



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

STRATEGPARADOXEN

—

SKAPANDET AV NYA STRATEGISKA ROLLER I OFFENTLIG SEKTOR

SARA BRORSTRÖM, PROFESSOR
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
HANDELSHÖGSKOLAN,
GÖTEBORGS UNIVERSITET

SARA.BRORSTROM@HANDELS.GU.SE





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

NYA RAPPORTER

Om strategrollen i offentliga
organisationer

www.Kfi.se

Strategparadoxen

– En studie av strategrollen i
offentliga organisationer

Sara Brorström och Ingrid Svensson

KFi

KFi-rapport nr 185

Visioner och idéer om Göteborg

Vad säger de och vilken nytta gör de?

Sara Brorström

KFi

KFi-rapport nr 188





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

ANN-CHARLOTTE MARTEUS

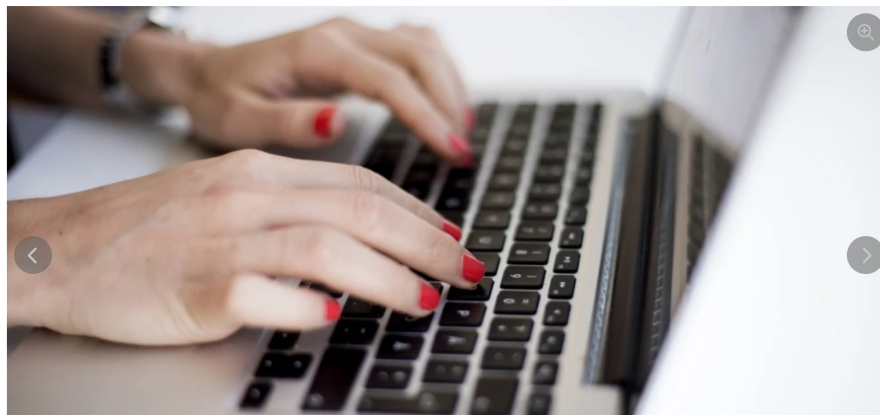
Skänk en tanke åt den stackars hittepå-eliten

Publicerad 27 sep 2023 kl 05.45

Strateger verkar inte veta vad riktigt de gör eller vart de ska. Så varför blir de allt fler ute i kommunerna?



Emma Wange: Kommunala strateger blir offer för titelsjuka





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Följeforskning Älvstaden

- Projekt 1. Visionsskrivandefasen
2011-2012
- Projekt 2. Förverkligandefasen
2014-2022
- Projekt 3. 2022-2027. En ny
organisation för stadsutveckling



MIN ROLL

- Dokumentera
- Följa
- Stödja
- Analysera
- Fokus på styrning och ledning

- ”Det är ju nästan omöjligt att bara betrakta utan att också värdera. Liksom vad är, alltså det du ser det kommer ju du att ha nån slags åsikt om. Naturligtvis. Det går ju inte liksom, så neutral är ju nästan ingen. ”



Strider och strul kring Älvstaden

[illegible][illegible][illegible]

SECRET BUNT

Bostadsbygget i Frihamnen försenas

STADSPLANERING

Projektledaren hoppar av samtidigt som Älvstranden tvingas till ett ordentligt omtag. Målet om bostäder i Frihamnen till jubileumsåret 2021 är allt mer avlägset.

Mia Edström har varit stadsbyggnadskontorets projektledare för Frihamnen i tre år och jobbat i totalt fyra år med projektet. Men nu väljer hon att kliva av.

Som GP tidigare har berättat börjar målet om 1 000 bostäder och 1 000 arbetsplatser i Frihamnen till 2021 bli allt svårare att uppfylla. Orsaken är att den sista delen av utbyggnaden – det som projektet kallar etapp fem inte kommer att gå att genomföra.

Eftersom det påverkar hela projektets ekonomi och har nu Älvstranden tagit ett steg tillbaka och kopplat in en arkitekt som ska ta fram nya skisser för hela området. Enligt dokument G P tagit del av är byggstart 2023 ett alternativt scenario som Älvstranden nu överväger.

— Med det här omtaget kom det till en punkt då det var dags att gå vidare andra arbetsuppgifter inom Älvstadsprojektet, säger Mikael Edström.

– Att ta hand om så ändrade förutsättningar, i så stora projekt, får väldigt stora effekter och påverkar många inblandade.

