

Planlægningens paradoks

Med hjælp fra Yoda, GPS teknologi, John Lennon, Niels Bohr, Kaptajn Barbossa, Fedtmule, K.E. Løgstrup og andre gode kræfter

Denne artikel handler om forudsigelighed. Og om uforudsigelighed. Hver gang vi planlægger, lægger strategier, arrangerer og aftaler, så har vi en god portion forventning til forudsigelighed med os. Hver gang ved vi også, at vi ikke kan vide os sikre på, at tingene forløber som vi havde forudset. Det uforudsigelige blander sig i den forudsigelighed, vi oprindeligt lagde til grund.

Det handler om kompleksitet.

Verden, organisationer og menneskelige relationer er så ufatteligt komplekse, at man kan blive helt svimmel blot ved at tænke på det. Jeg har som konsulent nogle gange anvendt en lille øvelse, til at illustrere kompleksiteten, og hvordan vi må give fortabt i forsøget på at rumme den i alle dens bestanddele og helhed. Øvelsen er et lille spil, hvor to personer udpeges til nogle genkendelige roller. Lad os sige en chef og en jobansøger. Resten af holdet får tildelt nogle observerende og dokumenterende positioner. To skriver chefens henholdsvis ansøgerens replikker ned, to holder øje med kropssprog, én holder øje med spillernes øjne osv. Så sættes spillet i gang. Efter samlet set 8-9 replikker stopper jeg spillet, og erklærer, at nu har vi rigeligt at arbejde med. Jeg mødes som regel med en ironisk eller uforstående smålatter fra deltagerne. Spillerne var jo kun akkurat nået forbi den formelle velkomst. Men når vi så går i gang med at dechifrere det lille spil, ved at skrive replikker op på tavlen, få replikkerne undersøgt i samspil med kropssproget, og alt det observatører var sat til, bliver det i stigende grad tydeligt, at de halvanden minuts interaktion mellem blot to mennesker rummer så meget mere, end 14 observatører kan notere sig. Og der er i al fald masser af materiale at bringe videre fra dokumentation til undersøgelse til analyse til spejling. At menneskelige relationer er hyperkomplekse, er ikke blot et ord, det er oplevet sanselig virkelighed.

Det handler om at erfare kompleksiteten.

Så står vi der med en erkendelse af altings ufattelige kompleksitet, og hvad kan vi gøre med det? Eller hvad gør det med os? Lad os lige puste ud engang, og beskue en akse, med to uhensigtsmæssige poler.

”Planen frem for alt!”

”Der sker det der sker!”

Udsagnene ved begge poler bliver til i mødet med kompleksiteten, men bliver på hver deres vis fremmedgjorte i forhold til at håndtere den. ”Planen frem for alt!” får forvekslet mål og middel; planen er vel ikke målet i sig selv, den er vel et middel til noget, og derfor bliver det meningsløst (og i værste tilfælde farligt) at lægge alle sine tillidspund ved planen. At placere sig ved denne pol er enten at være blind for kompleksiteten, ignorere den, eller leve i en uhensigtsmæssig binær forståelse; ”ja, verden er kompleks og sådan er der så meget. Det kan jeg ikke bruge til noget, for så kommer vi aldrig videre”.

I den anden ende af skalaen har man fået så meget øje for kompleksiteten, at den handlingslammer. ”Der sker det der sker!” fordi, hvad jeg end planlægger vil det ikke tilnærmelsesvis kunne rumme kompleksiteten af det, jeg gerne vil planlægge for. Altså holder jeg op med at planlægge, og lader mig føre fra skridt til skridt.

I venstre side står man og skriger ”Sæt i gang!!!” og i højre side stirrer man tomt ind i alting-heden. Det handler om kompleksitet og intervention. I venstre side af skalaen overmandes man af interventionen, og mister dermed sit blik for kompleksiteten. I højre side overmandes man af kompleksiteten, og mister derfor interventionen.

Det handler om at erfare kompleksiteten, og samtidig kunne se mulige interventioner.

Denne artikel forsøger at gøre noget ved denne akse. Ellers er vi fortabte i valget mellem polerne, eller – hvilket ville være det typiske – tabt i intetsigende, men velmenende formuleringer om mellemproportionaler, balancer, relative forhold og individuelle perspektiver.

Vi skal se på planlægningens paradoks. Eller paradokser. At planlægning forudsætter grader af forudsigelighed, hvilket skaber mindst to paradoksale forhold: At de er tænkt proaktive, men altid er forældede, og at afgrænsningen (i form af den nødvendige forsimpning af kompleksiteten) sker på et tidspunkt og på en måde, hvor vi ikke aner hvad der overhovedet kan afgrænses og slet ikke ved med hvilken effekt. Begrebet planlægning bliver opløst i begreberne forudsigelighed og uforudsigelighed..

Det er vanskelig at skrive om uforudsigeligheden, men den sniger sig ind og banker på. Om ikke andet så som planlægningens fjende, særligt hvis man har placeret sig solidt i

venstre side på ovenstående akse. Uforudsigeligheden kan naturligvis ikke iscenesættes. Gør vi den til fjende gør vi os selv alt for sårbare, og kommer uvilkårligt til at gøre kompleksiteten til vores modstander. Det er en ganske hård konkurrent at stille op. At forholde sig til uforudsigeligheden, særligt for at gøre noget med den, bliver derfor en paradoksal øvelse i sig selv. Sidst i artiklen gøres forsøget, ved at stille Mickey Mouse og Fedtmule op som figurer, og deres ageren og interaktioner, når de af politimester Striks sendes ud for at opklare et mysterium. Hvis ikke Fedtmule er uforudsigelig, hvem er så?

Men inden da; hvad mener vi overhovedet når vi siger ”planlægning” og når vi siger ”paradoks”? Og hvad mener jeg, når jeg siger ”planlægningens paradoks”?

Rundt om planlægning

Planlægning er et forunderligt ord. At lægge planer. Nogle af os nyder det, hvad enten der er tale om planlægning af fest, et uddannelsesforløb eller turen til Firenze. Og ordet anvendes så vidunderligt forskelligt. Nogle gange er planer udtryk for drømme. Vi ved godt forudsætningerne for at udføre planen ikke er på plads, men det er rart at gøre sig forestillinger ved at lægge planer. Andre gange anvender vi ordet nærmest modsat, vi planlægger for at komme alle eventualiteter i forkøbet. Når det bare ikke må gå galt, og vi kun har ét skud i bøssen. Andre gange igen planlægger vi, fordi vi ganske enkelt ikke kan overskue det hele på anden vis. Så må der en plan til.

Denne artikel henvender sig først og fremmest til virksomheder og organisationer, og har derfor mest fokus på den tredje variant af ordet planlægning. Vi kan ikke overskue, og så begår vi en forsimpning ved at planlægge. Det kan hedde en plan, en strategi, et projekt eller så meget andet. Planlægning som forsimpning, med henblik på noget.

Artiklen kredser meget omkring hvilken forestilling og forventning vi har til, hvad planen så skal kunne. Her står to skoler overfor hinanden:

Enten skal planen måles på at den lykkes, næsten for enhver pris. Jo tættere sammenhæng mellem den oprindelige plan og det virkeliggjorte desto bedre. Her bliver ord som faseinddeling, implementering og evaluering relevante. Faseinddeling, så vi kan skelne mellem hvornår vi forbereder, hvornår vi igangsætter, og hvornår vi undersøger om vi lykkedes. Implementering så vi kan virkeliggøre planen, og evaluering så vi kan se, om vi faktisk fik implementeret planen.

Eller også er planen den beklagelige nødvendige forsimpning vi gør os, for overhovedet at kunne handle, eller i al fald undgå at handle i blinde. Man kan sige, at lige som det er farligt at lade sig forblænde af den første planlægningsskole, hvor man har sin loyalitet for planen højere end for virkeligheden, er det lige så farligt at lade sig forblænde af kompleksiteten, da det så let kan handlingslamme en. Planen bliver derfor ikke højeste kontekst, men bliver den forsimpning vi har valgt, for overhovedet at kunne handle.

Denne artikel, vil på forskellig vis forsøge at forholde sig til, at den anden skole kan tage planlægningsbegrebet til sig, og rive det ud af det monopol, som den første skole i nogen grad har over planlægningen.

To små historier om planlægningens skoler

I forbindelse med et organisationsudviklingsprojekt i en større dansk virksomhed, coachede jeg en del ledere. Én af dem, en kvinde med betydelige resultater og et par års encinnietet i hendes ledelsesstilling, havde store udfordringer i forhold til hendes chef. Hun følte sig overset, misforstået og til tider truet eller groft uretmæssigt irettesat. Bortset fra denne meget udfordrende relation var hun overordentlig tilfreds med arbejdet; arbejdspladsen, hendes medarbejdere, ledelseskollegaer og så videre. Hun kunne ikke gennemskue hendes chefs handlinger, og hun mente at have forsøgt forskellige veje, herunder den direkte konfrontation. Hendes dilemma bestod i, at hun på den ene side ønskede sig væk fra den dårlige relation, som påvirkede hendes ledelsesgerning og påvirkede hende følelsesmæssigt. På den anden side ønskede hun ikke at forlade arbejdspladsen, som gav hende så meget på andre fronter. Hun var nu meget træt og brugt, hendes familie blev påvirket, og hun følte sig i nogen grad ved siden af sig selv, også på arbejdet. Det kunne ikke blive ved.

