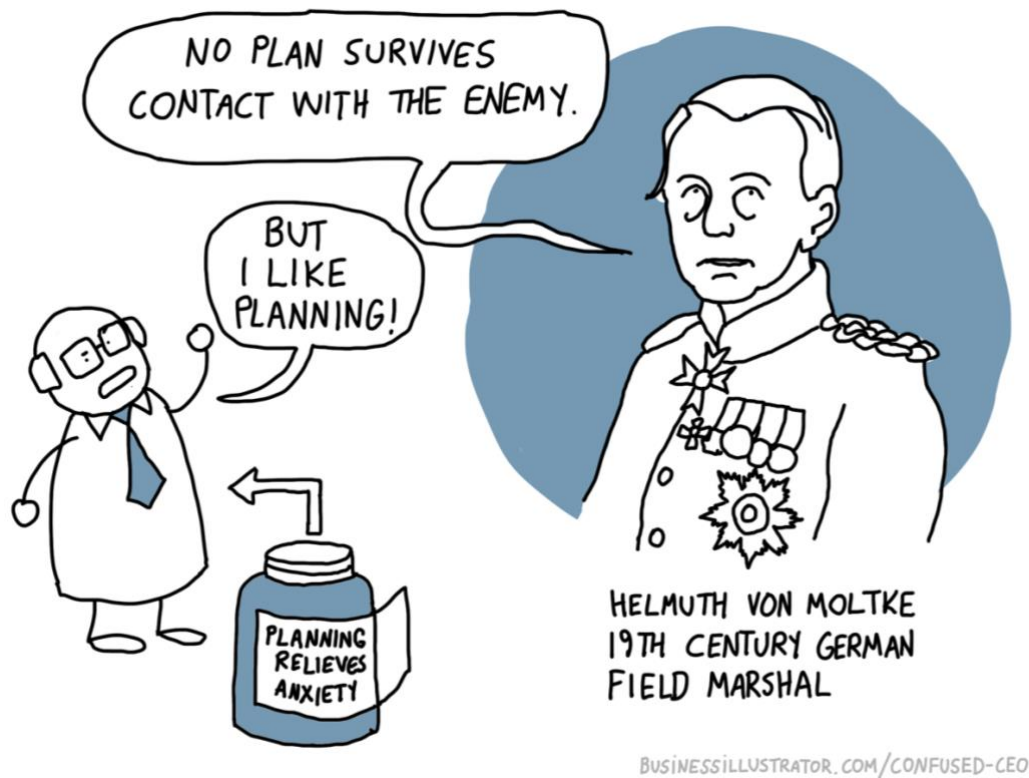




Förutsägbarhet som verksamhetsidé?

Alla organisationer behöver planera. Planer innehåller och bygger på prognoser. När dessa prognoser ses mindre som gissningar om framtiden, och mer som facit över hur det borde bli har organisationen valt förutsägbarhet som verksamhetsidé.

Det förutsägbara är tryggt, bekvämt och det är lätt att bedöma kostnader och behov av bemanning. I komplexa verksamheter är det också helt realistiskt. När avvikelser från en tänkt verklighet ses som misstag har organisationen gjort det svårt för sig att hantera den faktiska verkligheten.

Poängen med prognoser är inte att besluta om framtiden utan att bli bättre på att hantera variation och att hantera det oväntade. I komplexa verksamheter är ovanliga händelser mycket vanligt. Det är inga avvikelser, och bör inte hanteras så.

Vi vill ta kontroll över framtiden

”Det är svårt att göra förutsägelser, särskilt om framtiden”. Detta påstående härrör troligen från Niels Bohr, och är förstås sant. Men det hindrar inte oss från att göra förutsägelser, och vi behöver göra förutsägelser för att kunna planera för framtiden. Att vi försöker förutse framtiden är inte problemet. Problemet är hur vi ser på våra förutsägelser.

Är en plan en prognos, ett beslut eller ett mål? Alla tre perspektiv är giltiga och kan behövas, men de är olika.

En prognos är en bedömning eller gissning om framtiden. Aktieanalytikerns bedömningar av aktiemarknaden är ungefär lika bra, eller sämre, än slumpen.¹ Det är lätt att raljera över detta och hävda att deras inkompetens är orsaken. Sanningen är snarare att framtiden är genuint osäker. Framtiden ligger inte och väntar på att upptäckas. Den har per definition inte inträffat ännu, och därför kan vad som helst hända.

Ett beslut är att vi bestämmer något inom en sfär där vi har kontroll. Vi kan bestämma oss för att påbörja bygget av ett hus nästa år, och vi kan bestämma att en avdelning får en given budget.

Ett mål handlar om ett önskvärt framtida tillstånd, något vi vill sträva mot som en riktning mer än ett givet faktum att det blir som vi vill.