FLERA UPPGIFTSLÄMNA uppger för GP att samarbetet mellan stads-

byggnadskontoret och Älvstranden

– Det påverkas av de förändrade förhållningarna, såklart. Det är ett komplext projekt att leda och styra. Ledningen och styrningen över hela Älvstradsprojektet behöver förtydligas, något som nu också sker, säger Mia Edström.

Hon säger att projektgruppen hade uppfyllt sin del av uppdraget genom att leverera en detaljplan som är färdig till 90 procent, näs beskedet att Älvstranden beslutar sig för att göra en studie på en ny struktur för hela området kom.

– Vi har sett på 2021 på lite olika sätt från Ålvsanden och staden förvaltningar. Från politiken har uppdraget varit leverans till 2021. Vi har inte riktigt gått i takt. De (Ålvsanden) har bestämt sig för att 2021 inte är rimligt och möjligt men det uppdraget har inte förändrats som vi tolkat det.

LENA ANDERSSON, vd för kommunala bolaget Älvstranden utveckling som leder arbetet med exploateringen av Frihamnen, beklagar att Miljö- och byggnadsnämnden i Edström väljer att hoppa av. Hon beskriver det som nu sker som nödvändigt för att säkerställa vissa frågor, som handlar om genomförbarhet och exploateringssekonomi.

Hon säger att man metodiskt går igenom allt. Det arbetet väntas vara klart i september. Men redan på fre-

dag i nästa vecka väntar ett möte med bland annat direktörerna för de förvaltningar som på något sätt



GRANNARNA DRÖJER. Bastun är nästan det enda som står klart i Frihamnen. Målet om 1 000 bostäder till 2021 blir svårt att uppfylla. Älvstranden överväger nu att skjuta upp byggstarten till 2023.

"Det är ett komplext projekt att leda och styra. Ledningen och styrningen över hela Älvstadsprojektet behöver förtydligas."

MIA EDSTRÖM
Tidigare projektledare för Frihamnen

är involverade – förutom stadsbyggnadskontoret handlar det om trafikkontoret, fastighetskontoret

– Då kommer vi att redovisa hur läget är och hur vi tänker framåt.

Och fakta kring förutsättningar, för att visa varför detta hänt.

Lena Andersson säger att den planerade parken och badet kommer att vara klart till 2021. Och sannolikt också några arbetsplatser – "de delar vi kan göra utan detaljplan".
Och bostäder?

– Det är mycket mer osäkert. Mia Edström beskriver det som att ni har olika syn på 2021?

– Jag har stor respekt för att de jobbar med 2021 som mål, men en detaljplan räcker inte för att det ska bli bostäder. Ingen vill gå vidare med någonting som inte är hållbart.

ARNE LARSSON
arne.larsson@pp.se

ARNE LARSSON
arne.larsson@ep.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

ÄLVSTADEN - öppen för världen

Älvstaden är öppen – in mot Göteborg och Västsverige - ut mot världen. Här möts det gamla och det nya, det redan kända och det okända. I staden finns utrymme för gemenskap och nya initiativ. Älvstaden är levande och öppen och på samma gång unik och egen.

I Älvstaden finns en atmosfär av värme och delaktighet. Området växer utifrån våra behov och önskningar. Älvstaden är **inkluderande**. Här finns mötesplatser för alla oavsett ålder och bakgrund. Barn, unga och vuxna möts, leker och lär av varandra. Samtidigt som den långsiktigt hållbara staden planeras, ges utrymme för tillfälliga lösningar mellan husen som gynnar mångfald och flexibilitet. Några finns här en kort period – andra blir kvar.

I Älvstaden är det nära till vattnet. Stränderna och kajerna lever. På älven passerar fartyg, färjor och fritidsbåtar förbi och stannar till ibland. Älvstaden är **grön**. God tillgång på förnyelsebar energi, attraktiv kollektivtrafik och sammanhängande gång- och cykelstråk gör det enklare att leva hållbart. Kajerna skyddas mot översvämning samtidigt som de låter oss komma närmare vattnet.

Älvstaden är tät. Här finns en stor blandning av mötesplatser och verksamheter. Älvstaden är **dynamisk**. Kulturen och näringslivet utvecklas sida vid sida och inspirerar varandra. Industristaden lockar fram det bästa hos det nya idé- och kunskapsintensiva Göteborg. Nya samarbeten ger extra skjuts åt utvecklingen av regionkärnan och lockar entreprenörer och investerare från hela världen. Älvstaden har internationell lycka.