Vi talte meget om dette dilemma, og et slags gennembrud opstod, da hun opdagede, at hendes anstrengelse kredsede om, at regne den ud. Regne ud hvad der var på færde, regne hendes chefs bevæggrunde ud, regne hendes handlemuligheder ud, regne ud, regne ud, regne ud. Men hvad nu hvis der ikke kunne regnes ud, hvis det var et Sisyfos arbejde at forsøge at gennemskue, hvad der var på færde? Hendes opdagelse af, at hun overhovedet kunne forlade forestillingen om at regne den ud, fik hende til at reagere med lettelsens gråd, og på bagkant heraf opstod andre muligheder. Hun så hvordan hun implicit havde levet med forestillingen om, at hun skulle have overblik for at kunne handle legitimt, og derfor blev blandt andet de følelsesmæssige reaktioner dømt illegitime, da de slørede ønsket om overblik. Følgelig førte hendes anstrengelser til, at hun utilsigtet gravede hullet dybere. Derfor lettelsen ved ganske pludseligt at opdage, at hun kunne vælge at slippe denne forestilling. Og lige så pludseligt dukkede andre billeder og muligheder op. Pludselig måtte hun tage vare på sine egne følelser, familier, karriereønsker og liv i det hele taget. Vi kunne pludselig tale om prioriteringer, om ”hvad nu hvis...”, om at opstille temporære regler og så videre.

I termer af planlægningens skoler opdagede hun, at hun i lang tid havde antaget planlægningens første skole, og derfor var afhængig af først at gennemskue for at kunne handle godt og ordentligt. Forløsningen opstod ved at se den blotte mulighed af planlægningens anden skole.

I en anden sammenhæng havde jeg en institution for vanskeligt stillede børn og unge på et to dages seminar. De var i færd med at omlægge en del af deres tilbud, og havde formuleret et helt nyt indsatsområde, som skulle være institutionens nye flagskib. Denne strategiske og indholdsmæssige omlægning var blandt andet set i lyset af, at institutionen overgik fra direkte kommunal finansiering, til selveje og taxameter-økonomi.

Vi arbejdede intensivt og målrettet fremad, med produktion af anvendelige papirer som højeste kontekst. Små grupper arbejdede tematisk, opsamlinger, reorganisering af grupper, og det hele gik stærkt og produktivt fremad. Der opstår knas i én af grupperne, der arbejder med at beskrive, hvilke dialogiske værktøjer institutionen samlet set rådede over. Én af tre i gruppen følte sig lidt udenfor, og alle tre var enige om, at de havnede i nogle underlige uproduktive og uigennemskuelige diskussioner. Gruppearbejdet blev mærkeligt.

En styret samtale med de tre i plenum førte til en bevægelse, som kom til at præge resten af seminaret. Det viste sig, at de to i gruppen var teoretisk stærke indenfor det pædagogiske felt, og talte i termer, som klart trak på en uddannelseskontekst. Det fik den tredje til at føle sig sat af. Han oplevede sig selv mere som praktiker, og kom følgelig til kort i de mere teoribaserede drøftelser i gruppen, og han fik endda anfægtelser i retning af, at han ikke var lige så kompetent som de to. Ikke kun i gruppearbejdet, men i arbejdet som helhed.

Det førte til drøftelser i hele gruppen om, hvordan et seminar overhovedet spiller sammen med arbejdet. Skal et seminar gennemskue, regne ud og aftale, for at virkeliggøre bagefter? Og videre: Skal man vide (det hele) for at kunne gøre (noget). Vi talte om, at komme fra:

Vide – gøre

Hvor viden får karakter af noget finere, og at denne viden først og fremmest produceres udenfor institutionen, og reproduceres i forbindelse med institutionens aktiviteter. I det udlevede hierarki placeres den der forstår sig på denne viden relativt højere i hierarkiet. Vi talte videre om at komme derfra og til:

.... – gøre – vide – gøre – vide – gøre -

At viden og gøren er alen af samme stykke. At viden er inspiration til at gøre, og at gøren (i form af erfaringer) fortætter sig til viden. Derfor bliver begreberne viden og gøren en evig vekslende, også på en institution af denne art.

Denne rekonfiguration af begreberne viden og gøren lettet arbejdet for tremandsgruppen, og gav inspiration til helt nye perspektiver i den samlede gruppe, der prægede resten af seminaret.

Disse to historier illustrerer, at det er muligt for os at udfordre den for-forståelse, der ofte omkranser begrebet planlægning. En for-forståelse der siger, at planlægning er at

gennemskue, at planlægning går forud for handling, og at planlægningens kvalitet skal måles via en evaluerende afgørelse om, hvorvidt det planlagte blev realiseret.

Niels Bohr og forudsigelighed

Man skal være varsom, når man anvender en historie fra én kontekst metaforisk i en anden kontekst. Det kan være illustrativt, men vil altid have sin begrænsning. Alligevel vil jeg trække på en brudflade fra naturvidenskaben, der udspillede sig mellem Albert Einstein og Niels Bohr, først og fremmest i 1920'erne, men også i årene derefter.

Ét eksempel på drøftelserne udspillede sig under en af de såkaldte Solvay konferencer i Belgien, denne i 1927. Historien lader til at være i spændingsfeltet mellem hændelse og anekdote, men er ikke desto mindre illustrativ.

Einstein raser mere og mere over Bohrs anvendelse af begreberne sandsynlighed og tilfældighed som indskrevet i naturens mindste enheder. Han udbryder: ”*Gud kaster altså ikke med terninger*”, hvilket er blevet et kendt og sagnomspundet citat. Mindre kendt, men nok så illustrativt, er Bohrs svar, som der er mange forskellige udlægninger af, men noget i stil med: ”*Hvordan tilkommer det Dem, Einstein, at bestemme Forsynets valg af metode?*”

Einstein, som bliver forskeren helt ude på kanten af Newtons verdensbillede, af universet som en stor maskine. Så langt ude på kanten, at han må formulere, at *alt er relativt*. Verden består i sidste instans af regelmæssigheder, men disse regelmæssigheder skal altid læses i forhold til noget. Tid er ikke bare tid. Tid står i relation til hastighed, masse og energi. Alt er relativt er ikke et udtryk for, at alt er usikkert, sådan som det oftest (mis)forstås. Alt er relativt betyder, at intet er noget i sig selv, uden at det skal relateres til noget andet. Derfor Einstein som eksponent for den sidste mohikaner, den fremmeste af de, der holdt fast i et sammenhængende og potentielt forståeligt univers. Holdt fast i den klassiske fysik.

Bohr, som den første og fremmeste, der forkaster Newtons nydelige sæt af indpassede og forbundne tandhjul. Når vi sætter lys og lup på en genstand, vil lyset reagere med genstanden, og genstanden vil følgelig være en anden, end før vi så på den. Vi kan derfor ikke eksakt forstå verden, fordi vi hele tiden reagerer med den, når vi forsøger at sætte den under lup. Megen af balladen skyldes, at der var eksperimentelle beviser for, at en elektron var en partikel, altså en genstand, men samtidige eksperimentelle beviser for, at en elektron var en bølge. Det var trods alt et stort problem, for hele kausalitetsforståelsen var dermed på spil.

Abraham Pais beskriver dette punkt i Bohrs karriere med følgende beskrivelse i bogen ”Niels Bohr og hans tid” s. 336:

” Videnskabens sprog, eller i bredere almindelighed de måder vi kommunikerer på – det var de temaer, Bohr koncentrerede sig om...Således sagde han (omskrevet): Spørgsmålet om, hvorvidt en elektron er en partikel eller en bølge, er et fornuftigt spørgsmål i den klassiske sammenhæng, hvor relationen mellem undersøgelsesgenstand og detektor enten ikke behøver nogen specifikation eller en kontrollabel relation. I kvantemekanikken er dette spørgsmål imidlertid meningsløst. Her burde man i stedet spørge: Opfører elektronen (eller et hvilket som helst andet objekt) sig som en partikel eller som en bølge? Dette spørgsmål kan besvares, men kun hvis man specificerer forsøgsopstilling, ved hvis hjælp ”man kikker” på elektronen.”

For mig at se virker et citat som ovenstående som en fornem metafor for denne artikels drøftelser om planlægning. Citatet viser, hvordan Bohr og kvantemekanikken var oppe imod den klassiske fysik (Newton) på flere fronter:

- Sprogets betydning. At vi begrebsgør verden for at forstå den, og at det derfor er væsentligt hvilke begreber vi har til rådighed. Bohr har også sagt: ”Naturvidenskab handler ikke om hvad naturen er, men om hvad vi kan sige om naturen”
- Sammenhængen mellem den observerende, observationsapparatet og den observerende, der ikke kan adskilles, men må beskrives. Følgelig er det ikke en position udenfor, hvorfra man kan observere verden.
- Tilladelsen af det modstridende. At tillade at en elektron kan være en bølge og kan være en partikel. Det er ikke et spørgsmål om hvad den er, men om hvordan den opfører sig.

