

# ATT LEDA *KOMPLEXA* UPPDRAG MOT STRATEGISKA MÅL

---

Susanna Alexius

docent i företagsekonomi

forskningsledare, programledare och strategisk rådgivare

[Susanna.alexius@score.su.se](mailto:Susanna.alexius@score.su.se)

AES, strateginätverket, 26 sept 2023





SCORE - Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor.  
Stockholm Centre for Organizational Research  
30 år 2022. Mångdisciplinärt organisationsforskarcentrum vid  
Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm

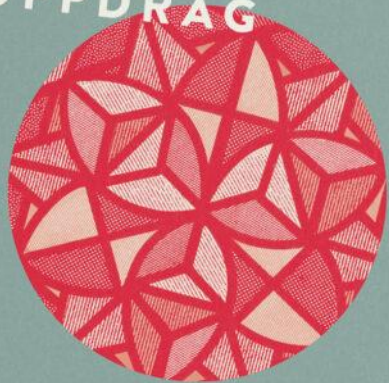
[www.score.su.se](http://www.score.su.se)



Se även tidskriften  
Organisation & Samhälle  
[www.org-sam.se](http://www.org-sam.se)

ATT LEDA  
KOMPLEXA  
UPPDRAG

Idealistas Förlag



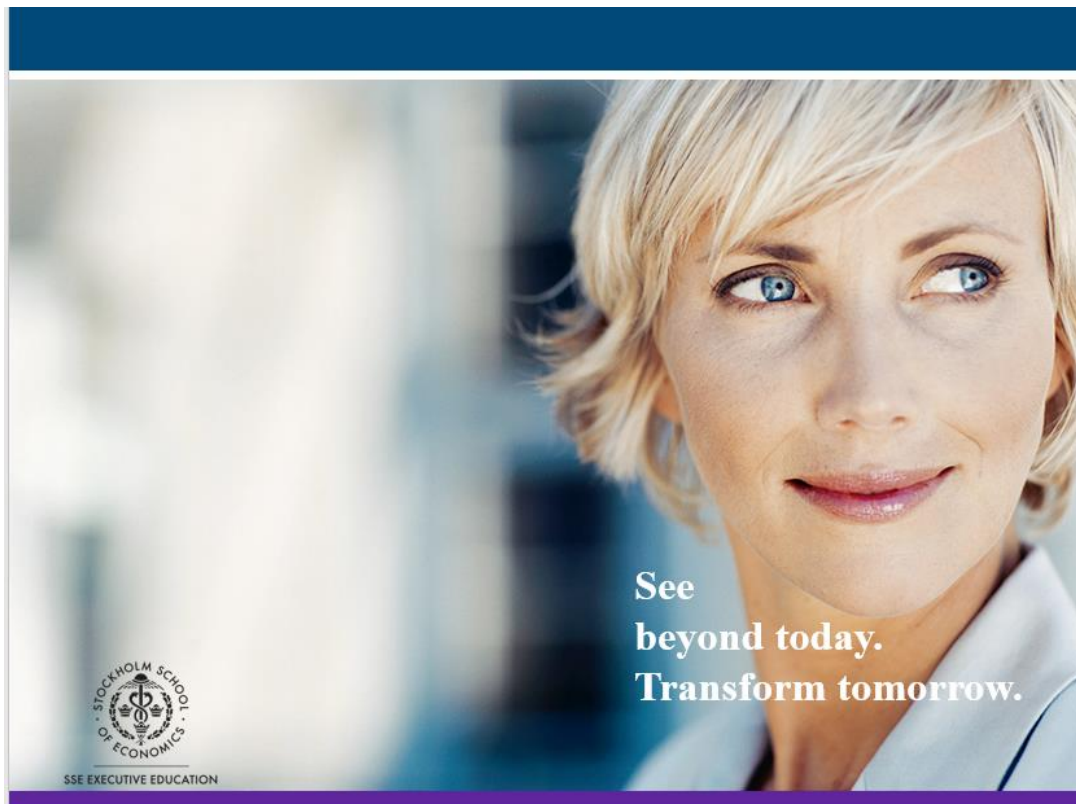
SUSANNA  
ALEXIUS

Musse: Men vem är  
det som **kör**  
egentligen?



Långben: Öh....  
Det är ju **jag**  
som kör!

