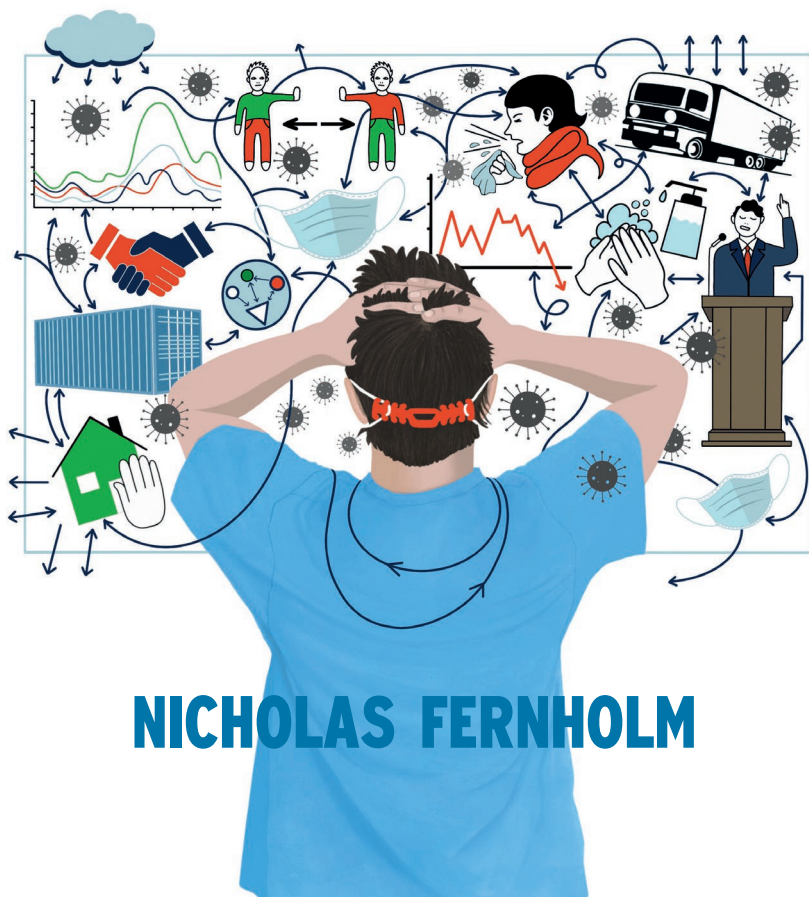


Handbok för oförutsägbarhet

Hur du kan bemöta en komplex och kaotisk värld



NICHOLAS FERNHOLM

ISBN 978-91-527-2527-6

©Nicholas Fernholm, 2022

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt förbjudet utan medgivande av författaren.

Redaktör: Inger Lundin

Grafisk form: Lilla blå tornet

Omslagsillustration samt illustrationer i inlaga: ©Eva Helena Larsson

Tryck: Jelgavas Tipografija, 2022

Utgiven av Nicholas Fernholm, 2022.

www.nicholasfernholm.com

boka@nicholasfernholm.com

Innehåll

Förord	9
---------------	----------

KAPITEL 1

Robotar, luciatåg och entreprenörer

Att leka fram lösningar kan vara bättre än att vara rationell	21
---	----

Enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska delar i ett företag	38
--	----

KAPITEL 2

Fjärilar, Newton och en pojkscout

Varför kommer lösningar ofta från oförutsägbara håll?	47
---	----

En engelsman, två sovjetter och bagerier	67
--	----

KAPITEL 3

Känslan på ett pandemisjukhus och vattenhjul

Varför förändras kulturen, känslan av tillit och vår vilja att agera under en kris?	71
Vattenhjul och fasövergångar	84

KAPITEL 4

Retrospektoskop, berättelser och förklaringar

Varför förklaras saker som snarare borde berättas och vad händer när vi tror på förklaringen?	89
Använder vi berättelser eller förklaringar?	98
Förlossningar och CE-märkt skyddsutrustning	106
"Produkter som inte är CE-märkta är farliga att använda"	111

KAPITEL 5

Vetenskap, stadsplanering och experter

Vad händer när man söker ett korrekt svar på ett komplext, oförutsägbart problem?	117
Att ignorera komplexitet har konsekvenser	126
Att utsättas för press inom ramar tillåter skapelsen av något nytt	134

