

AES Forskardag 2019

Strategiska kartor – ett verktyg för att balansera flexibilitet och effektivitet?

Elin K. Funck, docent

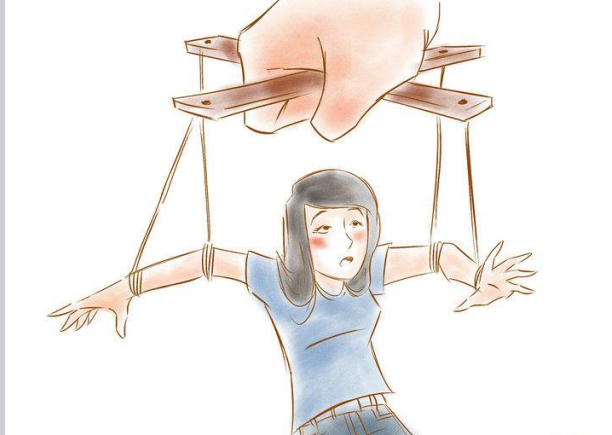
Dagens dilemma i offentliga organisationer



Tvingande och möjliggörande styrning

Tvingande styrning

Tvingande (coercive) styrning:
Top down-perspektiv där ledningen kommunicerar till medarbetarna. Statiska processer och styrning som uppfattas som tvingande av medarbetarna (Adler & Borys, 1996).