STRATEGIER

HELA STADEN



MÖTA VATTNET



STÄRKA KÄRNAN





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Vad var det man ville förändra?

- Den interna organisationen
 - Tydliggöra
- Den externa bilden
- Samverkan inom staden
 - Helhetsperspektiv
- Bli bättre på hållbarhet
 - Social hållbarhet som särskild prioriterad
- Utveckla områden nära vattnet

"Vi måste fatta beslut nu, bråka kan vi göra sedan"

"Känner du maktspelet?"

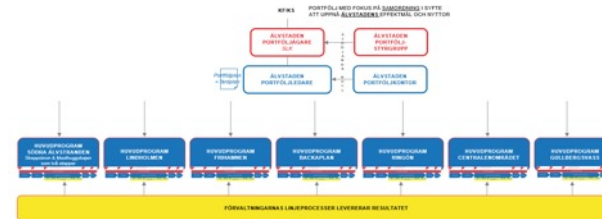
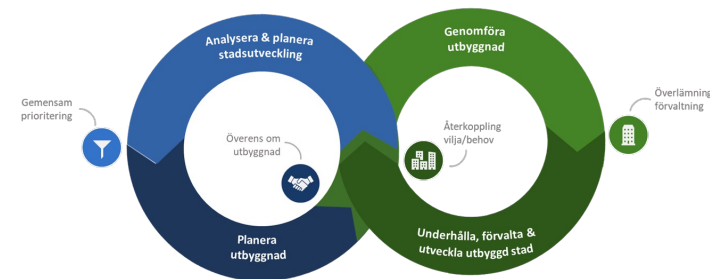
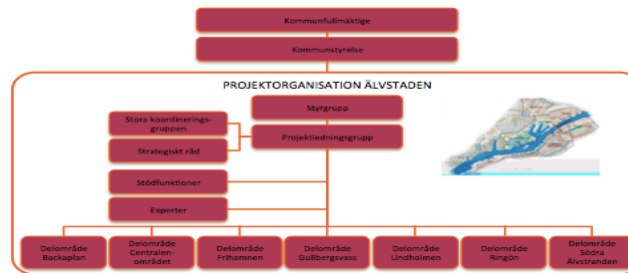
Pratades inte om pengar – men att det måste vara realistisk osv.





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

VISIONEN SOM BLEV EN PROJEKTORGANISATION SOM BLEV EN SAMVERKANSPLATTFORM, SOM BLEV EN PORTFÖLJORGANISATION SOM BLEV EN NY ORGANISATION





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hållbarhetsambitioner på lokal nivå – vad säger forskningen?

- Hållbarhet som wicked problems eller grand challenges
- Lokala organisationer, som kommuner, är nyckelaktörer
- Problemen blir organiserade inte lösta
- Finansiering, struktur och personaltillsättning matchar sällan ambitionerna
- Svårt att vara emot



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisation

- Stora utmaningar kräver samverkan över gränser
 - Samverkanssamhället (NPG)
- Ansvarsproblematik
 - Målkonflikter

Jag blir inte utvärderad på hur jag levererar mot visionen, utan mot antal färdigställda lägenheter.

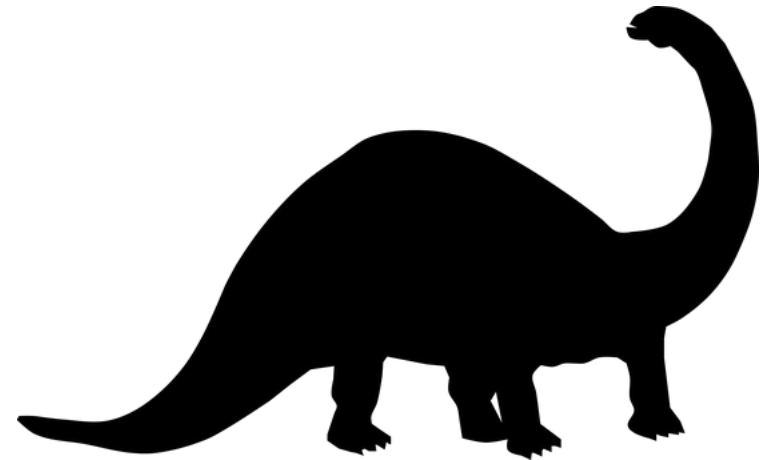




GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Från Old Public Administration till New Public Governance