KAPITEL 6

Brandmästare, skyddsutrustning och att ändra så lite som möjligt

Vad gjorde att Sverige inte fick slut på skyddsutrustning?	141
Att köpa in skyddsutrustning under coronakrisen	150
Lärdomar från inköp av skyddsutrustning	164

KAPITEL 7

Rättegångar, energigradienter och byråkratier

Vad hindrar förändring i en kris?	171
Stigberoende och minsta motståndets väg	175

KAPITEL 8

Perspektiv, fraktaler och spagetti

Vad kan naturen lära oss om organisation?	187
Perspektiv, fraktaler och pandemin	201

KAPITEL 9

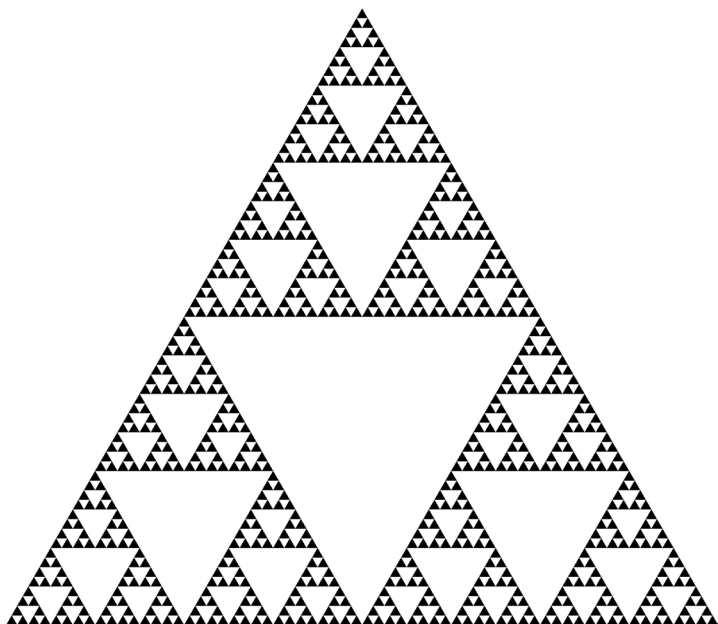
Ett nytt sätt att se på krisen?	207
Tack	213
Referenser	217

Förord

Köping nominerades 1984 till Sveriges tråkigaste stad. Jag växte upp i Kölsta, drygt 15 kilometer därifrån. Vi åkte till Köping för att "åka till stan". För att underhålla mig själv i den händelselösa lilla by jag bodde i brukade jag sitta i timmar och bygga städer av papper och tejp. Dessa städer kunde i vissa fall täcka hela sovrummet med pappershus, små gubbar som krigade med varandra och målningar av landskap som täckte väggarna. Mina klasskompisar i skolan hade det lika tråkigt som jag och vi brukade dela med oss av roliga lekar vi kunde göra hemma. En dag visade en av mina vänner mig en rolig lek. Han sa att jag skulle rita en triangel på ett rutat papper, och sedan rita ytterligare två lika stora trianglar nedåt som börjar på de nedre kanterna av den tidigare triangeln. Detta skulle jag fortsätta med – men om kanterna

från två trianglar på samma ledd mötte varandra så fick jag inte göra en ny triangel från den punkten.

Jag började rita. Och nu vet jag att om man fortsätter så tillräckligt länge skapas följande bild som kan fortsätta i oändlighet:



Vi kunde sitta hela lektioner och rita dessa figurer. Vi fortsatte så länge att vi var tvungna att tejpa ihop rutade papper. Snart blev vi ändå tvungna att hitta större papper att rita på. Vi fick tag på A1-papper från vår lärare, dock visade det sig svårt när det inte fanns rutor att följa.

Jag minns hur fascinerad jag var av de mönster som skapades. Det kändes som att jag blev indragen i en magisk värld där mina händer bara genom att följa enkla regler skapade en helt ny värld där vad som helst kunde hända. Helt plötsligt såg vi början av en enorm triangel formas och det enda vi ville var att se till att den blev färdig. Därefter kom en ännu större triangel som gjorde att den tidigare triangeln var liten i jämförelse.