# Vanligt men orealistiskt ledarideal: *Homo Deus med röntgensyn*



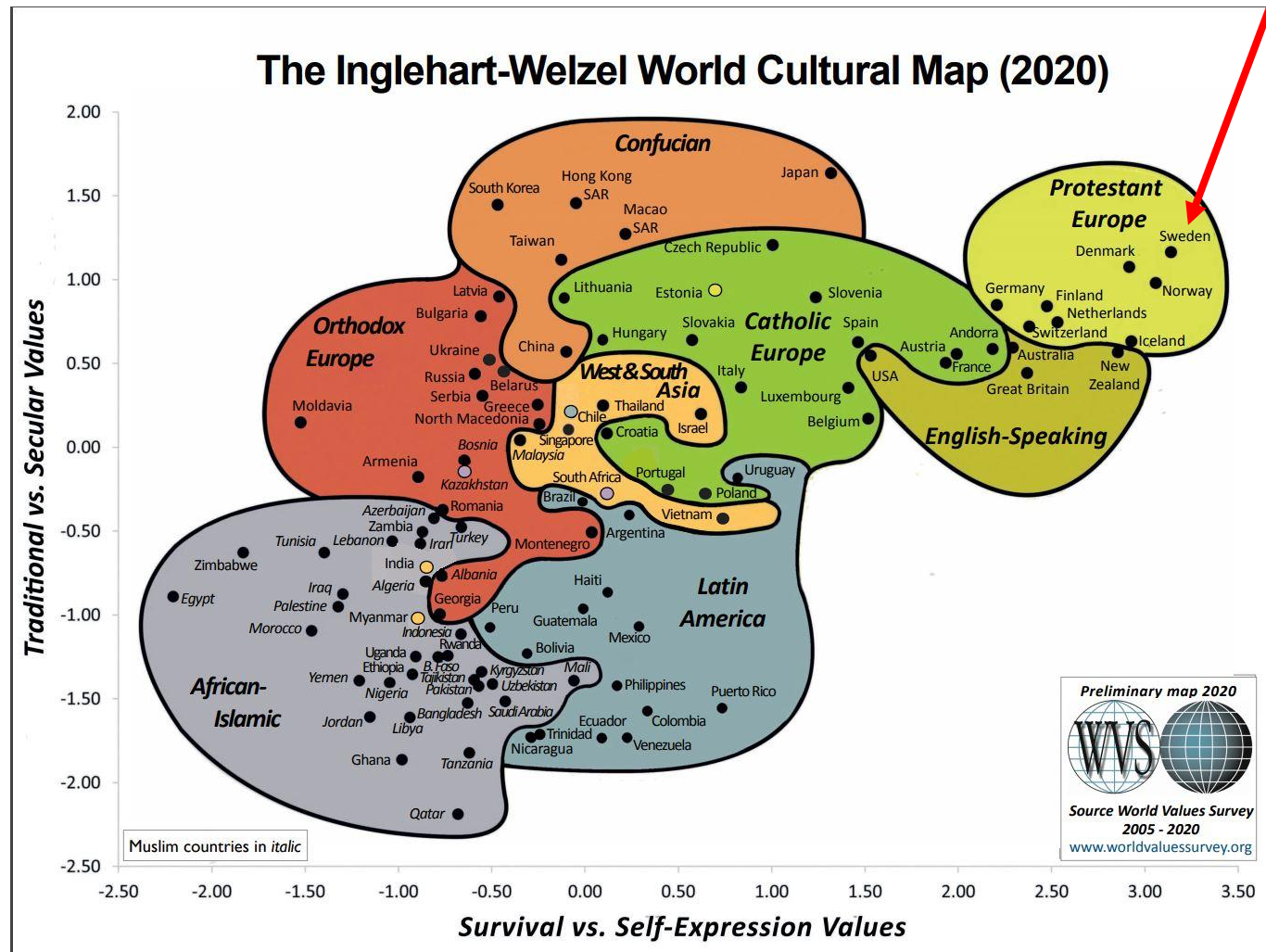
Idealbilden av ledaren  
som någon med

TYDLIG IDENTITET och  
AGENDA

MÖJLIGHET ATT FATTA  
RATIONELLA BESLUT

STOR HANDLINGSKRAFT  
ATT GENOMFÖRA  
BESLUTEN

Vi har goda förutsättningar att omfamna  
höga och breda ambitioner – och en sådan självbild



Jo... jag har pratat med Gud...