- OPA-NPM-NPG-(NPS)
- Reformerna ersätter inte varandra – utan skapar lager av styrning (Layering)
- Hybrida organisationer – som svarar mot olika logiker samtidigt
- Skapar hybrida tjänstepersoner

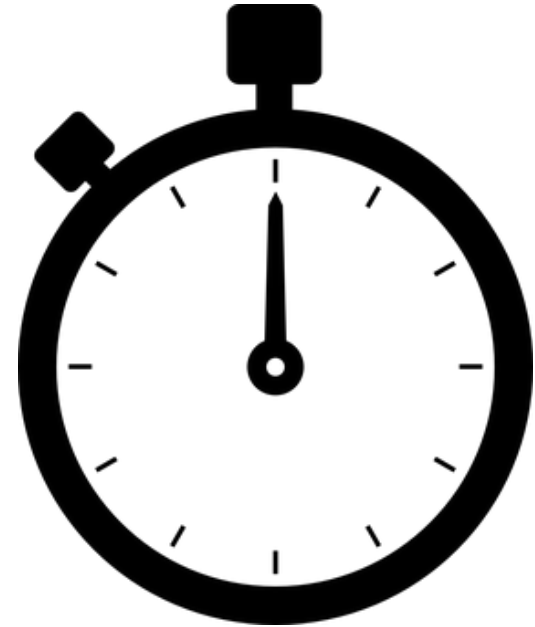




GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Tid och pengar

- Kortsiktighet vs. Långsiktighet
- Är det dyrt eller bara mycket pengar?
 - Hitta sätt att prata om långsiktiga ambitioner och kortsiktig praktik
 - Vikten av small wins
- Tid för reflektion och lärande
- Tid som social konstruerad



To think beyond the scale of a human lifetimes, or even beyond the next performance cycle, the next year, the next week, or even the next is a human challenge (Bansal et al., 2018).

Tid och pengar

Ja jag tycker ändå att dom ekonomiska styrmedlen... Det väger lik förbannat starkare än den sociala dimensionen. Och vikten av att vi bygger en stad som är till för människorna [...] det slås alltid ut i slutändan av att vi måste få ekonomi i detta.



Fast vi kan säga, nu pratar vi om dom utsatta områdena och gängen där. Och du vet vi skulle behöva göra satsningar. Vi vet att det kommer att betala sig. Lik förbaskat så är det jättesvårt att få till stånd den typen av resonemang.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Individen: En ny roll tar plats

- Nya visioner kräver nya roller
 - Strateger
 - Processledare
 - Utvecklingsledare
 - Planeringsledare
 - Men vad gör dom?
- "Redan första veckan hade han [min chef] lagt ALLA uppgifter på mig"





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Individen: En ny roll tar plats

- Allt fler individer på 'strategiska' positioner
 - Fler strategier mindre strategiskt?
- Saknar ofta tydligt mandat
 - "Says who"?
- Behövs tydligt ledarskap

Det är lätt att man inte ser skogen för alla träd. Man håller på och famlar runt i det här. Jobbar på.





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Boundary spanners

- Hög nivå av stress, konflikthantering och utbrändhet
 - Pga. Otydliga mandat och roller
- Vill inspirera, engagera och coacha
 - Vill också bestämma och kontrollera
 - Problemet med "says who"





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

ChatGTP

- A strategist is someone who specializes in devising plans, policies, and strategies to achieve specific goals or objectives. Depending on the context, a strategist could work in various fields such as business, military, politics, or marketing.
- Overall, a strategist's role involves analyzing complex situations, identifying key factors for success, and developing plans or strategies to achieve desired outcomes. They often need strong analytical, critical thinking, and decision-making skills, as well as the ability to communicate and collaborate effectively with others.