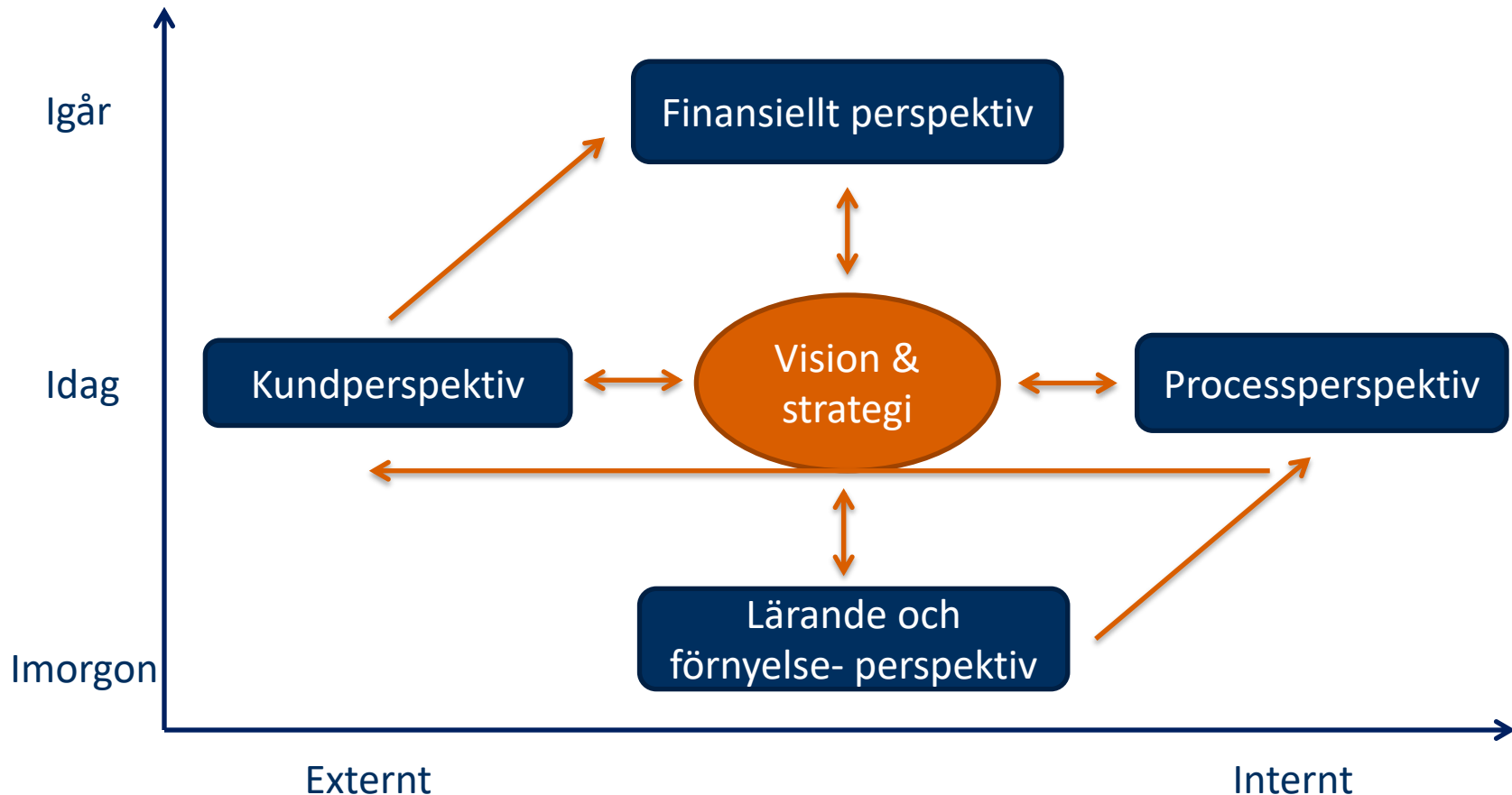


Möjliggörande styrning

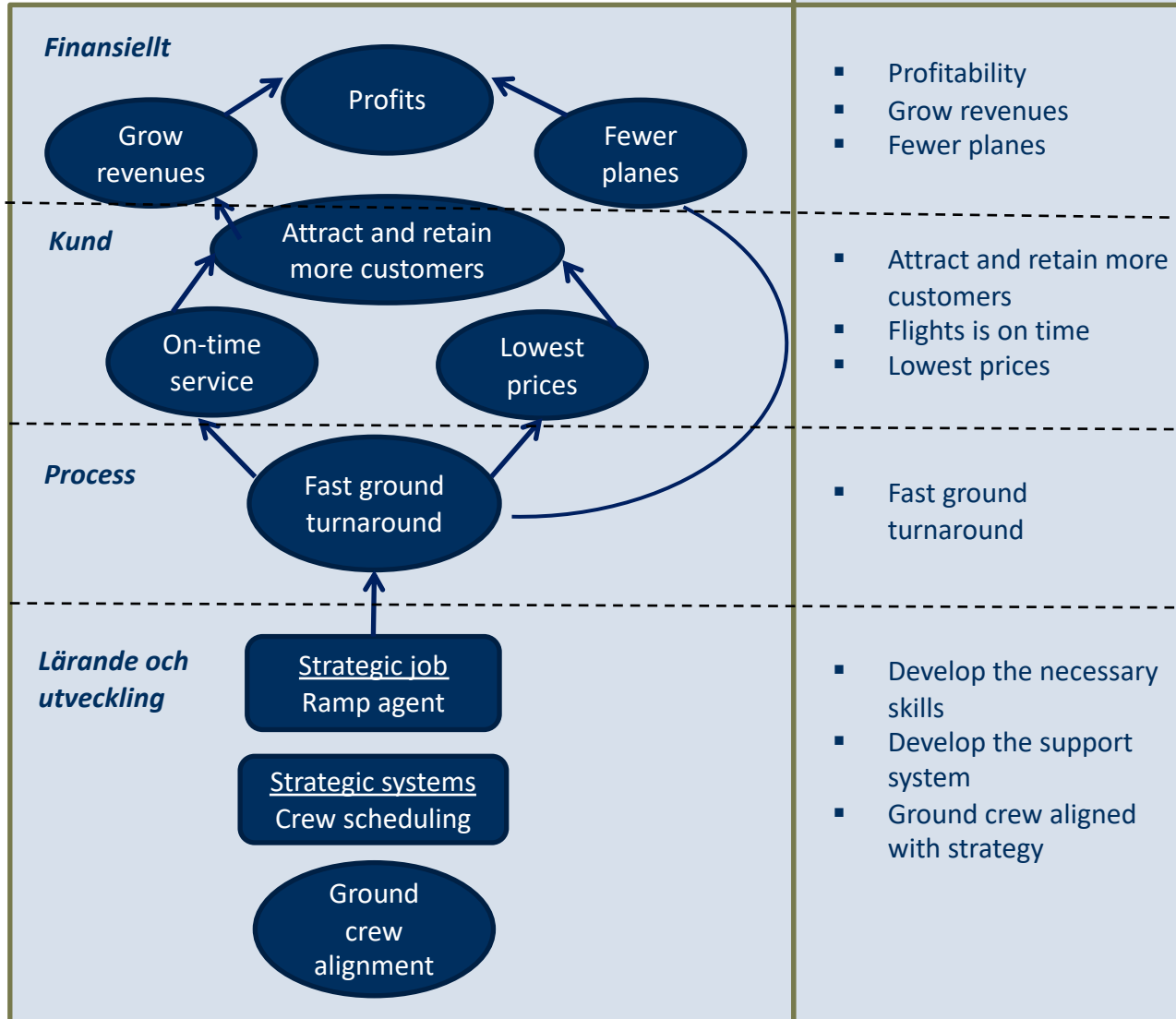
Möjliggörande (enabling) styrning:
Styrning där den anställda själv kan påverka situationen och styrningen uppfattas som möjliggörande av medarbetarna (Adler & Borys, 1996).