Jag minns att jag försökte förstå hur jag, med så enkla regler, kunde skapa något så magiskt och levande? Jag frågade mina lärare och föräldrar men fick aldrig några vettiga svar. Till slut lade jag detta i samma fack som jag lade andra saker jag inte förstod.

Lite visste jag då att jag hade snubblat över något som över 20 år senare skulle forma mycket av mitt perspektiv på problem, vår framtid och varför vår värld ser ut som den gör. Figuren var en så kallad *fraktal*, en bild som alltid liknar sig själv, hur mycket än man zoomar in eller ut i den.

Fraktaler är en viktig del i hur komplexa system skapas, där enkla regler kan ge upphov till en komplex överordnad struktur. Precis som fåglar följer de enkla reglerna: "Krocka inte in i andra fåglar, följ dit andra fåglar flyger och undvik rovdjur" så leder detta till att de tillsammans skapar något de inte kunnat skapa själva. Och som jag kommer att visa i den här boken kan fåglar och annat i naturen lära oss en hel del om effektiv organisation.

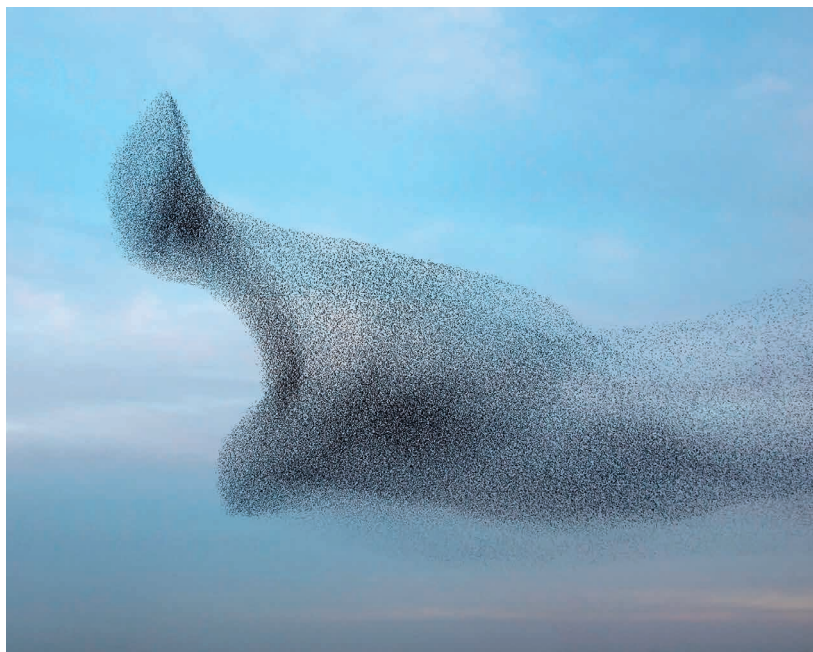


Foto: Shutterstock

När jag var sju år gick min pappa bort i en hjärtattack, bara 37 år gammal. Några år därefter skilde sig min mamma och hennes dåvarande man, och det ledde till en lång period med flera flyttar, osäkra ekonomiska förhållanden och tillfälliga bostäder. Till slut landade vi i Stockholm, och då var jag 15 år. All osäkerhet kom att prägla mycket av mitt beteende, där jag sökte efter struktur, stabilitet och förutsägbarhet. Jag ville ta kontroll över min omgivning och därmed få trygghet, och jag tror det var det som fick mig att börja studera logistik och ekonomi.

Under mina studier fick jag en känsla av att allt går att förstå och kontrollera. Genom att kategorisera, processorientera och dela upp händelser så kunde jag begripa – och därmed få kontroll. I denna processorienterade värld fanns en känsla av att jag kunde lösa nästan vilket problem som helst genom att dela upp det i dess delkomponenter, se vilka delar som interagerade med varandra, och därefter skapa en övergripande bild av hur saker och ting fungerade. Jag studerade logistik och ekonomi i fem år och blev mer och mer övertygad om att jag kunde kontrollera det mesta. Därefter kom jag ut på arbetsmarknaden med en känsla av att jag kunde erövra världen. Det visade sig att jag inte kunde ha haft mer fel.