...och han sa att han stödjer mitt planerade projekt... det du själv var lite tveksam till...

**”Vi har en plan för hur vi kan förbättra det här (också)”**

Tre sekulära budord:

Intentionalitet, rationalitet och modernitet

intentionalitet: Tron på att vi människor kan styra framtiden...

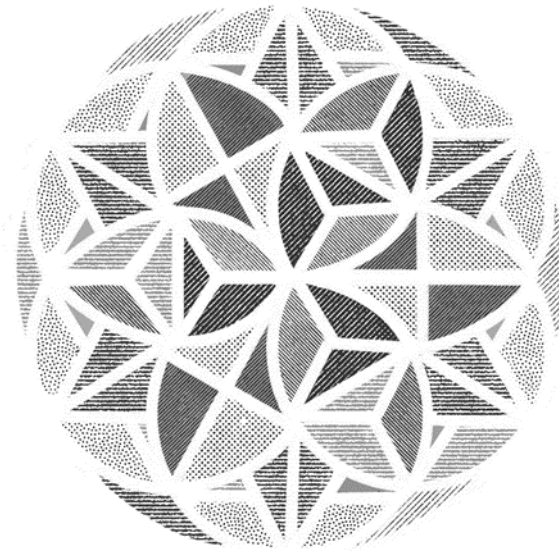
modernitet: ... mot ständiga framsteg

rationalitet: ... genom att förväg sätta preferenser, beakta alla tänkbara handlingsalternativ och planlägga önskat framtida resultat



# Dessutom: Breda frågor

Enkelt  
Komplicera  
**Komplex**



**Vems fråga?**

Många, olika  
parter inblandade  
och berörda

**Vem gör vad, när?**

Breda, ofta  
långsiktiga frågor  
med flytande  
ansvarsgränser

**Hur går det?**


Oförutsebar  
dynamik

*Breda samhällsfrågor som kan t ex handla om  
klimat, bistånd, gängkriminalitet, folkhälsa, integration  
eller beredskap*

# **De flesta organisationer har idag ett växande antal "gemensamma" frågor på agendan**

Det gäller kommuner, regioner och myndigheter, men också företag och föreningar

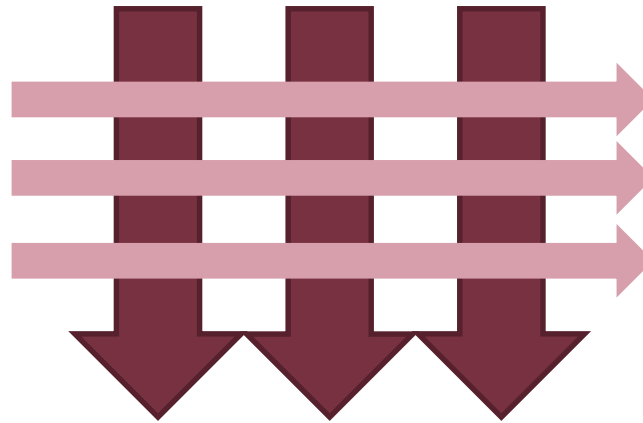
- Klimat
- Integration
- Barnrätt och äldreperspektiv
- HBTQI
- Funktionshinder
- Me too/jämställdhet
- Mångfald
- Digitalisering
- Säkerhet/beredskap
- Trygghet



"Komplexiteten är ett PROBLEM!"

# Vanliga drömmar om att förenkla det komplexa och kontrollera framtiden

- Finns det ett **perfekt, vackert system** eller **lösning** som en gång för alla kan hjälpa oss skapa överblick och kontroll?
- Kan vi få allt gott att **genomsyra** alla delar av verksamheten, i samma utsträckning?
- Alla pratar om "**walk the talk**". Är det bara vi som inte verkar få till allt här och nu?




*Från linjens "stuprör"  
till processernas "liggande stuprör"*

*En evig pendelrörelse –  
"Hoppets mekanismer"*

# Det förföriska idealet: ”Sådär ja!”



A close-up, black and white photograph of a person's face, focusing on their eye and nose. A bright red curved line graphic starts from the top right and curves downwards towards the text. The text is overlaid on the right side of the image.