Sammantaget skulle vi då kunna besluta om att bygga ett hus och tilldela en budget för det, sätta upp ett mål om att det blir billigare än budget samtidigt som vi gör en prognos om att det blir dyrare. Detta är inte en rekommendation om hur man bör göra, men det är teoretiskt möjligt att besluta om en budget om 100, sätta ett mål om 90 och göra en prognos om 110.

Poängen med exemplet är att visa att det handlar om olika saker och att framför allt prognosen ofta blandas ihop med, eller likställs, med beslut eller mål. Vi ogillar prognosens osäkerhet och försöker därför ta kontroll över framtiden genom att omvandla den till något förutsägbart.

En prognos visar inte hur det "borde" vara

När verksamhetsplan och budget ska göras för kommande år, kan det till exempel vara bra att känna till volymer och kostnader. Ofta kan man utgå från tidigare år och göra en bedömning. Denna bedömning är en prognos, inte ett mål och inte ett beslut.

En aktieanalytiker kan i december göra en prognos över aktiemarknaden för det kommande året. Den bedömningen kan baseras på historiska data. Prognosens osäkerhet gör att den hela tiden behöver uppdateras. Det vore dumt av aktieanalytikern att envist hålla fast vid sin prognos under året, oavsett hur den faktiska aktiemarknaden utvecklas. Den faktiska utvecklingen behöver uppdatera prognosen, inte det motsatta. Analytikern kan inte hävda att aktiemarknaden har fel och behöver anpassa sig till prognosen.

¹ <https://www.cxoadvisory.com/gurus/>

När börsföretag redovisar sina resultatrapporter beskrivs det ofta i termer av att vinsten var högre eller lägre än förväntat. Om vinsten är lägre än förväntat ses det ofta som att företaget har misslyckats. Man nådde inte det som man "borde" ha nått, när det i själva verket handlar om att börsanalytikerna misslyckats med sin prognos.

Vi tenderar att se en prognos som ett riktmärke. När det inte blir som vi trodde ser vi det som en avvikelse, någon form av misslyckande som kräver en förklaring. Då har vi förvandlat en gissning om framtiden till ett facit, som vi använder för att "rätta" utfallet mot.

När osäkerheten döljs försvåras handlingsberedskapen

Även när framtiden är osäker behöver en verksamhet planeras och förberedas. Kommuner behöver planera för snöröjning och regioner för sjukvård med stora säsongsvariationer. En vinter med mycket snö och halka är annorlunda än en vinter med lite snö. Vädret låter sig inte förutsägas ett år i förväg. Vi kan säga med rimlig säkerhet att juli blir varmare än januari, men vi vet också att vädret kan variera stort från en vecka till nästa. Historiska data som visar genomsnitt säger mycket lite om det faktiska vädret en given dag eller vecka.

Att till exempel budgetera kostnaden för snöröjning eller benbrott helt exakt är inte möjligt. En avvikelse från budget är mer troligt än att det inte blir en avvikelse. En budget som en förutsägelse visar på *ett* tänkt utfall, framtiden innehåller i princip ett oändligt antal utfall.

När prognosen omvandlas till ett mål, ett "borde", skapar det problem när verkligheten inte lyder våra gissningar. Men problemet är för det mesta inte verklighetens variation, problemet uppstår när vi tänker bort variationen eller ser den som ett misslyckande.

Organisationer går ibland upp i så kallat stabsläge. Organisationen bedömer själv när det behövs, men det görs i samband med kriser och särskilda händelser. En särskild ledning följer då händelseutvecklingen noga. Det inträffar förstås extraordinära händelser som kräver extraordinära insatser, men till exempel sjukhus går ibland upp i stabsläge när det är oväntat många patienter, brist på vårdplatser eller vid IT-haveri.

Ett stabsläge kan göra det lättare att mobilisera olika resurser och prioritera insatser, men i grunden handlar det om att samma chefer och medarbetare ska lösa samma uppdrag man har hela tiden. Stabsläget behöver inte vara fel, men den intressanta frågan är vad som räknas som extraordinär händelse. Om sådana inträffar relativt ofta, är de kanske inte extraordinära utan en del av ordinarie verksamhet. I många verksamheter är stora variationer vanligt.

Frågan är alltså när något avviker från den "normala" verkligheten där variation är det normala, och när något avviker från en plan som visar en tänkt och idealiserad verklighet. Om organisationen ser den tänkta idealiserade planen som ett facit, kommer den alltid att få

problem med verkligheten. Handlingsförmågan begränsas. Om planen omvänt ses som en prognos, som hela tiden uppdateras, kan den hjälpa till att öka handlingsberedskapen.

Det handlar inte om att sluta planera. Det handlar om att förstå innebörden i Eisenhowers ord, ”planer är inget, planering är allt”.