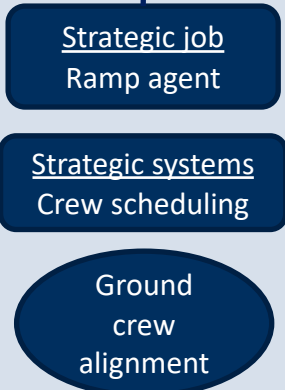


Balanserat styrkort



Strategikartor



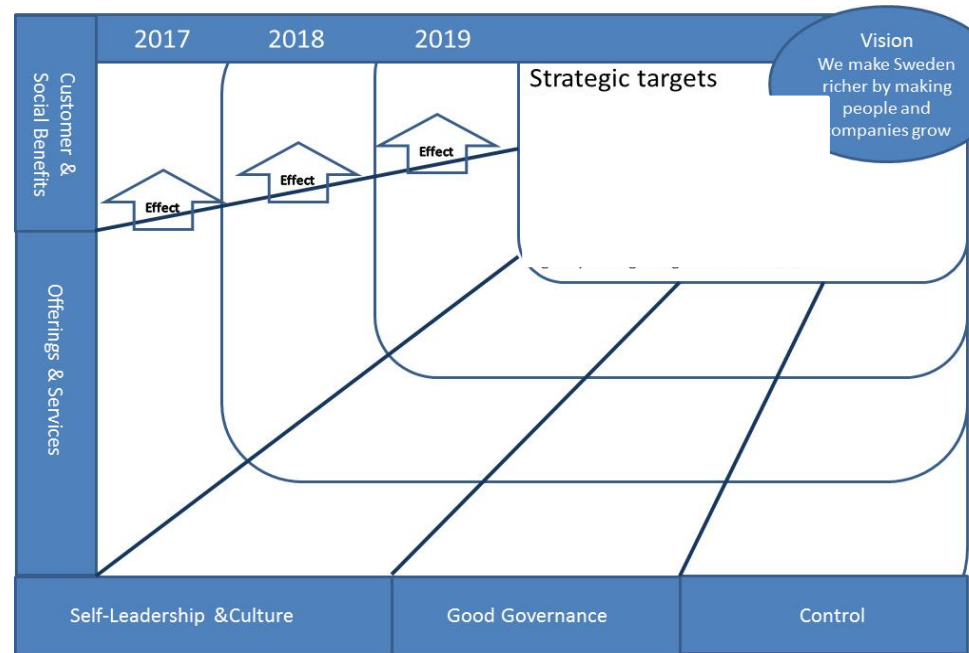
Strategy map	Objectives	BSC	Action plan
<p><i>Finansiellt</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitability ▪ Grow revenues ▪ Fewer planes 	Mål och mätningar	Aktiviteter och handling
<p><i>Kund</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attract and retain more customers ▪ Flights is on time ▪ Lowest prices 	Mål och mätningar	Aktiviteter och handling
<p><i>Process</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fast ground turnaround 	Mål och mätningar	Aktiviteter och handling
<p><i>Lärande och utveckling</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop the necessary skills ▪ Develop the support system ▪ Ground crew aligned with strategy 	Mål och mätningar	Aktiviteter och handling

Studien

- En stor svensk myndighet
- Förändrad styrning:
 - *från* omfattande och detaljerad styrning
 - ”pinnjakt”
 - *till* tillit, självledarskap och strategisk karta
- I syfte att bli en modern och effektiv myndighet med mer kundvänlig verksamhet
- Intervjuer med anställda, framförallt på lokal nivå
 - Hur upplevs styrningen med strategisk karta?

Myndighetens strategiska karta

- Flerårig
- Fokus på kunder och samhällsnytta
- Fokus på strategisk styrning
- Strategikartan ersatte BSC
- Rörelse, utveckling, förnyelse och förändring
- Fokus på aktiviteter snarare än mål
- Existerar på myndighetsnivå. Längre ner i organisationen strategiska mål
- Tydlig kommunikation om vart man vill samt vägen dit



Resultat



Slutsats

- Strategikartan kan bidra till att styrsystemet upplevs som mer möjliggörande för anställda
- Dialog och samarbete är en förutsättning för att få samsyn om hur arbetsprocesser ska utvecklas och vilka aktiviteter som ska vara i fokus
- Förändring och utveckling av arbetsprocesser förutsätter också förståelse för aktivitetens effekter (orsak-verkan)
- Att förändra kulturen mot tillit är ytterst viktigt för att våga förändra, söka samband och kunna ge ansvar
- Men förändring och ansvar kan också upplevas som skrämmande





Tack!

elin.funck@lnu.se



Stockholms
universitet

AES Forskardag 2019

Strategisk ledning och styrning i offentlig sektor

Linda Höglund, fil.dr och Maria Mårtensson, professor

Strategisk ledning och styrning i offentlig sektor har ökat i popularitet, men forskningen är fortfarande begränsad

New Public Management

=

Lösningen på den offentliga sektorns (alla?) problem

Men, NPM löste inte alla problem, nya skapades

Ny våg av förnyelse- och förändringsarbete i offentlig sektor för att bemöta och lösa problem och negativa konsekvenser av NPM



“Post NPM” i studerade organisationer



- Kritik från politiker, allmänhet, media och medarbetare
 - Kritik av ledning och styrning
 - Detaljstyrning → “pinnjakt” → för mycket fokus på produktions- och ekonomiska mått
 - Fokus på inre effektivitet
 - Lågt förtroende
- > Många omfattande förändrings- och förnyelseprojekt

“Post NPM” (Christensen 2014)

- New Public Governance (Osborne 2006)
- Digital Era Governance (Dunleavy m.fl. 2006)
- Public Service Management (Osborne m.fl. 2013)
- Public Value Management (O’Flynn 2007; Bryson m.fl. 2014)
- Humanistic Management (Kostera & Pirson 2017)
- New Public Service (Denhart & Denhart 2007; 2015)
- **Strategic Management** (Ferlie & Ongaro 2015)

Strategisk ledning och styrning i offentlig sektor – en utmaning?