## Tre år att framtidssäkra Friskis

Det är inte för intet det är lätt att gilla Friskis. Människor i alla åldrar, engagemang, expertis och nyfikenhet. Vi förändrar inte världen, men bidrar varje dag till en hållbar utveckling genom fler, bättre och roligare träningsupplevelser. Folkhälsa och föreningsliv.

Vi har stor potential att fortsätta engagera, nå nya grupper, på nya platser och vara en samhällsaktör att räkna med. Men för att kunna hantera de utmaningar Friskis står inför behöver vi rannsaka oss själva, våga förändra det som inte fungerar och förstärka det som är bra.

För att Friskis ska finnas kvar för kommande generationer måste vi jobba hållbart. Miljömässigt såklart, men också organisatoriskt. Det speciella med oss har aldrig varit att vi håller hårt i det som varit utan att vi löpande formulerar vad Friskis är idag och imorgon. Vår idé hittar ständigt nya uttryck och vi vill alltid växa – för vi är en rörelse för rörelse.



# Så välplanerat

Drömmer du om ett nytt hem där allt känns väl genomtänkt? I en ny bostad från JM får du alltid en välplanerad planlösning, sunda materialval och stilren grundinredning – i ett bra läge nära kommunikationer och service. Välkommen på visning och hitta din drömbostad!

Se visningsinfo på [jm.se](http://jm.se)

Och planerna omfattar oftast  
**mål och indikatorer.**

“Så där, nu har vi koll...”

Eller, den som gapar efter mycket..?





# Frustration i kommunledningar

Tjänsteperson i kommunledningen för större svensk stad:

”Hjälp, vi har 140 prioriterade områden!”

Tjänsteperson i kommunledningen för kommun i Stockholmsområdet:

”Ja, ibland är det separata uppdrag, ibland mål, men alltid en stor bunt!”

# Frustration inom Svenska kyrkan

Kyrkoherde i Svenska kyrkan:

”Jag skulle kunna förfasa mig över hur tokigt det är att **vi inte hinner prata om Jesus längre**, men det är en billig poäng”

”**Tänk inte att din fråga är viktigast**, utan att den är en av hundra frågor. **Hur ska vi få tid med den? Hur ska vi bära den med oss?**”

ur Kyrkans tidning 21-03-26 "Kyrkoherde kritisk mot de många certifieringarna"

Samverkan är en  
hygienfaktor – något vi  
måste ha helt enkelt!

Vad menar vi med  
samverkan? Har vi olika  
idéer om vad det är?

Alla andra samverkar ju...

Ska alla vara med  
överallt?

Behöver vi "ta lead" eller  
kan vi bara "haka på" och  
se vad som händer?

## **Mera samverkan!?**

Nu gör vi snart inget  
annat än att samverka...

Äsch, kan vi inte bara starta  
igång en NY samverkan? Det  
kändes ju lättsamt till en  
början...

Är det någon som vet  
hur det går för vår  
samverkan? Är det  
någon som bryr sig?

# Se upp för: Detaljeringsparadoxen

Det är lätt att önskelistan blir lång. Men vid många, särskilt detaljerade mål, riskerar styrkraften sammantaget att bli svagare istället för starkare. Hur ser det ut hos er med avvägningar mellan politiskt signalvärde (många mål) och operativ styrkraft (få mål)?



# Hur går det för Agenda 2030?

Fler och mer detaljerade mål leder till...?

- 1) starkare styrning?
- 2) svagare styrning?

A) ökad legitimitet externt?

B) minskad legitimitet externt?

Rätt svar: 2A

Det gäller att "hålla två tankar i huvudet samtidigt"

Effektivitet och legitimitet

# Olika sätt att se på mål- och resultatstyrning – som kan kombineras

- **Funktionell syn** – ”planerna, målen och indikatorerna behövs för att hjälpa oss att nå inre effektivitet i verksamheten – att faktiskt åstadkomma det goda som vi föresatt oss”
- **Legitimerande signalvärde** – ”det är lämpligt och förväntat att vi ska ha planer, mål och indikatorer - genom att ha mål uppnår vi legitimitet – som gör det lättare att överleva som organisation”

“Mål och strategier är ofta något som organisationer påtvingas av sin omvärld, inte något som de väljer fritt och självständigt”