Följa upp verkligheten – inte planen

Sjukvården behöver följa upp patientinflödet, vårdplatser, insatser och mycket annat. Polisen behöver följa upp brottsanmälningar, utredningar och mycket annat. Detta för att förstå vad som händer i verkligheten för att kunna anpassa sig därefter.

För att vidta rätt åtgärder i den operativa verksamheten är det inte intressant att jämföra verkligheten med planen som innehöll en tänkt verklighet. Verkligheten är vad den är och den behöver hanteras, oavsett vad vi trodde i planen. Alla brott behöver hanteras, även om antalet är 50 % fler än vad vi trodde. Verkligheten är det enda facit som räknas.

Våra tidigare gissningar om vädret är alltså idag ointressanta, när vi behöver agera utifrån hur vädret faktiskt är.

Det enda skälet till att jämföra utfallet mot planen sett som prognos är om vi på så sätt kan bli bättre på att göra prognoser, men det är något annat än att löpande anpassa den operativa verksamheten efter verkligheten.

Det går förmodligen att göra bättre prognoser, upp till en viss nivå. Framtiden kommer aldrig kunna förutses i sin helhet, och aldrig långt i förväg. Det kommer aldrig att gå att förutse vädret ett år i förväg, och det handlar inte om brist på data eller metoder. Det går inte. Vädret om tre dagar kan vi dock förmodligen bli bättre på att förutse.

En viktig poäng är att prognosarbete är något som görs löpande, inte en gång per år.

Kalenderår som praktisk förenkling – inte som verklighet

Verksamhetsplaner och budgetar upprättas normalt per kalenderår (kompletterat med flerårsplaner). Det är praktiskt att olika organisationer, och olika delar av samma organisationer, använder samma planeringshorisont. Det gör det lättare med jämförelser och att få en gemensam överblick.

Men ett kalenderår är en teoretisk idé som utgår från hur en planet rör sig runt en stjärna. Kalenderåret i sig har sällan någon praktisk koppling till den operativa vardagen. Skolan arbetar med läsår, snöröjning sker per vintersäsong, infrastruktursatsningar görs med mångårigt perspektiv och så vidare. Väldigt få arbetsuppgifter är lämpliga att starta i januari

och avsluta i december. Det mesta arbetet är löpande och ett årsskifte har i regel liten betydelse för arbetets karaktär.

Detta betyder inte att kalenderåret behöver överges som planeringshorisont, men det betyder att det inte kan vara det enda perspektivet. Verksamhetens karaktär och behov måste alltid styra vilken planeringshorisont som är rimlig och med vilken framförhållning det går att göra prognoser.

När blir förutsägbarhet själva verksamhetsidén?

Alla verksamheter måste planeras och följas upp. Prognoser behövs, liksom beslut och även mål. Inget av detta är något problem. Det blir problem när de olika delarna blandas ihop och när prognoser ses som facit.

I sådana fall görs förutsägbarhet till verksamhetsidén. Osäkerhet och det oförutsägbara tillåts inte, och ses som misslyckanden. Planeringen handlar om att eliminera osäkerheten, och planen blir det som allt bedöms emot. Grunden till detta är den mänskliga aversionen mot osäkerhet. Det osäkra är obehagligt och skapar ångest. Detta gäller särskilt om en organisationsledning har krav på sig från uppdragsgivare och andra att i detalj kunna redogöra för vad man kommer att göra nästa år och vad det kommer att kosta. En kompetent ledning anses kunna förutsäga framtiden, eller åtminstone besluta om hur den blir. Ett bra resultat blir i dessa fall "vi följde planen och har inga avvikelser". Tryggt och bekvämt. Men också helt omöjligt.

Tecken på att förutsägbarhet har blivit verksamhetsidén är bland annat när planer med prognoser över volymer beslutas och görs till facit. När varje förändring i arbetsuppgifternas volym och karaktär kräver nya planer och nya beslut. När kartan gäller före verkligheten.

Synen på uppföljning är också avslöjande. Används uppföljning för att lära om verkligheten och göra löpande anpassningar, eller används uppföljningen för att jämföra mot en (oftast gammal) prognos och för att signalera rött när det finns avvikelser.

Ett annat tecken är om organisationen överhuvudtaget pratar om prognoser, eller om allt ses som planer. Ordet prognos indikerar i sig att det finns en osäkerhet (och det gör det), vilket kan upplevas som obehagligt. Det kan därför kännas bättre att använda ordet plan, som signalerar säkerhet. En plan kan också beslutas, vilket inte en prognos kan.

När planer, prognoser och uppföljning handlar om att försöka bevisa att "vi hade rätt", kommer de alltid att vara bristfälliga. När planer, prognoser och uppföljning handlar om att "vi vill lära och förstå mer", kommer de att vara bättre.

I en värld fylld av osäkerhet kan en verksamhetsidé byggd på förutsägbarhet inte fungera. Den kan skapa trygghet på kort sikt, men på bekostnad av en effektiv verksamhet.