Oversat til organisationsforståelse kunne man påstå:

- Organisationsteori handler ikke om, hvad en organisation er, men om hvad vi kan sige om den.
- Vi kan ikke stå udenfor den planlægning vi begår.
- Vi må tillade organisatoriske modsigelser. Det er ikke et spørgsmål om, hvad elementer i organisationen er, men hvad de gør ved organisationen.

Dette er altså skrevet som en støtte til den anden planlægningskole. Planlægningen står ikke udenfor det planlagte, men er en del af det. Vi kan ikke skabe overblik, fordi vi forsøger at skabe overblik med et sprog, som vi bliver ophængt i (hvilket også er et Bohr citat: ”Vi er ophængt i sproget”). Men lad os da endelig planlægge, alt så længe vi beskriver forholdet mellem planlægger – planlægning/interventions virkemidler – det der planlægges for.

Følgelig skal vi ikke måle planlægning på, om den lykkes (hvilket ville være en parallel til klassisk fysik), men på hvordan den opfører sig (parallel til kvantemekanik).

Og jo, en sådan metafor som at trække kvantemekanik ind her, kan gøre både organisationsteorien og ikke mindst fysikken grumme uret. Tag det som en historie, og hvad historien gør, og ikke som hvad nogle af delene er!!

”...vor opgave er ikke, at trænge ind Tingenes Væsen, hvad vi heller slet ikke ved, hvad vilde sige, men blot at udvikle de Begreber, der tillader os paa frugtbar Maade at tale med hverandre om Fortæelserne i Naturen”.

- Niels Bohr

Rundt om paradokser

Paradokser er altså bare sjove. Se her et par morsomme eksempler fra forskellige sider på internettet:

- Hvis man forsøger at bevise Murphy's lov, vil det så gå galt?
- Har du nogensinde forestillet dig en verden uden hypotetiske situationer?
- Er det en succes hvis en bog om fiasko ikke sælger godt?

Tænker vi ikke ofte, at et paradoks er et problem, som vi skal have løst? Altså at paradokser er uønskede og af det onde?

Nu har jeg friskt hævdet, at paradokser er morsomme, men måske de også er anvendelige og måske er de endda uomgængelige. Når denne artikel benævnes ”Planlægningens paradoks”, er det ikke for at problemgøre planlægningen som fænomen, men netop for at anvendeliggøre den.

Paradoks kommer af græsk, og kan bedst oversættes med ”ved siden af mening” (para=ved siden af, doksa=mening). Det er i sig selv en festlig ting, at *definitionen* på begrebet paradoks er så ganske aldeles *uklar*. Hvad kunne ”ved siden af mening” så have af betydningsnuancer? Noget fremstår eller frembringes, men ikke i et 1:1 forhold til mening. Der kan typologiseres forskelligt, her et bud på tre typer:

- Det frembragte er tilsyneladende uden mening, men i et andet perspektiv er det meningsfuldt. Eller omvendt: Det frembragte er tilsyneladende meningsfuldt, men i et andet perspektiv uden eller ved siden af mening. Den type paradokser – som måske kan kaldes snydeparadokser, fordi de ikke sådan rigtigt er det alligevel – kaldes også for **formelle paradokser** (hvilket, undskyld mig, er en navngivning af denne type af paradokser, som jeg mener i sig selv fremstår ved siden af mening! Hvorfor gør det gennemgående begreb ”tilsyneladende” paradokserne særligt formelle?).
- Det frembragte har en egen eller en indre logik, som samlet set er ved siden af eller uden mening. Det kan være bærende regler der modsiger sig selv, eller en selvreference, der skaber det frembragtes egen eksistens, og som følgelig kan fremstå uden mening. Den type paradokser kaldes også **logiske paradokser**.

- Opslag i flere relevante kilder afslører lidt overraskende, at der kan være ikke alene en anden type, men en ganske anden forståelse af begrebet paradoks, end den der udtrykkes i to ovenstående typer. Salmonsens Konversationsleksikon skriver eksempelvis: ”*Sætning eller Mening, der Støder an mod de almindelige Anskuelse og Meninger og derfor synes sælsom, besynderlig og modsigende*”. Modsat de formelle og de logiske paradokser, er dette ikke en type af paradokser, der kalder på at blive løst eller forklaret. Det udtrykker det simple forhold, at det frembragte fremstår uforklarligt i sin ”ved-siden-af-hed”; derfor sælsom og besynderlig i definitionen. Vi kunne kalde disse paradokser for **kulturelle paradokser**.

Endelig kunne man tage en diskursiv drøftelse af, om ikke der findes fænomener, som navngives paradokser, men som rettelig burde døbes dilemmaer, problemer eller udfordringer.

Det gælder for alle disse typer af paradokser, at de ikke kan læses uafhængigt af de kontekster de indgår i. Konteksten er konstitueret gennem en række koder, antagelser og forståelser, og paradokserne opstår i et forhold til netop disse kontekstkonstituerende forhold. Sproglige paradokser fremstår kun paradoksale fordi, de står ved siden af de sproglige dogmer eller regler der anses for gældende, og som det frembragte er oppe i forhold til. Vi kan derfor hævde den hypotese, at der ikke findes sande og universelle paradokser. Paradokser giver os anledning til omtanke og refleksion over de koder, antagelser og forståelser vi frembringer for at forstå verden, men de giver os ikke særlig adgang til forståelse af verden selv.

Et par eksempler:

Et formelt paradoks ser ud til at være sandt, men er reelt falsk, eller det ser ud til at være falsk, men er reelt sandt. Eksempler:

”To fædre og to sønner forlader et lokale, og ud går – tre personer!”

Det ser ud til at være falskt, men er sandt såfremt de tre er bedstefar, far og søn. Et formelt paradoks kan med andre ord løses, hvis vi får angrebet paradoksets (skjulte) indre præmisser. Oftest at samme begreb anvendes på flere forskellige sproglige niveauer.

Anderledes står det til med de logiske paradokser. De kan ikke løses indenfor paradoksets egne præmisser, men rækker ud over. De er hverken tilsyneladende sande eller falske, de er mærkelige, sammenhængende usammenhængende, eller præsenterer uløselige løsninger. Som det fremgår; forsøget på at beskrive dem, bliver i sig selv en paradoksal fremstilling. Derfor har denne type paradokser været ofte anvendt som tankeeksperimenter, til at kritisere forskellige teoretiske retninger. Et eksempel:

- 1) Alle regler har undtagelser
- 2) Udsagn 1) er en regel
- 3) Derfor har sætning 1) undtagelser

4) Derfor har ikke alle regler undtagelser

Tydeligvis meningsløst, og ikke til at løse. Paradokset er frembragt som kritik af de videnskabelige retninger der tror, at verden i sidste ende kan sættes på formel. De fire sætninger bliver deres eget lille lukkede system. Eller man kan sige paradokset opstår ved selvreference. Begrebet ”regel” optræder med flere betydninger i de fire sætninger. Et logisk paradoks som et lukket system, kan også opstå, hvis de interne regler i systemet på samme tid ophæver og betinger hinanden. Sådanne paradokser beskrives ofte som ”Catch 22” efter Joseph Hellers roman af samme titel, om den amerikanske krigsførelse i Italien under anden verdenskrig: Hvis en flyver er villig til at flyve kamptogter, må han være gal. Er han gal, har han krav på efter en ansøgning at holde op. Men hvis han søger, viser han, at han er normal, og ansøgningen må afslås.

Regel eksemplet opløser sig selv, Catch 22 betinger sig selv i en løkke. Begge to er lukkede selvrefererende systemer.

Planlægningens paradoks er først og fremmest et logisk paradoks, og i nogen udstrækning et kulturelt paradoks. Det er ikke tilsyneladende falsk men reelt sandt (eller omvendt) som et formelt paradoks. Der er ingen indre eller dybere præmisser vi kan afsløre, og dermed løse paradokset. Planlægningens paradoks er et vilkår som vi skal erkende og forholde os til. Og for alt i verden ikke lade os slå ud af. Og så er det et kulturelt paradoks i den forstand, at artiklen på forskellig vis forsøger at udfordre, hvad vi overhovedet forstår og kan forstå, ved planlægning. At gøre noget ved planlægningen som et logisk paradoks, kan også være at introducere kulturelle paradokser.