- Decentralisering/autonomi
- Strategiskt tänk
- Strategiskt ledarskap
- Långsiktighet
- Holism/helhet
- Utåtriktad/kundorienterad
- Horisontella processer
- Svårt att sätta tydliga och konkreta mål
- Målkonflikter
- För många mål
- Tvetydiga och komplexa mål från politiken

Pågående forskningsprojekt - strategisk ledning och styrning i offentlig sektor



TRAFIKVERKET



Strategisk ledning och styrning i Arbetsförmedlingen

- Fokus på kulturella förändringar
 - Från kontroll och detaljstyrning till en entreprenöriell styrning med ökat handlingsutrymme och där gränser ska "tänjas" ...
- En ny ledarskapsfilosofi
 - Självledarskap
- Strukturella förändringar
 - Omorganisation
 - Digitalisering

Strategisk ledning och styrning i Region Stockholm

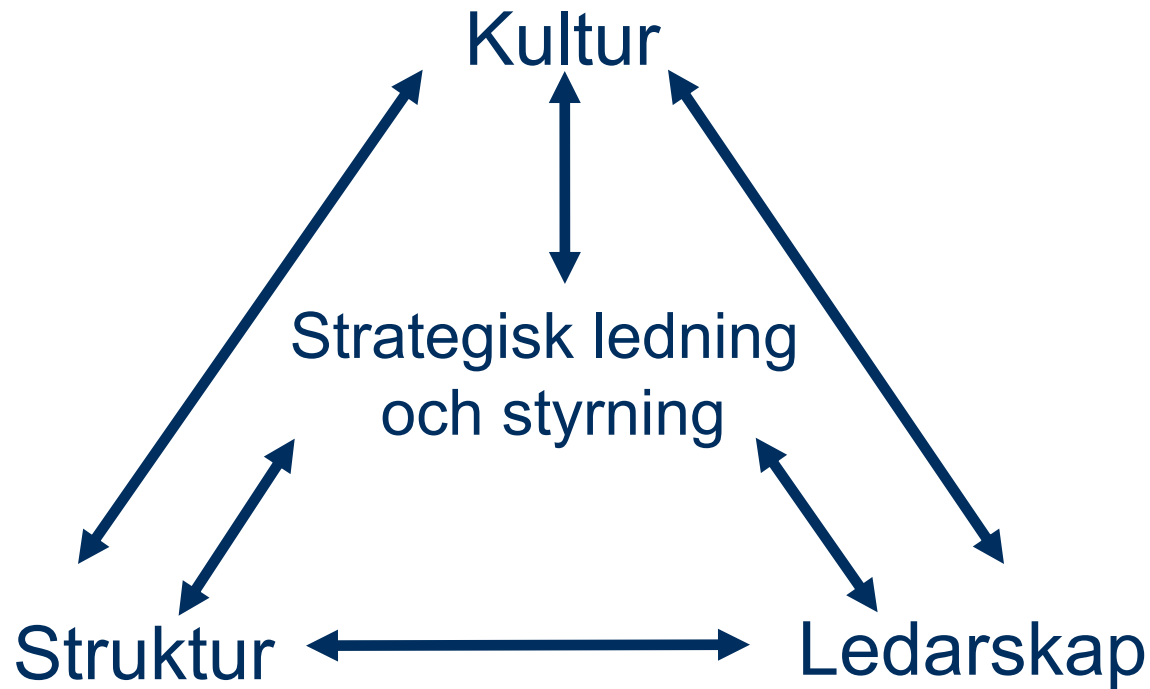
- Omfattande strukturella förändringar
 - Centralisering av styrningen (t.ex. ägarstyrning och koncernstyrning)
 - Fokus på helheten
 - Införande av mål- och resultatstyrning
 - Skapa gemensamma riktlinjer för effektivare styrning (t.ex. minska antalet policies)
- Nu börjar man prata om vikten av frågor som rör kultur och ledarskap ...

Likheter och skillnader

- Kultur
 - Skapa en entreprenöriell kultur – Fokus på att alla ska göra lika
- Struktur
 - Decentralisering – Centralisering
- Ledarskap
 - Styra sig själv – Styras av dokument och policies
- Ytterligheter som över tid avtar

Slutsats

Kultur, struktur och ledarskap behöver förstås i relation till varandra och inte som separata enheter





Tack!

Linda.hoglund@mdh.se

maria.martensson.hansson@score.su.se



Stockholms
universitet

Från strategi till strategibildning

- Strategisk ekonomistyrning (Strategic Management Accounting, SMA)
 - Fokuserar mest på vilka strategiska styrningspraktiker som används och hur väl de passar
 - Ingen konsensus om vilka styrningspraktiker som ingår i SMA
 - Uppfattar strategi som ett relativt stabilt begrepp
 - Planering, implementering och uppföljning
 - Ingen konsensus om hur, av vem och för vem
 - Hur strategi blir till har inte studerats i stor utsträckning
 - Styrningspraktiker påverkar strategier
 - Offentliga organisationer möter en komplex institutionell omgivning
- Hur blir strategi till i mötet mellan styrningspraktiker, politisk reglering och media?