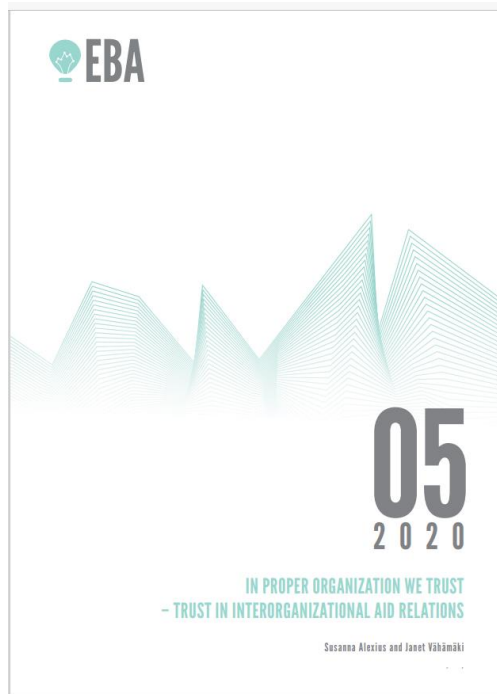
Citat från Jacobsen & Thorsvik (2008) *Hur moderna organisationer fungerar* s 45

**Hur unika är vi egentligen?  
(och hur viktigt är det?)**



# ”In Proper Organization We Trust”

Vad är förväntat, begripligt och förtroendeingivande på distans?



[In-Proper-Organization-we-Trust.pdf \(eba.se\)](https://org-sam.se/tillitsparadoxen-nar-fortsatt-npm-styrning-framjar-tillit/)



## Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit

Styrning och management kan vara det som skapar tillit

Susanna Alexius och Janet Vähämäki

Med den här artikeln vill vi uppmuntra till reflektion kring tillitsstyrningens skilda förutsättningar och konsekvenser. New Public Management (NPM) och reformer relaterade till NPM har under senare år kritiserats alltmer. Som ett svar på kritiken tillsatte regeringen 2016 *Tillitsdelegationen* med uppdrag att utveckla så kallad tillitsstyrning för offentlig sektor (se gärna temanumret om tillit i *Organisation & Samhälle*, 2018 nr 2). I den populära förvaltningsdebatten målas tillit ofta upp som ett alternativ till formell styrning, mätning och kontroll. Det har antagits att om vi bara minskar på denna typ av styrning så förbättras förutsättningarna för tillit. Men detta är inte givet. Formell styrning, mätning och kontroll hämmar inte alltid tilliten. Vår forskning visar att det faktiskt kan vara precis tvärtom. I en studie om styrning och tillit i biståndsrelationer fann vi nyligen att formell styrning av klassisk NPM-karaktär uppfattades som en avgörande tillitskälla, särskilt för interorganisatoriska relationer på distans. Vi menar att detta kan hjälpa till att förklara både varför NPM dröjer sig kvar på många håll och varför det kan vara motiverat.