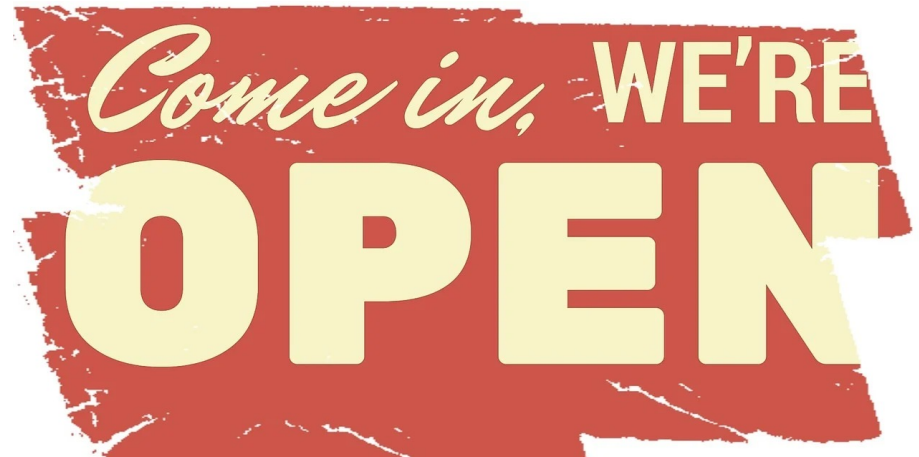




GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Strategrollen i forskningen

- Då: Strategier formuleras av ledningen
- Nu: Alla är strateger
 - 'Open strategy'
 - Skapar engagemang
 - Men tenderat att bli vagt
- För en del: en personlighet
- För andra: ett karriärsteg





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur beskrivs rollen?

- Otydlig – vad är egentligen målet?
- Ett arbete att konstruera rollen först
- Kunniga – experter
- Innovativa – hitta lösningar
- Otydliga mandat
 - Stort ansvar men litet mandat
 - Frustrerande!





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur beskrivs rollen?

- Andra har höga förväntningar
- Höga förväntningar på sig själva
- Hantera målkonflikter i praktiken och förhandla
- En diplomat-roll
- Lärande och förändring





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

ORGANISATIONSNAMN (ANDRA SIDHUVUD
VIA FLIKEN INFOGA SIDHUVUD/SIDFOT)

Vad gör då strategerna?

- Skapar sin roll – organisering
- Möten! FOMO
 - Men det är inte där det händer?
- Utveckla styrmaterial
- Ha koll på siffror
- Utbilda politiker
- Lära sig mer!



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Strategiparadoxen

- Operativt vs. Strategiskt arbete
 - Släcka-bränder-problematiken
- Mandat vs. Ansvar
 - Stort ansvar lite befogenheter
- Helhet vs. Avgränsningar
 - Samla information –agera!
- Expert vs. Generalist
 - Kunskap om 'hur'
 - En ny profession?

Rapport: Strateger hinner inte jobba strategiskt

Publicerad: 25 september 2023, 09:30





4 LEDARSKAPSTIPS SOM KAN GYNNA STRATEGER OCH ORGANISATIONERS STRATEGISKA ARBETE

Styr undan gråzoner

Studien visar att strategerna uppfattar sin roll som översiktlig och långsiktig, men att de i praktiken till stor del ändå jobbar operativt med enklare, mer rutinartade uppgifter. Har uppdraget verkligen gjorts tydligt nog?

Ge strategen mandat – över hela linjen

Bristen på mandat rimmar illa med det ansvar som strategerna upplever sig ha. Utan befogenhet att agera, finns risk att strategrollen mest blir ett alibi för arbetsgivaren att visa upp.

"Vårt material visar att strategerna kan få informellt mandat från sin chef, men om inte de samarbetande parterna godkänner det är det inte värt speciellt mycket", skriver forskarna.

Prioritera

Strateger behöver kunskap om helheten innan de kan agera. Men hur långt sträcker sig denna helhet? Vad är det strategen förväntas åstadkomma? Hjälp till med prioriteringar och gränsdragningar, så att strategen inte fastnar i informationsinsamling.

Bejaka komplexitet

Om en strateg ska kunna lösa komplexa problem, måste organisationen också erkänna problemen som komplexa, skriver forskarna. Enbart den insikten kan leda ett förändringsarbete framåt, även om strategerna formellt sett saknar mandat att fatta beslut.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur har det blivit?





GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur har det blivit?

- Vilken nytta har strategin gjort?
- Stort avtryck
 - Organisatoriskt
 - I stadsbilden
- Men blev det som man tänkt?
 - Lärande
 - Från social hållbarhet till ekonomisk styrning

Hade vi planerat idag så hade vi inte byggt något alls nära vattnet.

Redan när bron började byggas var den omodern.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

SLUTSATSER

- En hållbar stad behöver en hållbar organisation!!
- Dvs. En organisation som är rustad för att hantera de utmaningar som hållbarhetsarbete innebär