Strategibildning som en legitimeringsprocess

- Strategi
 - Synliggör framtida prestationer
 - Synliggörs av nutida prestationer
 - Föremål för social bedömning
- Legitimitet
 - "en generaliserad uppfattning om att en organisations handlingar är önskvärda, lämpliga eller passande med hänsyn till socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner" (Suchman, 1995, s.574, *vår översättning*)
 - En bedömning som görs av andra som består av:
 - Lämplighetsomdömen (individnivå)
 - Validitetsföreställningar som bygger på konsensus (kollektiv nivå)
 - En bedömning som påverkas av institutioner som är kritiska källor till validitet

En berättelse om Trafikverket 2010-2013

Trafikverket bildas och effektiviseringskrav

- Regleringsbrev 2010
- Nationell plan 2010-2021
- Effektiviseringsprogrammet "Trafikverket 2013"

gi och nya

nteras
ska
gar"

2010-2011
trafiken

ksamhet
valiteterna
i
e med
entet och

rkorten ifrågasätts
eranskvaliteterna implementeras
eranskvaliteterna vinner mark som
rningsverktyg



"Målet med att öka den interna effektiviteten är att frigöra medel i verksamheten som kan omfördelas på ett sätt som bidrar till att vi kan nå de strategiska utmaningarna och verksamhetsmålen." (Trafikverket, Årsredovisning 2011)

Ny strategi och styrkort

- Regler 2010
- Nationell transportplan 2010-2013
- Effektiva program "Trafikverket 2013"

- Ny strategi och nya styrkort implementeras "strategiska utmaningar"

2010-2011
trafiken

verksamhet
kvaliteterna
i
med
entet och

Styrkortet ifrågasätts
eransskvaliteterna implementeras
eransskvaliteterna vinner mark som
planeringsverktyg



"Trafikverket ska genomföra sin verksamhet och leverera resultat i enlighet med [instruktionen, regleringsbrev, nationell transportplan, länsplanerna, lagar, avtal...] men det finns behov av att lyfta fram vissa områden, där utmaningen är särskilt stor." (Trafikverket, intern material, 2010)

Media och leveranskvaliteterna

- Regler 2010
- Nation 2010-2013
- Effektivt program "Trafik 2013"

- Ny strategisk styrkort implementeras "strategisk utmaning"

- Vinter 2010-2011
- Kaos i tågtrafiken
- Medial uppmärksamhet
- Leveranskvaliteterna utvecklas i samarbete med departementet och beslutas

Styrkortet ifrågasätts
Leveranskvaliteterna implementeras
Leveranskvaliteterna vinner mark som styrningsverktyg



"Det är inte konstigt att det är kaos i tågtrafiken. Underhållet har fått mindre pengar och värre blir det." (Aftonbladet, dec 2010)

Styrkortet och leveranskvaliteter (1)

- Regler 2010
- Nation 2010-2013
- Effektivt program "Trafik 2013"

- Ny strategisk styrkort implementeras "strategisk utmaning"

- Vinter 2010-2011
- Kaos i tågtrafik
- Medial uppmärksamhet
- Leveranskvalitet utvecklas i samarbete med departementen beslutas

- Styrkortet ifrågasätts
- Leveranskvaliteterna implementeras
- Leveranskvaliteterna vinner mark som styrningsverktyg



"Vi pratar inte om det som vi faktiskt gör. Vi pratar bara om det som inte fungerar."

"Jag tror inte styrkortet är så viktigt längre. Jag skulle snarare säga att det är bra att inte vara med i styrkortet. Det betyder att vi kan fortsätta enligt planen."

Styrkortet och leveranskvaliteter (2)

- Regler 2010
- Nation 2010-2
- Effektivt program "Trafik 2013"

- Ny strategisk styrkort implementeras "strategiska utmaningar"

- Vinter 2010-2
- Kaos i tågtrafik
- Medial uppmärksamhet
- Leveranskvalitet utvecklas i samarbete med departementen beslutas

- Styrkortet ifrågasätts
- Leveranskvaliteterna implementeras
- Leveranskvaliteterna vinner mark som styrningsverktyg