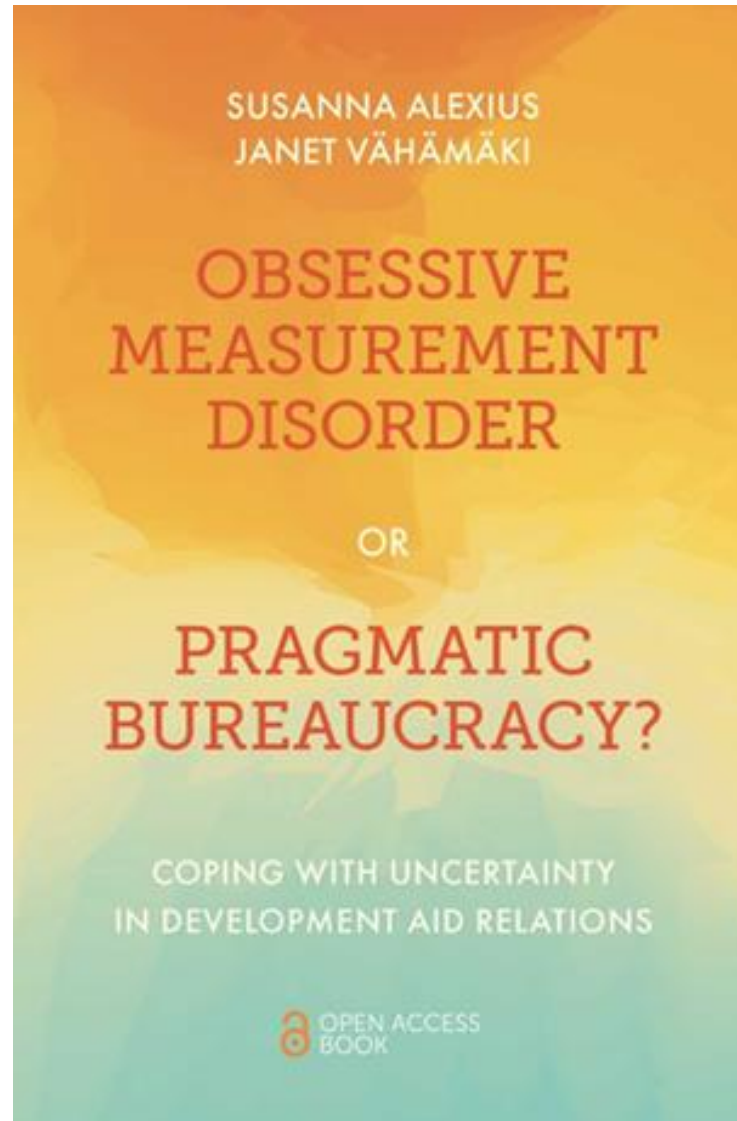
Organisation & Samhälle - Svensk företagsekonomisk tidskrift

<https://org-sam.se/tillitsparadoxen-nar-fortsatt-npm-styrning-framjar-tillit/>

Från ett intresse för specifik verksamhet och  
långsiktiga effekter till generella  
**”Proper Organization Proxies”**  
här och nu



Kontrollteknologier, strukturer och processer på modet  
Externa standarder och certifiering samt experter



Kommer ut som bok och open access feb 2024



**Protestskrift: "Vi vill hålla på med konståkning!"**

”Det mätbara, det vägbara och det beräkningsbara tar överhanden över andra aspekter. Kvantitet tränger undan kvalitet, ytan döljer djupet, det fysiskt påtagliga skymmer det andliga och ogripbara.”

Daniel Tarschys (2002) s. 62

**Hör ni, var tog fattigdomen vägen?**

Är det någon som har sett Regionen?



# Att ordna det sociala liknar inte ett legobygge Det är mer som att bygga sandslott, på't igen!



Vill vi att den sociala ordningen ska bestå måste vi ständigt underhålla den. Reform som vardagsrutin snarare än sällanhändelse.

# Detta är normalt i stora organisationer

Men det vill vi sällan acceptera...

- Ad-hoc-lösningar
- Osäkerheter och inkonsistenser
- **Mål och intressekonflikter**
- Kompromisser
- Komplicerade relationer
- Förvirring
- Bristande motivation och kunskap
- Resurser som inte används (på bästa sätt)
- Uppgifter som faller mellan stolarna





# Diskussionsfrågor, förslag

- Hur många och hur detaljerade mål har ni? Egen erfarenhet av detaljeringsparadoxen? Strategiska vs icke-strategiska mål?
- Hur förhåller sig ert arbete med rationella planer till det sociala livets dynamik? Legobygge eller sandslott? Ideal eller praktik? Vilket förhållningssätt har du själv?
- Extern samverkan på gott och ont?! Känner ni igen er i rösterna om samverkans ofta oklara organisering och resultat?



Några extrabilder nedan om vanliga  
förhållningssätt – i praktiken – till komplexa  
uppdrag



# Var, när och av vem och hur tas frågan om hand?

- Organisationen kan **planera** att ta tag i frågan, i **framtiden**
- **Någon** kan börja. Alla i organisationen behöver inte ta tag i frågan - i alla fall inte just nu
- **Olika sätt.** Alla i organisationen behöver inte ta i frågan likadant.
- Det kan räcka att organisationen **signalerar** att frågan är viktig och att vi **hejar på** andra som redan är igång.