En lille historie om planlægningens paradoks

Jeg forestod et kursus i ”kollegial coaching” for et ministerium. Jeg lagde en del kræfter i at tilrettelægge og planlægge forløbet. Jeg havde fra andre forløb haft erfaringer med, at det kan fremstå tungt for kursisterne, at stykke relevante dele sammen til en helhed, ved gradvist at tillægge relevante emner. Altså at vi relativt sent i forløbet kom til det, som kursisterne oplevede som det egentlige, det som kursets overskrift gav løfter om. At vi først skulle gennem en række antagelser, erkendelsesmæssige grundlag, og små stik af relevante, men ufuldstændige elementer. At coachingen først optrådte i sidste halvdel, og at man klargjordes til coachingen i første halvdel. Jeg forsøgte i min planlægning af dette forløb, at tage højde for denne kritik. Jeg ville antage deltagerne kunne sættes i coachinglignende situationer allerede fra første dags morgen (så kaldte vi det samtaler i stedet for coaching, for ikke at skræmme), og hele forløbet gik så ud på at addere elementer i form af værktøjer. Et lille oplæg om (nok) et værktøj, og ud i grupper for at gøre det igen. Jeg forsøgte efter bedste evne, at antage deltagerne allerede kompetencer og erfaringer, i stedet for at antage dem som forudsætningsløse udi coachingen.

Det forløb for vidt rigtig godt. Deltagerne var glade, men der var også stemmer der udtrykte, at kurset kunne have været mere effektivt. En række af de senere fremlagte værktøjer, kunne med fordel have været introduceret tidligere. Noget så vitalt (fik jeg at vide) som spørgsmålstyper, burde have været introduceret som noget af det første.

Jeg skulle senere på året have yderligere et hold, og jeg drøftede kritikken med opdragsgiveren. Jeg sad lige midt i et planlægningsmæssigt paradoks: Uanset om jeg lavede et kursus efter en opbyggelig skabelon, eller om jeg lavede det efter en mere sideordnet skabelon, kunne jeg møde kritik i retning af, at noget væsentligt kom for sent. Det salomonske resultat blev for øvrigt, at jeg undlod på forhånd at skabe en rækkefølge, men alene besluttede et antal elementer kurset skulle bestå af. Disse elementer skrev jeg op på tavlen i uordnet rækkefølge (overskrifter inde i små skyer), og det første der skete på kurset var, at jeg fortalte om "samtidighedsproblemet". At der ikke findes en sand orden i faktorernes rækkefølge på et kursus som dette, at alle elementer i skyerne var forbundne, overlappende og gensidigt afhængige, og at vi ikke kan andet end prøve os frem. Tavlen med skyerne blev stående kurset igennem, og blev taget op til jævnlige små drøftelser, og tavlen blev fortløbende udvidet med streger, pile og flere skyer. I stedet for et på forhånd fastlagt program, blev tavlen en interaktiv og skabt ækvivalent.

Det salomonske bestod i, at jeg undlod at vælge side i et dilemma, men i stedet trak drøftelsen ind som en integreret del af kurset. Det løste så dette formulerede dilemma (eller gjorde i al fald noget ved det), men kunne potentielt skabe et nyt: Mellem den holdning, at kursister skal ansvarliggøres og medtages i formning af et kursus' indhold og form, versus den holdning, at kursister er modtagere og har betalt for, at andre (undervisere) må vide hvad der fungerer bedst. Dilemmaer og paradokser svæver rundt mellem hinanden.

Dette var ét af potentielt mange planlægningsrelaterede dilemmaer, der nok ikke lader sig løse, men som man må forholde sig til, og hvor kunsten er, overhovedet at få øje på dem. Dette dilemma drejede om akse "faktorernes orden". Der optrådte i eksemplet også en akse om forberedelse.

Hvor lidt kan jeg planlægge et kursus i kollegial coaching, og stadig med oprejst pande kalde mig ansvarlig underviser? Kan jeg komme med mine erfaringer og min viden, en håndfuld gode idéer og intet andet og påstå, at nu samskaber vi så kurset, og ser hvor det bærer hen af? Nej vel? Men omvendt, når jeg detailplanlægger forløbet, så gør jeg det inden jeg har kendskab til kursisterne og deres ønsker og præferencer, med alt overvejende risiko for, ikke at ramme deres forventninger.

Planlægningens to paradokser

Vi ønsker alle at kunne se ind i fremtiden. Ja, vi antager ofte, at vi faktisk kan se ind i fremtiden. Eller i al fald, at fremtiden er så tilpas forudsigelig, at vi kan stole på den. Når vi

lover moster at være der senest 18:00, for det passer med toget, eller når vi køber billet til en koncert i august, som vi ikke betvivler vil finde sted. Eksemplerne er nemme at få øje på. De nævnte bygger på opstillede tidsskemaer. Kørerplanen for togene og koncertplanen for orkestret. Den type tidsplaner har vi god erfaring med faktisk holder. Og alligevel; hvor meget er der ikke skrevet om DSB og ”tog til tiden”, og har mange ikke oplevet en aflyst koncert grundet sygdom?

Vi kan også starte fra bunden og sige, at var der ikke blot en grad af forudsigelighed i verden, så ville alting bryde sammen. Hvis vi ikke aner hvornår toget går, hvor stor lønnen bliver (og om den går ind) og den slags, så ville vi ikke nå ret langt. Vi skulle opfinde al ting hele tiden og på ny, og det er træls. Og sådan er det heller ikke. Toget går altid, og næsten altid til tiden, lønnen går altid ind, og næsten altid med det korrekte beløb og til tiden. *Næsten altid*. Der er hulens til forskel på ”altid” og ”næsten altid”, hvis vi tager ordene for pålydende.

Men altså, at stole på fremtiden er i ovennævnte eksempler, at have erfaring for, at skemalagte aktiviteter faktisk holder (nogenlunde og oftest) i tid. Men der er masser af andre typer af eksempler på, at vi stoler på vores forudsigelser om fremtiden.

Planlægningens første paradoks

Planlægningens første paradoks lyder:

”Det at planlægge ændrer forudsætninger for det der skal planlægges for, og følgelig er planlægningen altid forældet i forhold til det planlagte”

Det er ikke nødvendigvis en let tilgængelig sætning, så lad os udfolde den lidt mere, og lad os starte i en fjern galakse for længe længe siden:

Yoda, den lille guru i Star Wars serien, bliver på et tidspunkt spurgt af vor unge helt Luke Skywalker, om dennes søster kommer i fare. Yoda lukker øjnene og skruer de kraftigste rynker i panden på, og brummer efter et kort stykke tid: ”Vanskelig at se – fremtiden – den ændrer sig hele tiden”. Et fremragende lille citat. Verden er forudsigelig (for Yoda kan se den, om end under vanskeligheder) OG verden er uforudsigelig (for den ændrer sig hele tiden). Det viser at Yoda stiller sig et andet sted, end den sædvanlige polaritet når det kommer til forudsigelighed. Er verden grundlæggende forudsigelig? Nogle mener ja, der findes en determinisme i verden, og havde vi blot kendskab til alle lovmæssigheder, og alle elementers position og bevægelse, ville vi kunne regne det hele ud. Verden er altså

principielt forudsigelig, men mængden af- eller adgangen til information vi skal bruge, kan være uoverstigelig. På den anden side siger andre, at verden er helt og aldeles uforudsigelig. Bevares, vi kan registrere mønstre og lovmæssigheder, men effekterne af samspillet mellem selv relativt simple fænomener er ikke nødvendigvis til at regne ud. Man kan tage kaos-teorien i hånden, og hævde at en sommerfugls basken med vingerne over Beijing, kan forårsage storm i New York 14 dage efter, eller man kan tale om emergens, at der findes irreversible processer i sociale systemer, og kan man ikke regne baglæns, kan man i al fald heller ikke regne forlæns. Vi kan sige at $A+B=C$, men vi kan ikke stå med fænomenet C i sin egen ret, og ved at undersøge det erkende, at det består af summen af A og B.

Yoda, til gengæld, ser jo faktisk ind i fremtiden. Han kniber øjnene sammen og ser derud. Men det er vanskeligt for ham at give et svar på spørgsmålet om søsterens skæbne, for den lader til at ændre sig hele tiden. Eller *vi* ændrer den. I selv samme sekvens er Yoda inde på, at det sekund han fortæller Luke om sin forudsigelse, vil den ikke længere holde stik, da forudsigelsen vil få Luke til at handle på forholdet, og dermed gribe ind. Voila; fremtiden var der, og den ændrede sig da den kom frem. Hvad er nu det for noget, er verden så potentielt forudsigelig eller ej?

En GPS i bilen foreslår den korteste rute. Man kan i nogle apparater vælge mellem den korteste og den hurtigste, men om det faktisk er den hurtigste man vælger, er ikke til at sige. Parametrene apparatet har til rådighed for at vælge en "hurtigst" rute, har intet med fremtiden eller nutiden at gøre, tværtom med fortiden. GPS'en er et kort over vejnettet, og så kan man ilægge de parametre man føler rimelige fra producentens side.