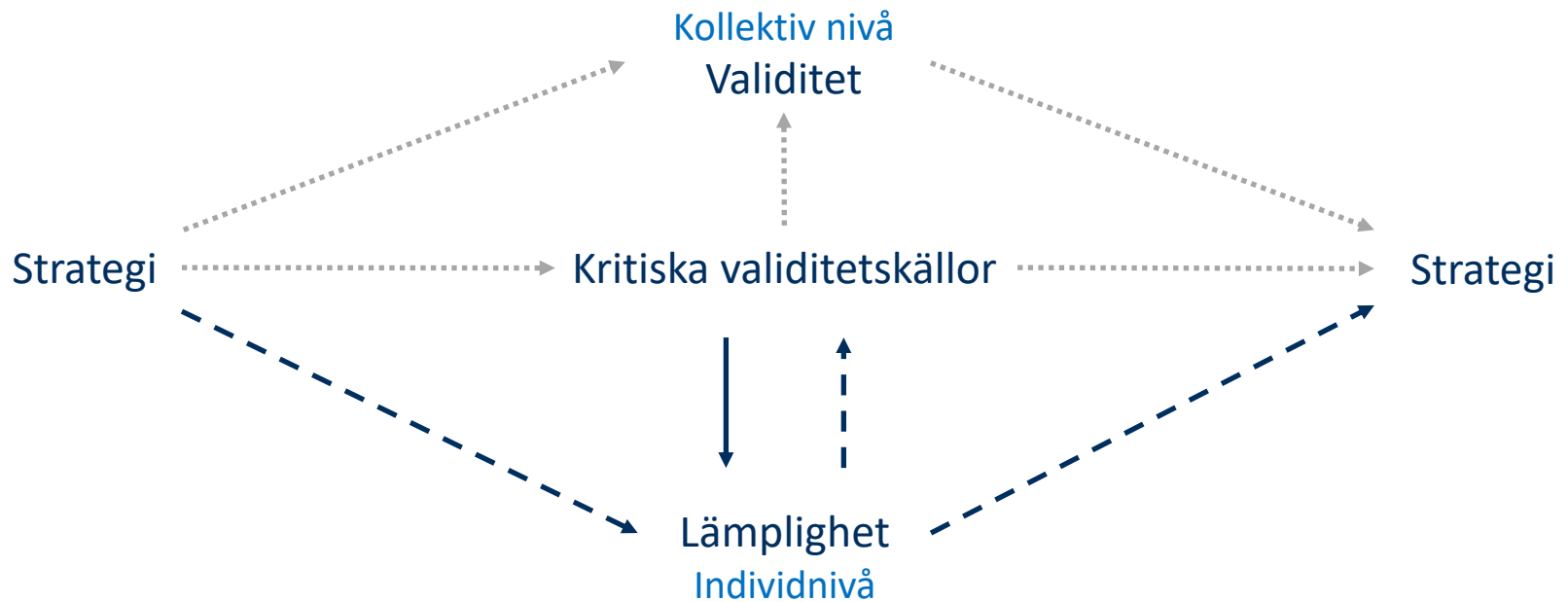


"Leveranskvaliteterna är ett sätt för oss att kommunicera med omvärlden om vad vi gör för de pengarna vi får."

"[leveranskvaliteterna] borde kunna användas för både uppföljning och styrning."

"Jag tror att de strategiska utmaningarna borde baseras på leveranskvaliteterna."

Strategi som ett spel om legitimitet



Inspirerad av Bitektine och Haack (2005)



Tack!

kim.eriksson@sbs.su.se

mikael.holmgren.caicedo@sbs.su.se



Stockholms
universitet

AES Forskardag 2019

Styrning i rollen som samhällsutvecklare – utmaningar och möjligheter

Fredrik Karlsson, ekon.dr

Eva Lindell, fil.dr

Eva Wittbom, ekon.dr

Trafikverkets uppdrag och vision

- Regeringsuppdrag:
"Med utgångspunkt i ett **samhällsbyggnadsperspektiv** ska Trafikverket skapa förutsättningar för ett samhällsekonomisk effektivt, internationellt konkurrenskraftigt och långsiktigt hållbart transportsystem." (SFS 2010:185, 1§)
- Trafikverkets vision och verksamhetsidé:
"Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt. Vi är **samhällsutvecklare** som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige."

Bakgrund

- Trafikverkets vision och verksamhetsidé har inneburit betydande utmaningar på hur styrningen fungerar i praktiken
- Svårt att förstå och enas kring vad rollen som samhällsutvecklare innebär, och därmed svårt att styra mot vad samhällsutveckling betyder
- Identifierad mätproblematik, kvantitativt och kvalitativt
- Styrning av samverkan problematisk

Studiens syfte

- Analysera och öka förståelsen för hur Trafikverkets interna styrnings- och ledningssystem stödjer rollen som samhällsutvecklare
- I denna studie har vi valt att särskilt behandla styrningen för ett socialt hållbart samhälle med utgångspunkt i de globala mål som formulerats i FN:s Agenda 2030

Studiens genomförande och ansats

- En kvalitativ forskningsstudie baserad på dokument, intervjuer, workshops och seminarier
- Intervjuer inom Trafikverket och med några externa intressenter i på flera orter i Sverige
- Interaktionen har inneburit viss påverkan på Trafikverkets utveckling av sin styrning