# Pragmatiska förhållningssätt till komplexitet

1. *Hänvisa till extraordinära omständigheter* (som ger legitima undantag och möjligheter att prioritera bort öppet)
2. *Sekventiell prioritering* (framhåll att allt är lika angeläget, visa upp några gobitar ni börjat med, men håll framtida prioritering öppen)
3. *Organisatoriskt hyckleri* (ge något till alla - skilj på "valutorna" uppmärksamhet, prat, beslut och handling)
4. *Särkoppling* (skilj legitim generell fasad från effektiv lokal verksamhet)
5. *Ansvarsförskjutning* (t ex smickra någon annan att ta en surdeg)

# Handen på hjärtat...

## **När du upptäcker att en viss lokal praktik skiljer sig från idealet – vad gör du?**

- Försöker förändra praktiken för att bättre efterlikna idealet?
- Undersöker idealets rimlighet för den aktuella praktiken och letar efter ideal som bättre passar praktiken?
- Försöker hitta sätt att värna både ideal och lokal praktik – utan att alltid kunna koppla ihop dem fullständigt?

*”Jaså ni vill se Lean? Då får ni gå till Kemi! Här har vi tillitsstyrning”*



*Vilka goda skäl* kan det finnas att ibland betrakta "glappet" mellan ideal och praktik som värdefullt, kanske t o m en nödvändighet?

*Centralisering eller decentralisering?*  
*Likformighet eller variation?*

Kan olika delar av rörelsen få prioritera olika frågor? Kan olika delar av rörelsen få hantera en och samma fråga på olika sätt?

# Sammanfattning

- När det uppstår ett glapp mellan ideal och praktik tenderar vi att luta oss mot det generella idealet istället för vår upplevda erfarenhet av den lokala praktiken.
- En del av frustrationen vi upplever kring våra komplexa uppdrag grundar sig i starka (men orealistiska) ideal om vår förmåga att styra och kontrollera skeenden i det sociala livet.
- Svårigheten att acceptera ofullkomlighet, oklarhet och rörighet skapar i sin tur ett sug efter förenklingar.

# Råd utifrån vanliga komplexitetsfällor

## 1. *Se upp med detaljeringsparadoxen*

- Fler och mer detaljerade mål ger svagare styrning – men samtidigt mycket legitimitetspoäng från omvärlden

## 2. *Acceptera att förändringsprojekt är som "sandslott"*

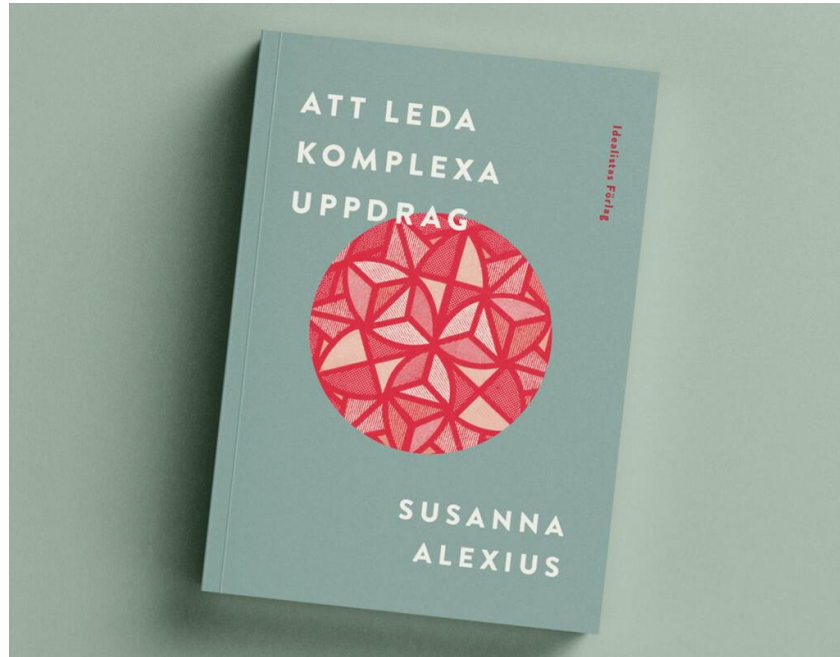
- För att en social ordning ska bestå så måste den ständigt underhållas

## 3. *Genomsyrandeidealet är ofta orealistiskt och kontraproduktivt*

- Värna välmotiverad variation internt och "särkoppla" med gott omdöme där det behövs







**Varmt tack och på't igen!**  
Med omdöme, mod och ödmjukhet

[Susanna.alexius@score.su.se](mailto:Susanna.alexius@score.su.se)