Hastighedsbegrænsninger, gennemsnitlige pauser ved lysreguleringer osv. Forestil dig så en GPS 2.0. Den er via satellitter og andet isenkram i forbindelse med de faktiske forhold på lande- og motorveje. Når 2.0 udgaven foreslår dig den hurtigste vej, er det altså (også) på baggrund af faktiske antal biler på de forskellige ruter. Version 2.0 giver altså et langt mere præcist eller troværdigt estimat af forudsigelsen om, hvad der er den hurtigste rute. Godt, så holder vi altså dér, i køen tirsdag morgen på Køge bugt motorvejen, og overvejer om vi tage afkørslen ved Solrød Strand, og køre af den parallelle landevej. GPS 1.0 vil sige "Nej", motorvejen er hurtigere, thi den ved ikke bedre. GPS 2.0 tager et tjek på bilvolumen på de to alternativer, og lad os sige den kommer frem til, at landevejen er hurtigst. Altså kører vi af, og smiler lidt overbærende til staklerne med den gamle GPS 1.0. Alt så længe du er den eneste med en version 2.0, vil forudsigelsen – alt andet lige – holde stik. Men hvad nu hvis alle, eller 30% af bilisterne i køen før afkørslen, har en version 2.0? Så kører de alle af. Forudsigelsen om, at det hurtigste er at tage landevejen, griber ind i livet og forårsager, at motorvejen pludselig igen er den hurtigste, fordi alle med version 2.0 kører af ved afkørslen, og alle med den gamle 1.0 ler bedst og fortsætter. *Vanskelig at se – fremtiden – den ændrer sig hele tiden.* Så er det til gengæld festligt at sidde med en GPS 3.0. Den indeholder alt det version 1.0 og 2.0 også har, men tillige opdateres den med, hvor mange biler med 1.0 og hvor mange med 2.0 der optræder i køen og på de alternative

ruter. Den kan med andre ord beregne, hvilke anbefalinger der gives til hvor mange biler i køen, og dermed estimere den hurtige rute. Men hvad så når vi alle har 3.0?

GPS 1.0 er et elektronisk kort (fortid), GPS 2.0 er et øjebliksbillede og en beregningsmekanisme (nutid), mens GPS 3.0 er et øjebliksbillede og en spilteoretisk forudsigelse (antaget fremtid). De forsøger alle tre så godt som mulig, at foreslå dig den hurtigste vej. Og de er hjælpsomme, men vi kan ikke til fulde forlade os på deres forudsigelser. Som det vistes i motorvejseksemplet, griber selve det at forudse den hurtigste vej ind i, hvilken vej der viser sig at være den hurtigste. Præcis som Yoda der ved, at hans forudsigelse af én mulig fremtid, allerede gør den forældet. Den ændrer sig hele tiden. Vi kan først bestemme den hurtigste vej, når den er tilbagelagt, og så er det for sent, i relation til at forudse.

Ønsker vi at optimere vores indsats, skal vi altså ikke forstå GPS'en efter, hvad den siger om trafikken, men efter hvad GPS'en gør ved trafikken. GPS'en handler ikke om trafikken, men er en del af trafikken. Det handler ikke om hvad GPS'en *er*, det handler om hvad den *gør*! Der er derfor ikke en direkte sammenhæng fra GPS'en til hurtigste vej, dertil er trafikken al for kompleks. (det er ikke problemet der er problemet, det er hvad problemet gør, der er problemet).

Inden GPS historien ekspliciteres som metafor for planlægning, så lad os lige se på de metaforiske elementer i spil. Trafikken – konteksten vi befinder os i, med evigt interagerende enheder, hvor enhederne, deres relationer, præferencer og interaktion danner metaenheden "trafikken". Hurtigste rute – vores ønske eller mål, formuleringen der præciserer vores hensigt. GPS – redskab til på bedste vis at opnå vores ønske eller mål.

Erstat nu "trafik" med "organisation" eller "organisatorisk kontekst". Erstat "hurtigste rute" med "de opstillede organisatoriske mål" og erstat "GPS" (i alle tre versioner, det vender vi tilbage til) med "planlægning/strategi for opnåelse af organisatoriske mål". Metaforen har (som alle metaforer) sine begrænsninger, bevares, men den er tankevækkende i relation til ærindet i denne artikel.

Vi står altså med en kompleks, uoverskuelig og pr. definition uforudsigelig organisation (trafikken). Vi formulerer et ønske, en intention, et mål ind i den (hurtigste rute). Det kan rette sig mod selve kontekstdannelsen i sig selv (teamorganisering, coachingbaseret ledelse), det kan rette sig mod ønsket effekt i konteksten (større trivsel, mindre sygefravær, kompetenceforøgelse, produktudvikling), eller det kan rette sig ud af konteksten (større kundetilfredshed, øget salg, nye kundeområder). For at rette fokus og prioritering mod målet, rammer vi det ind i form af et projekt, en strategi, en plan eller tilsvarende (GPS). De organisatoriske begreber er ladet på forskellig vis, men lad os for enkelthedsens skyld anvende termerne Organisation, Mål og Plan.

Lad os gentage det opsummerende afsnit fra tidligere, nu med de nye begreber:

Ønsker vi at optimere vores indsats, skal vi altså ikke forstå planlægningen efter, hvad den siger om organisationen, men efter hvad planlægningen gør ved organisationen. Planlægningen handler ikke *om* organisationen, men er en *del af* organisationen. Det handler ikke om hvad planlægning *er*, det handler om hvad den *gør!* Der er derfor ikke en direkte sammenhæng fra planlægning til mål, dertil er organisationen al for kompleks.

Vi vil da se, at selve det at planlægge griber ind i det vi planlægger for. Planlægningen er ikke neutral i forhold til det planlagte eller udenfor eller før. Planlægningen griber ind i, og bliver en integreret og aktiv del i det planlagte, i organisationens liv. At adskille organisationen fra dens mål fra dens virkemidler er en til tider nødvendighed at gøre, for at kunne forstå eller for at kunne tale præcist. Men at forestille sig, at denne adskillelse har real karakter er en vildfarelse.

Her står vi så med planlægningens første paradoks: *”Det at planlægge ændrer forudsætninger for det der skal planlægges for, og følgelig er planlægningen altid forældet i forhold til det planlagte”*. Fremtiden ændrer sig hele tiden, for eksempel fordi vi ser på den.

Det kan fremstå selvfølgelig når det nu fremlægges på denne måde. Men selvfølgeligheden i dette første planlægningsparadoks er ikke så udtalt, når vi iagttager følgevirkningerne. Her nogle eksempler (med GPS metaforen som lysende eksempel):

- Vi får forvekslet planlægningen med bestræbelsen (*”GPS’en er den hurtigste rute”*).
- Vi placerer vores loyalitet overfor planlægningen højere end overfor bestræbelsen (*”Det er vigtigere at GPS’en virker, end at jeg finder den hurtigste vej”*).
- Vi tror planlægningen kan rumme og favne bestræbelsen eller vi kan ikke skelne (GPS og trafik er det samme)
- Vi tror vi kan skelne distinkt mellem planlægning og bestræbelse (GPS og trafik har principielt intet med hinanden at gøre).

Det er skæbnens lunefulde ironi, at de to sidste pinde på det nærmeste ophæver hinanden. At planlægning og bestræbelse hverken må opløses i hinanden eller adskilles for skarpt.

Men er det ikke hændt, at når først lovgivningen er på plads, tænker man ikke så meget over lovgivningens virkning i retning af den bestræbelse der ligger bag (første pind)? Er det ikke hændt, at udarbejdelsen af arbejdspladsvurderingen får højere prioritet, end det åbne blik på arbejdsmiljøet? Er det ikke hændt, at man har sendt problemer i skammekrogen, fordi vores arbejdsplads er anerkendende (tredje pind)? Og er det ikke hændt, at man i udviklingsafdelingen har udarbejdet skabeloner for daginstitutionerne, uden at have aflagt et eneste besøg i felten (fjerde pind)?

Planlægningens andet paradoks

Planlægningens andet paradoks lyder:

*”Hvis vi stoler blindt på forudsigeligheden,
får vi intet ud af uforudsigeligheden”, og
”Hvis vi stoler blindt på uforudsigeligheden,
får vi intet ud af forudsigeligheden”*

Én væsentlig konsekvens af planlægningens første paradoks er, at den klassiske implementeringsforestilling må forkastes. Hvor indbydende det end er, så går den altså ikke. Forestillingen om, at vi først kan regne den ud gennem analyser og undersøgelser, dernæst beslutte os for en løsning, og endelig implementere løsningen. Denne lineære forestilling bygger jo netop på en antagelse om, at vi kan adskille planlægningen fra organisationen og fra målet.

Ganske poetisk har John Lennon udtrykt det samme i sangen ”Beautiful Boy”, med det velkendte og velklingende citat: ”Life is what happens to you, while you’re busy making other plans”. Vi kan ikke lægge planer andet end inde i livet. Mindre poetisk, men måske mere rammende, kunne vi vende sætningerne om: While you’re busy making plans, life happens to you”. Det er altså ikke planerne der gør livet. Vi lægger planer, mens livet sker omkring os. Livet er så ufatteligt meget større end den smule information, en plan kan rumme.