Mellan 2015 och 2019 fick jag förmånen att projektleda logistikrelaterade tjänster och system och vara ansvarig för den initiala driften av dessa system på Nya Karolinska Sjukhuset i Solna. Det skulle bli norra Europas mest avancerade sjukhus, men var mycket omdebatterat redan från början. De höga kostnaderna ifrågasattes under en tid då det var platsbrist på sjukhusen i Stockholm.

När projekteringen var klar och driften hade påbörjats hörde jag ordet "process" användas flitigt. Det gav mig mycket hopp om att vi var på rätt väg. Dock märktes det snabbt att ordet "process" inte användes på samma sätt som jag hade lärt mig i mina studier. I korridorerna på sjukhuset betydde process snarare "inte mitt problem", "denna fråga går mellan avdelningarna, så jag är inte ansvarig" eller "felet ligger någon annanstans än hos mig". Ordet hade förvanskats till ett sätt att skjuta ifrån sig så mycket som möjligt och senarelägga problem.

Detta var bara början. Romantiken började försvinna och den bittra verkligheten kröp in. Jag var ändå övertygad och förhoppningsfull om att bara jag förstod de delarna jag arbetar med utifrån min processororienterade "sanning" så skulle jag kunna göra ett bra jobb, få mer ansvar och sprida min sanning till alla delar av sjukhuset. Nu i efterhand inser jag

förstås att denna person inte låter särskilt trevlig att ha att göra med. Jag var väldigt dogmatisk och naiv, och jag förstod inte alls faktorer som mänskligt beteende, motivation och arbetsglädje.

När jag så småningom blev chef blev det dock snart tydligt för mig att medarbetarnas beteende och motivation var viktigare än processen och de eventuella flaskhalsar som kunde uppstå. Om medarbetarna inte samarbetade eller såg sig ha ett gemensamt syfte spelade rutinerna ingen större roll. Oavsett hur många regler eller instruktioner jag skapade, blev arbetet inte bättre om inte medarbetarna ville göra bättre. Arbetet gick från att hitta roten till problemen med processer till att hantera människor, hålla medarbetarnas motivation uppe och säkerställa att vi alla drog åt samma håll. Samtidigt kom lösningar på våra problem från de mest osannolika håll. Lösningar på tekniska problem fick vi inte genom att förtydliga rutiner, utan genom att ha en gemensam fikastund som skapade en känsla av samarbete, där personer hjälpte varandra med sina uppgifter och uppmärksammade varandra på olika utmaningar och hinder. Detta var första gången jag började ifrågasätta min "process-orienterade" sanning. Jag märkte att kontroll genom rutiner och instruktioner i många fall kan göra problem värre.

Frågan blev då: När ska man använda kontroll och när ska man inte göra det? Och om man inte använder kontroll – vad ska man göra i stället?

När coronapandemin skakade om hälso- och sjukvården stod alla ansvariga inför enorma problem. Material såsom skyddsutrustning gick inte att få tag på samtidigt som vårdplatser och personal inte räckte till. Denna snabbt förändrande omvärld krävde innovation, snabbt agerande och risktagande, något stora byråkratiska organisationer oftast inte är vana vid.

Tidigare krissituationer, som till exempel terrorattentaten på Drottninggatan hade varit möjliga att hantera inom ramen för den befintliga organisationens krisberedskap och -träning. Nu krävdes helt nya typer av lösningar för de problem vården stod inför. Processer, rutiner och instruktioner fick ge vika till förmån för tillit, trygghet i okunskap och att testa sig fram för att lösa de komplexa problemen.

Ett nytt sjukhus, Älvsjö pandemisjukhus, med plats för 600 patienter (där ventilation, syrgas, toaletter och olika tjänster och produkter fanns tillgängliga) byggdes på bara två veckor. En ny organisation skapades dessutom för att bygga och driva det på bara några dagar. En ny inköps-

organisation, Command Center, skapades i samma veva på Nya Karolinska Sjukhuset för att säkerställa skyddsmaterial till vården. Det är svårt att förstå hur en stor och mycket byråkratisk organisation kunde klara detta. Nya arbetssätt formades och en helt ny kultur skapades som främjade samarbete snarare än uppdelat ansvar.