Trafikverkets styrning i förändring

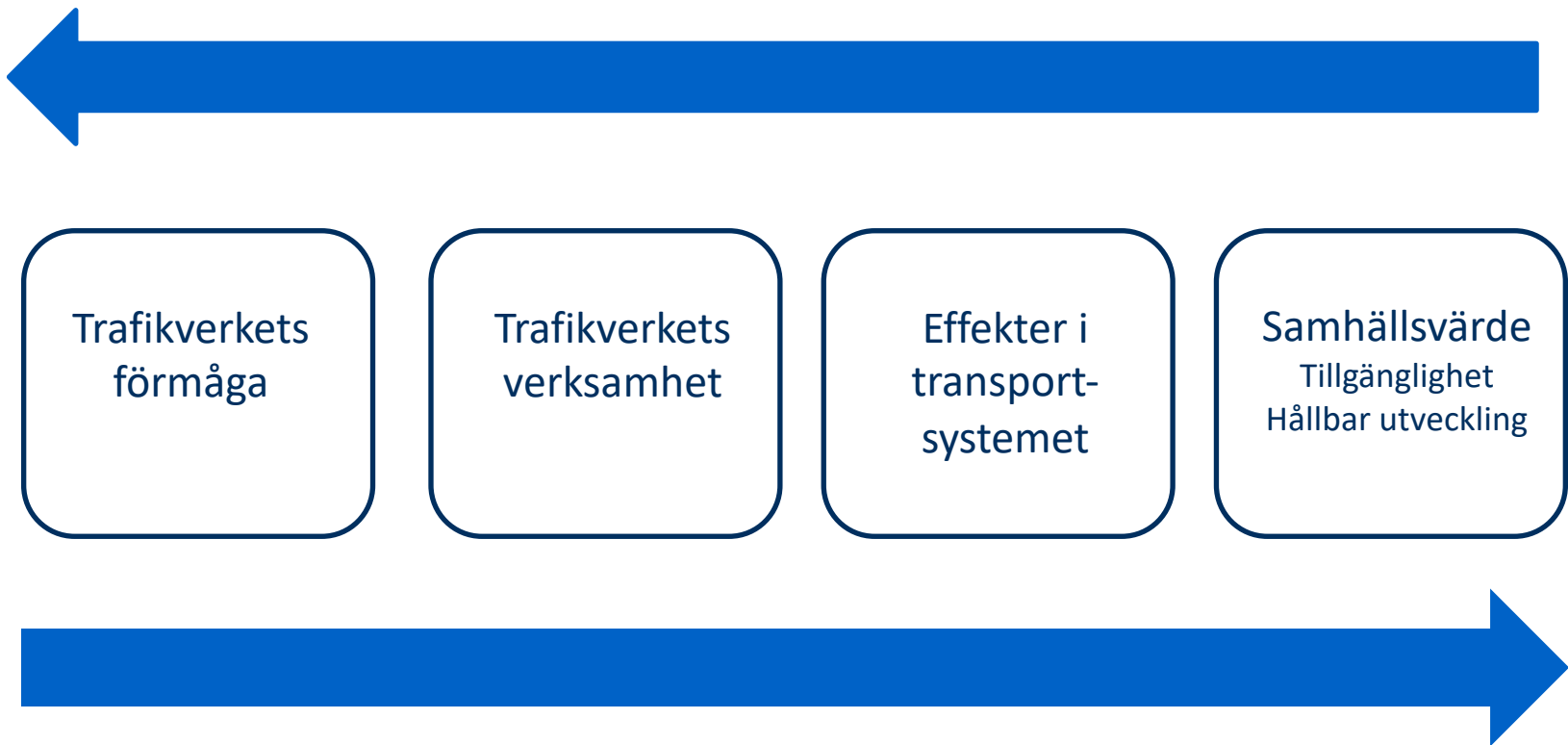
- En ny strategisk inriktning och styrfilosofi
- Tillitsbaserad verksamhetsnära styrning
- Processbaserad styrlogik
- Strategikarta (förmågekarta) och strategikort

Trafikverket roll som samhällsutvecklare

Från infrastrukturhållare
till samhällsutvecklare



Trafikverkets nya styrning i rollen som samhällsutvecklare



Styrning för samhällsvärde

- Daglig produktion med leveransskvaliteter
- Strategi för framtiden genom vision och verksamhetsidé:

Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt. Vi är samhällsutvecklare som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige.

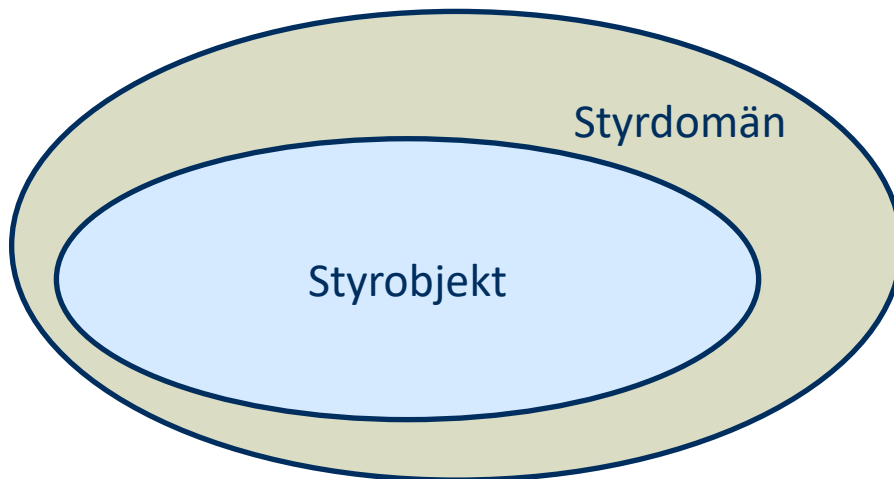
Glapp mellan Trafikverkets styrdomän och styrobject påverkar styrningen