Meget af denne tekst har altså handlet om faren ved, at stole for meget på planer og strategier. Planer og strategier, der har forudsigeligheden som omdrejningspunkt. Vi forsøger at hælde den relevante information ind i planen, trykke lidt på den, og ud kommer det ønskede mål. Det sker bare så ufatteligt sjældent i blot et rimeligt størrelsesforhold. Det ved vi alle sammen godt. Tidsfristen skred, en nøglemedarbejder fandt andet arbejde, et andet projekt fik pludselig højere prioritering og så videre. Og ofte er den mærkbare forskel mellem planen (og dens forudsætninger), og den oplevede virkeliggørelse ikke til at gennemskue. ”Hvad gik galt?” spørger vi, klør os i nakken, og begynder om muligt at lede efter syndebukke, og hvis det er for vanskeligt efter undskyldninger og forklaringer.

Balladen ligger i, at vi måler vores plan – som bygger på forudsigelighed – efter, om forudsigelsen og dens forudsætninger holdt stik. Det kan kun gå godt på den lige snor efter planen, og det kan gå galt på så uendeligt mange måder. Det gør det så oftest, mere eller mindre.

Man kunne sige:

”Hvis vi stoler blindt på forudsigeligheden, får vi intet ud af uforudsigeligheden”

Alt det vi fravalgte, alt det vi ikke kunne forudse, alt det som først skete efter planen var formuleret, kan betragtes som en trussel. Det er endda trusler vi kan få øje på. Hertil kommer den meget større mængde fra uforudsigeligheden, som vi end ikke får øje på, fordi det sprog vi har indrettet os på i henhold til forudsigeligheden, ikke skaber plads til det.

Uforudsigeligheden består af flere mængder. Vi kunne tage udtrykket fra tidligere om, at vi flækker verden. Vi mindsker kompleksiteten og laver kort, for overhovedet at kunne gøre noget, for at kunne intervenere. Nogle mængder af uforudsigeligheden ligger indenfor vores flækning. Blinde pletter på kortet. Vi kunne principielt have inddraget det, men gjorde det ikke, og lagde det derfor i puljen af uforudsigelighed. Det der røg ud, da vi skar projektet til. Vi har måske endda formuleret det der kunne have været inddraget, men ikke blev det. Eller det ligger indenfor vores flækning, men materialiseres først senere i tid, end da vi dannede vores plan.

Men uforudsigeligheden kan også stå i en vinkel på vores flækning, have en anden sproglig karakter eller forståelse. Det er pludselig en anden historie, der ikke handler om indenfor-udenfor. Det er en historie om anderledeshed, mærkelighed eller uforståelighed.

Lad os sige vi sidder i HR og planlægger en indsats til mindskelse af sygefravær. Først og fremmest skal vi overhovedet have defineret en forståelse af sygefravær. Måske vi laver en første flækning, der skelner mellem korttids- og langtids sygefravær. Vi skelner måske mellem somatisk og psykisk baseret sygdom. Vi skelner måske mellem forebyggende indsats og indsats under sygdom. Indenfor disse flækninger gør vi vore prioriteringer. Eksempelvis en særlig forebyggende indsats over stress-relateret langtidssygdom. Da vil vi kunne få øje på forudsigeligheden, men også på uforudsigeligheden indenfor vore flækninger, altså de tydelige udeladelser vore prioriteringer indenfor vore flækninger medfører. PC hygiejne og pausegymnastik kommer formentlig ikke til at indgå i projektet, men kunne have været inkluderet, hvis vore prioriteringer indenfor vore flækninger havde været anderledes.

Til gengæld optræder der uforudsigeligheder, som flækningerne i forbindelse med sygefraværprojektet ikke kan få øje på. Som står i en vinkel til vores grundlæggende forståelse af sygefravær. Måske grænsefladerne mellem det private og det arbejdsrelaterede er tabuiserede, måske benævnelsen ”sygefravær” utilsigtet får gjort ondt værre, i stedet for at tale om trivsel, arbejdsglæde og velvære. Måske stressrelaterede sygdomme bor i det nære, i de nære relationer til kollegaer og egen leder, så et centralt projekt altid vil være mere blindt end seende. Måske stress altid er strukturelt baseret (og arbejdsmiljøloven siger, at det skal være sundt at gå på arbejde, så hvordan bliver det andet end et arbejdsgiveransvar?), og projektet derfor skulle være et direktionsprojekt, hvor man så kritisk på eget produktionsapparat, og dropper fokus på ”indsats mod sygefravær” og i stedet taler om ”strukturel tilpasning til den sundhedsfremmende arbejdsplads”. Måske alt muligt forskelligt.

Men dog, med sætningen *"Hvis vi stoler blindt på forudsigeligheden, får vi intet ud af uforudsigeligheden"* i hånden, kan vi gøre truslen fra det uforudsigelige til et ikke-realiseret potentiale. Det er dog noget. At alt der vi ikke kan forudse indenfor vores flækning, og alle de mangfoldige andre flækninger der kunne have været bragt i spil, ikke nødvendigvis er en trussel. De er blot et udtryk for noget, der ikke blev denne gang.

Når alt dette er sagt, så har planen også en kraft i sig, som vi ikke har været meget inde på indtil videre. Flækningen og planen i henhold til flækningen kan trods alt noget. Der er årsager til vi har valgt den, og i kontekst er den ene flækning ikke nødvendigvis lige så anvendelig som den anden, og den ene plan ikke nødvendigvis lige så god som den anden.

Eller med Yoda fra tidligere har vi fokuseret på, at fremtiden hele tiden ændrer sig, og dermed har vi betonet uforudsigeligheden, i en verden og en tid, der ønsker at forudse. Men vi har ikke helliget meget opmærksomhed på den anden side af balancebommen, at Yoda faktisk så derind, i fremtiden. Man kunne derfor opstille en tvilling til ovennævnte udsagn:

"Hvis vi stoler blindt på uforudsigeligheden, får vi intet ud af forudsigeligheden"

Hvis vi baserer vores arbejde alene på at gribe i de forhåndenværende muligheder, kommer der ingen retning på vores indsats. Vi bliver blinde slaver af kompleksiteten, og kan ikke andet end halse efter den.

Komplementariteten af disse to udsagn, udgør planlægningens andet paradoks.

I filmen *"Pirates of the Caribbean: At worlds end"*, navigerer Kaptajn Barbossa sit skib efter et ganske specielt og nøje kort over den ganske verden. Problemet er dog, at de ikke skal finde et sted i verden, men akkurat *udenfor*. De skal finde verdens ende, og sejle udover! Barbossa lægger kortet væk, og sejler på må og få. De øvrige spørger til hvad han dog laver, hvortil han viist svarer dem:

"For certain, ye have to be lost to find a place that can't be found. Else ways, everyone would know where it was"

Når vi søger med et kort, kan vi ikke finde noget nyt. Eller vi kan i al fald ikke finde det, der ikke kan findes!

I det næste kapitel *"Fedtmule filosofi"* behandles dette krydsfelt mellem forudsigelighed og uforudsigelighed ud fra et andet perspektiv. Dette kapitel bæres af en nødvendighed, som blandt andet forsøger at gøre noget med et andet paradoks rundt om planlægningen, som endnu ikke har været berørt. Det kunne formuleres således:

Forudsigeligheden tilbyder en gøren, nemlig forudsigelse. Uforudsigeligheden tilbyder ikke en sådan gøren, umiddelbart. Hvorledes kunne en uforudsigeligheds-gøren overhovedet se ud?

Fedtmule-filosofi

- eller ”det vanskelige ved at håndtere uforudsigeligheden”

Telefonen ringer, og Mickey tager røret. Det er politimester Striks, der straks(!) kalder Mickey til gerningsstedet, hvor en godsejer er blevet berøvet en kostbar antikvit.

Mickey interviewer både godsejeren, butleren og den mistænksomme gartner, han undersøger gerningsstedet og alle spor der relaterer til det (måske folde en konkret historie ud i kort form).

Det er oplagt at Mickey i denne historie, repræsentere rationalitet. Han får overdraget efterforskningens styring og ledelse af politimesteren, og han går nidkært til værks. Han undersøger spor, interviewer de implicerede og lægger sagens fakta op og ordner dem, alt sammen efter alle kunstens (læs:rationalitetens) regler.

Men han ender i en blindgyde. Han gør alt rigtigt og korrekt, men mysteriet lader sig ikke løse. Operationen lykkedes, men patienten er fortsat syg!

På dette tidspunkt er det passende at introducere det besynderlige forhold, at denne rationalitetens ærkeengel har medbragt en ledsager til denne efterforskning, som indtil videre absolut intet objektivt nyttigt har foretaget sig. Han har dvasket lidt med, snublet, spist lidt frugt, og har vist interesse for alt andet end sagen. Det er naturligvis Fedtmule. Væsenet der kan finde på, at bygge sig selv inde i et skur, uden at sætte en dør i! Hvorfor tager indbegrebet af rationalitet denne kludrian med på efterforskningen?