Var det krisberedskapen som ledde till att de lyckades med uppdraget, där fördefinierade rutiner för "om krisen kommer" ledde till att de hade en tydlig väg att följa? Nej. Som jag kommer att visa i den här boken kom lösningarna i stället från en ny typ av kultur och beslutsfattande som bara kunde uppstå när byråkrati och rutiner övergavs.

Pandemin och andra kriser i våra organisationer och i vår värld är inte förutsägbara. De följer inte linjära samband och har ofta orsakssamband man i bästa fall kan se *efter* händelsen, om alls. Vårt samhälle har vant sig vid att dela upp saker i dess minsta beståndsdelar och genom detta tro att man har kontroll. Men vad händer när problemen man möter inte går att förenkla, dela upp, förstå eller prognosticera?

I den här boken vill jag visa varför alla svar på "hur man borde agerat" är problematiska och varför denna efterkonstruktion inte ger svar på hur vi bör agera i framtiden.

Genom att förstå berättelserna som människor skapar i efterhand, förklaringarna de följer och kontrollen de söker kan vi bemöta komplexa händelser med nya verktyg och tillvägagångssätt. I stället för att gå i fällan och söka trygghet i förklaringar och kontroll, kan vi använda nya perspektiv och tillvägagångssätt som möjliggör lösningar. För att utforska detta kommer jag att berätta några historier från coronapandemin och visa hur utmaningarna såg ut. Jag vill inte minst dela med mig av teorier kring skillnaden mellan *komplicerade* och *komplexa* problem och ge exempel på människors försök att ta kontroll över det okontrollerbara.

Med inspiration från andra viktiga händelser i historien vill jag ge nya perspektiv på stora kriser och hur vi kan lösa de problem som uppstår. Det krävs att vi tillsammans breddar våra perspektiv kring händelseförlopp så att vi inte fastnar i en enda berättelse om hur saker och ting gått till. Snarare bör vi se det som hänt som en samling berättelser. Berättelserna i den här boken ger tillsammans en mångsidig bild av coronapandemin och – framför allt – vad vi kan lära oss inför nästa kris.

I samband med att jag skrev denna bok uppstod ytterligare en kris i världen. Ukraina attackerades av Ryssland och miljontals flyktingar sökte sig till främst Polen men även till

andra närliggande länder. Jag var i Polen två veckor och arbetade med en välgörenhetsorganisation för att hjälpa flyktingar, och fortsatte sedan med vissa samordnande insatser när jag kom hem. Principerna från denna bok och perspektivet hjälpte mig och organisationen att förstå och navigera i en många gånger komplex och kaotisk situation. Vi lyckades hjälpa över 1 500 flyktingar med husrum, mat och transport under två månader i Polen.

Nu hoppas jag att dessa insikter även kommer att hjälpa dig och din organisation i era utmaningar, komplexa problem och inte minst i kommande kriser.

När kritiken mot robotarna på Nya Karolinska Sjukhuset blev för stark var det ett luciatåg som ändrade allt. Och när coronapandemin härjade som värst var det tack vare en VVS-tekniker som vårdpersonalen i Region Stockholm slapp stå utan andningsskydd. För när allt ser hopplost ut kan de mest oväntade lösningar visa sig. Hur kommer det sig?

I den här boken förklarar Nicholas Fernholm varför och guidar dig samtidigt genom den kaotiska tid då vården mot alla odds lyckades ställa om för att bemöta coronakrisen.

Lär dig mer om hur komplexa system fungerar och upptäck vad ormbunkar kan lära dig om effektiv organisation. Genom berättelserna i boken får du konkreta tips på hur du och din organisation bäst kan hitta lösningar på oförutsägbara problem – nästa gång de uppstår.



Nicholas Fernholm nominerades till Årets talare 2022 och har föreläst för flera av Sveriges största organisationer på temat förändringsarbete, komplexitet och digitalisering. I början av coronapandemin var han logistikansvarig för SLSO under uppbyggnaden av Älvsjö pandemisjukhus och blev senare en av projektledarna för inköp av skyddsutrustning till Region Stockholm.

ISBN 978-91-527-2527-6



9 789152 725276