- Styrdomän

Det som ska påverkas enligt vision/verksamhetsidé

- Styrobject

Vad det interna styrnings- och ledningssystemet kan påverka

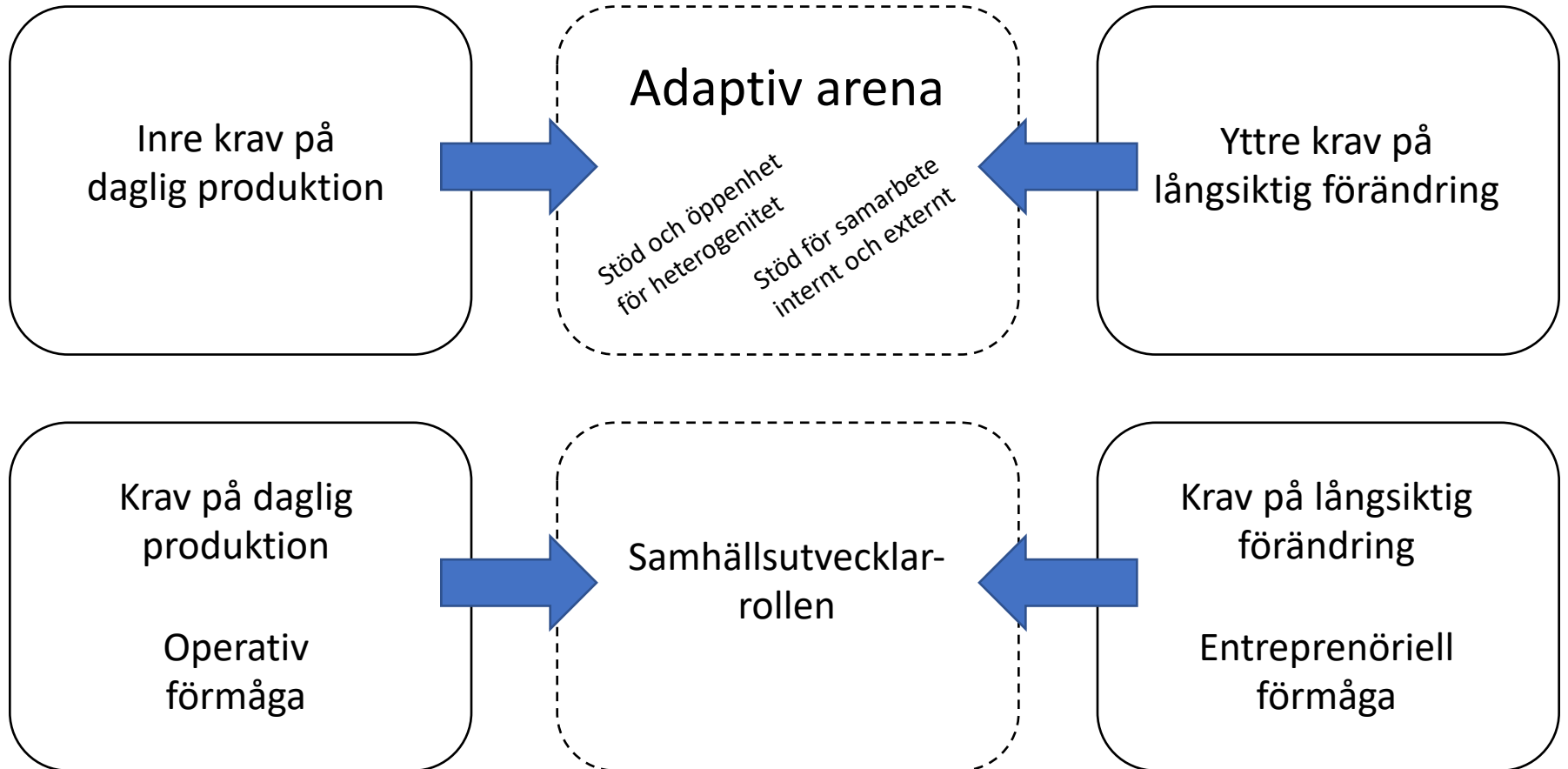


- Samhällsutvecklare versus samhällsbyggare
- Samverkan
- Prioriteringar
- Feedback-loopar
- Rekrytering
- Kommunikation

Samhällsutvecklarrollens Janusansikte

- "Jag hoppas verkligen att alla inte vill bli samhällsutvecklare. Det vore olyckligt för Trafikverket, för vi ska inte vara samhällsutvecklare alltihopa utan några ska vara det och andra ska jobba med andra saker."
- "Vi har inget sånt uppdrag, det står ingenstans, vårt uppdrag är att vi ska se till att drifta och underhålla och bygga infrastruktur. Men jag ser hur värdefull samhällsutvecklarrollen är i rekrytering, som ett högre syfte. Framför allt unga väljer organisationer som har ett tydligt högre syfte."

Rollen som samhällsutvecklare kan förstås som en "adaptiv arena"





Tack!

fredrik.karlsson@lnu.se



Stockholms
universitet