Måske fordi han ved, at løber hans objektive tilgang tør for krudt (hvilket den gør hver gang, så han handler i sammenhængen tydeligvis af erfaring) har han behov for det irrationelle, skæve, uforudsigelige.

På en rationalitetsakse er det uomtvisteligt, at Mickey og Fedtmule står i hver deres pol. Mickey er rationel og ordentlig til det irriterende, Fedtmule er irrationel og (tilsyneladende) regelløs, til det ligeså irriterende.

I et perspektiv hvor vi kun får øje på disse to karakterer, eller i en optik hvor vi leder efter arketyperiske træk ved tegneseriefigurer, vil vi oplagt placere Mickey og Fedtmule som hinandens modsætninger.

Flytter vi perspektivet til sagen og dens opklaring, skifter billedet karakter. Som allerede antydnet er det interessant, at rationalitetens konge overhovedet vælger at tage det irrationelle modstykke med ud på sagen. Hvorfor han gør det kan vi kun gisne om, men jeg kan få øje på et par hypoteser:

- 1) Mickey har fra simpel erfaring inkorporeret Fedtmule som en del af hans egen rationalitet, eftersom erfaringen har vist ham, at sagerne kun opklares når de begge er med. (problem: rationalitetsikonet kan ikke forklare denne erfaring, og er derfor måske ikke længere et ikon for rationaliteten)
- 2) Mickey har øje for, at der ikke kun står et modsætningsforhold mellem ham selv og Fedtmule, men også en helhed. En helhed der er afgørende for sagernes opklaring.
- 3) Fedtmule inviteres med af årsager, som ikke relaterer sig til opklaringskonteksten (i venskab eller af omsorg, fordi Mickey får penge af kommunen for det eller andet), men tilfældet vil, at Fedtmule glider ind i og indvirker på opklaringskonteksten. Oftest først uhensigtsmæssigt, siden hensigtsmæssigt og afgørende, men altså hver gang (tilsyneladende) tilfældigt.
- 4) Fedtmule inviteres ikke med, men *er* bare med. En fremstilling kunne være, at Fedtmule er Mickeys komplementære alter ego, eller at de begge er komplementære fremtoninger af det samme større væsen.

De første to muligheder bygger begge på den antagelse, at der findes en før-opklaringsbevidsthed der taler for, at Fedtmule er nødvendig for opklaringsarbejdet. Han medtages altså af Mickey fordi han skal hjælpe til. Denne hjælp skal blot læses i et andet sprog end det rationelle som Mickey selv mestrer. Denne erkendelse, herunder erkendelse af rationalitetens begrænsninger, ligger enten implicit for Mickeys beslutning (dersom den alene er erfaringsbaseret og ikke sprogliggjort) eller eksplicit (dersom han har erkendt og døbt den helhed han og Fedtmule udgør). Problemet med disse første to muligheder er, at de piller ved Mickeys status som ikon for rationalitet.

I den tredje mulighed opereres der ikke med, at Mickey har erkendt Fedtmules betydning for opklaringen, eftersom han inviteres med i en anden kontekstuel sammenhæng. Skal denne mulighed bringes yderligere i spil skal der overkommes det dilemma, at opklaringskonteksten og invitationskonteksten (altid) er forskellige, men samtidig (altid) sammenfaldende i tid og rum (at Fedtmule altid inviteres med til opklaringen, men aldrig på grund af opklaringen).

Den fjerde mulighed binder sig til den anden, så langt at de begge foreskriver Mickey og Fedtmule som en art helhed. Forskellen mellem de to muligheder består i, hvem der erkender dette forhold. Enten er det Mickey (mulighed 2), og så er dilemmaet, at ikonet for rationalitet har erkendt sin begrænsning, med efterfølgende forventede tvivl om det rationelle projekt. Eller også er det tegneren/læseren der gør sig erkendelsen (mulighed 4), med det indbyggede dilemma, at det kan være vanskeligt for denne artikelskriver, at anvende Mickey-Fedtmule til noget metaforisk, hvis det kræver et metavæsen (tegnerlæser) at erkende.

Nu kan vi forholde os ganske forskelligt til, hvordan disse fire muligheder med indbyggede dilemmaer skal behandles yderligere. Jeg vil tillade mig en ganske pragmatisk variant, ved at forholde mulighed-dilemma til, i hvilken udstrækning de kan bidrage konstruktivt ind i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng.

Men først et kort blik på, hvad det overhovedet er, de to figurer repræsenterer i de tegnede fortællinger. Eller er det kun de to der er i spil?

Så langt har Mickey og Fedtmule været hovedpersoner, men der har dog været to andre positioner i spil: Politimester Striks og tegneren/læseren.

I retning af noget anvendeligt

Lad os kaste nogle flere begreber ind i karakterer og relationer, med henblik på at nærme os noget, der kan fremstå anvendeligt i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst.

a) Der er forskel på efterforskning og opklaring.

Mickeys blik for- og stærke fokusering på *efterforskningen*, får ham til at defokusere på *opklaringen*. Efterforskningen følger særlige forskrifter, som også er kendt fra krimier. Motiv, gerningssted, alibi m.v. Det er disse forskrifter Mickey følger, men de er altså ikke lig opklaring. Verden er større end kortet, og kortet er i dette tilfælde efterforskningspraksis. Man kan danne den hypotese, at Mickey får sat efterforskningen som højeste kontekst i stedet for opklaringen, hvorfor han bliver blind på det opklaringsrelevante, der ligger udenfor efterforskningens begrebsapparat.

Opklaringen er altså hensigten eller formålet, og efterforskningen og dens forskrifter midlet. Mickey mestrer midlet, men der optræder en manko mellem efterforskning og opklaring. Denne manko, som vi ellers ville kalde tilfælde, uforudsigelighed, held, intuition, mirakel, sammentræf, inkarnerer Fedtmule.

b) Solving and dissolving.

De engelske begreber klinger bedre end de danske. Det tætteste vi ville komme på dansk vil være, at tale om løsning og opløsning. Mickey er tilstede for at opklare eller løse mysteriet (solving the mystery). Det han gør er efterforskning. Altså en klar intention og klare virkemidler, men som altså i praksis ikke er tilstrækkelige. Fedtmule til gengæld, lader ikke til at have en egentlig intention. Hans berettigelse er det han gør, nemlig at skabe opløsninger i de kontekster, som ikke bliver udfordret eller betvivlet (dissolving the codes of context). Solving og dissolving står altså ikke jævnbyrdigt og ligeværdigt overfor

hinanden. Solving taler ind i Mickeys intention, dissolving taler ind i Fedtmules handlinger. Eller rettere ind i den utilsigtede, men gavnlige effekt af hans handlinger. Meningsskaber bliver Fedtmule aldrig, og måske er han endda intentionsløs. Han står i al fald altid måbende overfor Mickeys afsluttende bemærkninger om, at det i virkeligheden var Fedtmule der løste gåden. Det forstår han ganske enkelt ikke.

Her står vi altså med to mulige anvendelser af et Fedtmule-perspektiv. Det der bringer os det sidste stykke fra efterforskning til opklaring, og det at "dissolve" eller opløse, i modsætning til at "solve" eller løse.

Det kalder på to forbundne bevidstheder vi kan tage til os, og forsøge at arbejde videre med:

Når den ideelle rationelle efterforskning ikke er tilstrækkelig til nå frem til en opklaring, kaster det en ydmyghed af sig overfor begge dele. En ydmyghed omkring hvad vores kompetencer kan kaldes. At vi er gode efterforskere, i stedet for at kalde os gode opklarere. Og en ydmyghed i forhold til opklaringen, at den er større end os og vores kompetencer, at vi er "noget" ind i "noget større" eller "noget andet".

Dette perspektiv kalder på en ydmyghed i relation til det større, at der altid er et slip mellem vores intention eller billedet af det opnåelige og ønskelige i sammenligning med det vi selv kan når vi strækker os længst. Den samlede kompleksitet af en historie, et projekt eller en organisation, er større end den enkelte kan rumme. Man træder ind med sine kompetencer, skal være sig dem bevidst, men også navngive dem i relation til den kontekst og den intention man virker i og med. Det gør Mickey, og derfor er Fedtmule nødvendig. Kun fra et metaperspektiv kan dette gennemskues, altså fra tegnerens eller læserens.

Det andet perspektiv, solve and dissolve, har en lidt anden karakter. Det rækker som et Möbius bånd ind og ud af det første perspektiv. For det første har dette perspektiv en ganske anden grundkarakter end det første. Hvor det første kaldte på en ydmyghed i forhold til noget større, har vi her med en markant modsætning at gøre, måske endda en form for modsigelse. Løse og opløse. Eller samle og ophæve.

