



Om planering

Strax innan julen drabbade oss med full kraft hade vi öppet hus för kunder och de som är medlemmar i Paradigmmäklarna. Ett hundratal gäster möttes av ett för dagen sällsynt exotiskt Löberöd. En tät dimma, värmande brasor i oljefat och ett äkta soppkök med en Clam Chowder som inte gick av för hackor. Allt förde tankarna till en kulen dag i San Fransisco snarare än luciatider i Sverige och vi bestämde oss omgående för att göra fler mingelevenemang av samma sort. Mer om detta senare.

Därefter var det alltså helg, en helg som naturligtvis kommit att i alla avseenden handla om katastrof, tragedi och elände. Utan att för en sekund falla in i den gnällande kören av förståsigpåare som just nu kritiserar regeringen och statsapparaten vill jag ändå reflektera över en fråga som jag inte tycker belysts tillräckligt. Det gäller precis det paradigmskifte som vi dagligen försöker belysa och förklara nämligen steget från det gamla planerande, hierarkiska och långsiktiga samhället till det nya som kräver strategisk förmåga i stället för planer, nätverksorganisation i stället för stabila strukturer och korta svarstider i stället för långsiktighet i organisation och resursstyrning.

Låt mig alltså betrakta samhällets förmåga att hantera en stor och fullständigt osannolik katastrof utifrån de här systemaspekterna. Alla individer som nu bedöms och ibland kritiserar arbetar ju inom ett system och det är systemets styrkor och svagheter som måste diskuteras, inte de personer som arbetar i det.

För att spara Dig, käre läsare, väljer jag att avverka en dimension i taget. Min första betraktelse handlar om spänningen mellan det planerade samhället och det beslutsfattande samhället.

Vi har, i cirka 150 år, lärt oss att planering är en förutsättning för bra verksamhet. Den föreställningen bygger på att världen i stort sett är planeringsbar och förutsägbar och i mycket stora stycken har vi också lyckats göra den sådan. Från ett samhälle där hela familjens överlevnad kunde bero på vädret i nästa månad har vi kommit till en plats där oförutsedda händelser är något som möjligen påverkar oss i marginalen. Detta har lett till att alla våra resurser - på individnivå, i det lilla samhället, i företaget och i nationen - är uppbokade i förväg för redan fastställda ändamål. Det är i sig oroande men ännu mer bekymmersamt är att vi tappat förmågan att fatta beslut då något oförutsägbart händer. Eftersom vi inte har några resurser att hantera behöver vi heller inte upprätthålla någon särskild förmåga för att med kort varsel omdisponera eller fördela resurser. Den frågan löstes i planeringsfasen.

När så en händelse inträffar som inte ryms inom det vi planerat för blir vi handfallna. För att förstå det måste man förstå skillnaden mellan planering och strategisk beslutsförmåga. Planering innebär att man förutser en situation så väl att det inte behövs någon beslutsförmåga eller något omdöme när situationen väl uppstår. Strategisk beslutsförmåga innebär att man utifrån en fullständigt oförutsägbar situation förmår att använda de resurser som står till buds på bästa sätt. De här två begreppen står i motsatsställning till varandra.

Varje plan innebär en inskränkning av möjligheten till momentana beslut liksom varje beslut innebär att man lämnar den planerade vägen (annars är det ju ett pseudobeslut).

Alltså - planeringens tre teser:

1. Varje plan kommer, om den är riktigt gjord, att underlätta och effektivisera hanteringen av den situation den är skriven för men den kommer också att försvåra och försämra hanteringen av varje situation som inte omfattas av planen.
2. Ju större effektivitetsförbättring planen innebär för de situationer den är skriven för - desto större inskränkningar innebär den för hanteringen av de situationer för vilken den inte är tillämpbar.
3. Ju större resurser en individ eller en organisation sätter av för planering och uppföljning, desto mindre blir individens eller organisationens förmåga att fatta och genomföra beslut i realtid.

Kritiken mot regering och departement missar alltså målet. Ju effektivare UD är på att hantera i förväg tänkbara situationer (såsom normala strandsatta svenskar) desto svårare är det för dem att hantera det som inte är normalfall. Journalister, Rädda Barnen och Italiens regering var alla bättre på att improvisera - och de har betydligt mindre planering, inte mer!

Till detta kommer en annan ofrånkomlig effekt av god planering. När jag planerar för en framtida situation gör jag det av två skäl. För det första vill jag slippa fatta beslut i ett akut läge, de skall vara fattade i förväg så att säga. För det andra vill jag slippa känslor i ett akut läge eftersom känslor skulle vara till nackdel för min operationella förmåga. Brandmän och soldater kan på goda grunder antas göra ett bättre jobb om de lägger empati och medkänsla åt sidan. Den effekten är direkt livsfarlig om den uppträder hos socialsekreterare, lärare eller för den delen ambassadpersonal. Där blir alltså planering inte bara ett hinder för situationsbaserade beslut utan framförallt en glasvägg som hindrar oss från att engageras och involveras i andra människors situation.