K.E. Løgstrup har skrevet:

"Den poetisk åbne tilstand er jo på een gang afslørende – og personlighedsopløsende. Der tales om personlighedens forsvinden i verden. Det hører med. Uden det personlighedsopløsende moment er hengivelsen ikke hengivelse"

Det passer så foruroligende på en beskrivelse af Fedtmule. Hans adfærd er afslørende i alle henseender; han kan ikke skjule sig bag en skal af attitude og kvikke bemærkninger. Hans adfærd er ofte afslørende i den forstand, at han bryder eller måske snarere falder ind i normer for korrekt og acceptabel adfærd. Han bliver med andre ord pinlig, og det er afsløringer vel som regel. Fra omverdenens perspektiv kan dette kaldes en afsløring. Fra et

andet perspektiv kan det benævnes opløsning. Opløsning af en klar skelnen mellem Fedtmule selv og den aktuelle og faktiske virkelighed han står i. Sanserne og impulserne, intet andet. Dermed opløses han i verden.

Det kalder Løgstrup hengivelse, og dermed rækker ”solve-dissolve” perspektivet ind i efterforskning-opklaring perspektivet. Vi kan vove påstanden, at afstanden mellem efterforskning og opklaring er hengivelse. Eller kræver hengivelse. Hengivelse i den personlighedsopløsende forstand. Det kan Mickey ikke selv mønstre, for så ville han tabe det overblik og den stringens, som overhovedet gør det muligt for ham at efterforske.

Vi kunne måske tale om logikkens lukkede tilstand (Mickey) og poesiens åbne tilstand (Fedtmule)? Det giver vel god mening at anskue det således, at logikken forsøger at lukke derved, at logikken er sat i verden for at (vi kan) forstå. Tilsvarende giver det god mening, at poesien åbner. At den stiller spørgsmål eller åbner op for spørgsmål. I det mindste mener jeg at stå på sikker grund hvis jeg hævder, at poesien som praksis i en verden af planlægning og forudsigelighed, i sig selv vil være en kommentar, der aftvinger sig åbninger og spørgsmål.

Men en tankerække som den jeg har kastet mig ud i her, har sin absolutte begrænsning. Tankerækken kunne fortsætte, og det kunne den gøre ud af et spor, der ville resultere i overvejelser om logik-baserede henholdsvis poesi-baserede praksisformer. Genlæs lige Løgstrup citatet. *Den poetisk åbne tilstand er jo på een gang afslørende – og personlighedsopløsende.* Forfølger vi Løgstrups tekst, kan vi ikke sådan lige sidestille logik og poesi som praksisformer, fordi Løgstrups tilbud ikke er en praksis, men en tilstand. Det er ikke noget vi gør, det er noget vi står i. Selve det at undersøge planlægning og paradokser ved at planlægge, fordrer en adskillelse mellem den der planlægger, det der planlægges for, og selve planen. At vi kan stå med en plan, at vi kan tale om planlægningskompetencer. Adskillelser mellem subjekter og objekter på forskellig vis. Løgstrup citatet, og de overvejelser om poesi der løber i halen af det, taler eksplicit i en anden retning end adskillelser. Den poetisk åbne tilstand som afslørende og opløsende. Hvis jeg opløser adskillelserne mellem mig og det, forsvinder planlægningen, fordi jeg ikke længere kan identificere den forskelligt fra mig. Selve forestillingen om at regne den ud forsvinder, fordi den ikke længere er der i sin egen ret, der er kun min egen åbnen mig i verden. Og denne åbnen mig i verden er afslørende, fordi jeg ikke kan gemme mig bag adskillelser sat op mellem mig og det, som meget vel kan siges at være planen; planen om det, skrevet af mig.

Følgelig vil det være falsk at gå i en konkluderende retning, ved at opstille en akse med logik i den ene side og poesi i den anden side, og i forlængelse af denne akse tale den underernærede poesi op som praksisform i planlægning. Det ville være at forsøge at regne en anden ud, end den planlægningen (den klassiske) selv tilbyder. Den poetisk åbne tilstand er netop ikke at skærme sig bag sådanne frembringelser og abstraktioner.

Tilbage står dog ikke desto mindre et interessant spørgsmål. Hvad vil der ske, hvordan vil det se ud, hvis vi nu (alligevel) bevæger os fra Løgstrups tilstande og i retning af praksisformer? Den logisk lukkende praksis og den poetisk åbnende praksis?

Perspektivering i forhold til forudsigelighed – uforudsigelighed

At udøve Fedtmule-filosofien vil være en selvmodsigelse. Forsøges den planlagt eller iscenesat bliver den til Mickey, og så er vi naturligvis lige vidt. Fedtmule-filosofien må være en gøren sig parat til momentet. Hvis altså – og det er måske det store spørgsmål i denne Fedtmule sammenhæng – man overhovedet kan tale om en bevidstgjort gøren, uden at gå på kompromis. Måske man skal gå andre veje end aktiviteter og handlinger, andre veje end det instrumentelle og potentielt instruerende eller anbefalende?

Når et begreb som hengivenhed overhovedet dukker op, er det så ikke et ganske andet begrebsapparat, en anden flækning af verden vi er ude i, hvad angår at lære noget som helst af Fedtmule?

Vi kunne også spørge, hvem det er, der kalder Fedtmule uforudsigelig. Ja, det er denne artikels forfatter, det er læseren, og det er måske også tegneren. Det er nok også Striks, i den udstrækning han overhovedet kalder Fedtmule noget som helst. Det er altså i vid udstrækning udenfor seriens eget univers, at prædikatet uforudsigelighed sættes på ham. Hvad ville han mon kalde sig selv?

Uanset om det er ham selv eller ej, er en anden flækning mulig, er mange forskellige andre flækninger mulige. Vi kunne også blive i (u)forudsigelighedens sprog og hævde, at eftersom Fedtmule fumler *hver* gang, er der ikke tale om uforudsigelighed, der er tværtom tale om en ganske stringent forudsigelighed. Men Mickey's og Fedtmules forudsigeligheder stammer fra vidt forskellige flækninger, hvorfor man ikke kan kalde den ene forudsigelig og den anden uforudsigelig. Man kunne i stedet begynde at lede efter passende termer, for begges forskellige typer af forudsigelighed.

Er Fedtmules forudsigelighed en hengiven sig til- og i momentet? En absolut, intens og undersøgende tilstedeværelse i nuet, i det der optræder lige foran ham?

Jeg vender i mine tanker tilbage til bestræbelsen for denne artikel, og de antagelser der var med mig da. Det falder mig i øjnene, at jeg har sat lighedstegn mellem planlægning og ønsket om forudsigelighed, og at jeg har bakset med dette lighedstegn teksten igennem. At ønsket om forudsigelighed projicerer ud i en forestillet fremtid, mens planlægning ikke kan andet, end at basere sig på gjorte erfaringer.

Derfor rammer planlægningen præcist ved siden af nuet. Den springer mellem erfaring og bestræbelse. Planlægningen kan ikke slippe for, at skulle være skulle være i tid, og endda

være i spring i tid. Vi sidder her og planlægger, og det vi planlægger indtræffer senere. Derfor – og uundgåeligt – spring i tid. Fedtmules tilstedeværelse og Løgstrups hengivenhed er vanskelige at placere i dette spil, fordi de netop unddrager sig dette spring i tid. De er måske netop i det lille slip i tidsspringet, som vi kunne kalde nuet, og derfor bliver spørgsmålet om forudsigelighed et tåbeligt spørgsmål.

Det er måske hvad denne artikel kan (foruden det uforudsigelige, naturligvis!) ; at opstille et kvalificeret bud på planlægningens begrænsning, og dermed endeligt befri den fra den vildfarelse, at den skal rumme det hele, eller blot det væsentlige? Planen er ikke det hele, skal ikke kunne rumme det hele, og skal end ikke kunne det hele. Men den skal kunne noget. Adgangen til at opdage, om den kunne noget og hvad den i givet fald kunne, kan ikke indskrives eller forstås i planens eget domæne.

Vi kunne derfor skelne mellem et fokusdomæne og et tilstedeværelsesdomæne. I fokusdomænet forsimples og forenkles vi. Der flækker vi verden. Vi må på afstand for at overskue horisonten, og finde det snit på horisonten, som vi vil koncentrere os om. For at kunne gøre noget, overhovedet. I tilstedeværelsesdomænet er vi (bare), og det kalder på de mange sanser, og det kalder på et ganske andet sprog, end frembragt i denne artikel. Der er vi midt på horisonten (i al sin umulighed), og vi ved det ikke eller tænker ikke over det, for vi har ikke afstand, eftersom vi er der.

Planlægningen kan noget. Jeg har i artiklen hævdet, at det interessante er hvad planen kan, ikke hvad den er. I forlængelse heraf, med de to nye domæner, kunne jeg hævde, at det kræver tilstedeværelse at mærke, hvad planen så rent faktisk kunne eller gjorde.

At planlægning hører til i fokusdomænet gør, at jeg vil afvise brugertilfredshedsundersøgelser og tilsvarende værktøjer som dokumentation for, om planen virkede efter hensigten, fordi disse også befinder sig i fokusdomænet. Men derfor skal barnet ikke skylles ud med badevandet. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt man tror på planer og planlægningsværktøjer, men om at anvende dem til det de kan. Og derfra at søge sine veje i tilstedeværelsesdomænet.

Bakdal.dk

klaus@bakdal.dk

2785 6422