

# ATT LEDA *KOMPLEXA* UPPDRAG

Susanna Alexius

docent i företags ekonomi  
forskningsledare, programledare och strategisk rådgivare  
Susanna.alexius@score.su.se

Kostdagarna 2024  
15 mars, Kistamässan



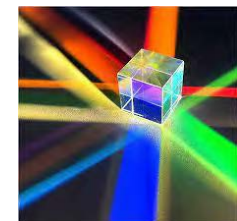
SCORE - Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
Mångdisciplinärt organisationsforskarcentrum vid Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm  
[www.score.su.se](http://www.score.su.se)



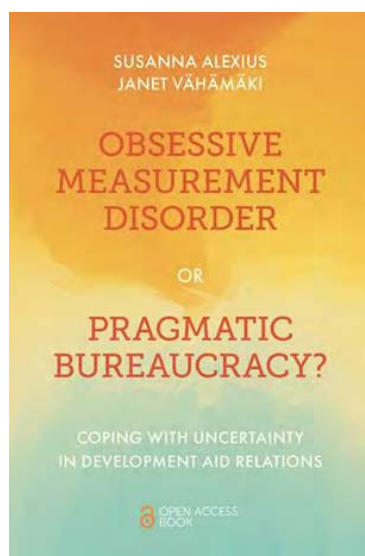
Se även tidskriften  
Organisation & Samhälle  
[www.org-sam.se](http://www.org-sam.se)

## Syften med dagens föreläsning

- Fördjupa förståelsen för uppdraget och det egna ledarskapets förutsättningar
- Ge inspiration till nya förhållningsätt



## Hur svårt kan det vara??



### DRÖMMAR OM DET GODA SAMHÄLLET

Ideella rörelser och offentliga organisationer, men även större företag har idag breda och komplexa uppdrag, d v s uppdrag som är **mångfacetterade** och **inte sällan konflikterande** – man vill och förväntas göra och åstadkomma många olika saker **tillsammans** och **samtidigt** – ofta på olika arenor och för olika målgrupper, eller rentav **för alla**. Givet begränsade resurser, beroenden och dynamik.

Just utkommen, gratis nedladdning här:  
<https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781801173742>



## Svensk Gymnastik Vill

Svensk Gymnastik erbjuder en omfattande verksamhet. Alla vi tillsammans; aktiva, medlemmar, ledare, styrelseledamöter, anställda, domare och utbildare bildar helheten Svensk Gymnastik. Tillsammans är vi nästan en kvarts miljon.

Med vår strategiska plan 2028 kraftsamlar vi mot vår gemensamma vision att ge alla människor, oavsett bakgrund och förutsättning, möjlighet till att uppleva rörelse hela livet. För oss på Gymnastikförbundet ger Svensk Gymnastik Vill vägledning och vi hoppas att du i ditt uppdrag i din förening ska känna likadant. När vi tillsammans jobbar mot samma mål blir vi starkare och mer framgångsrika, både som verksamhet och som samhällsaktör.

**Dalarnas målbild**

Ytterst sett handlar det om att gemensamt tillsammans i länet, utifrån bästa tillgängliga kunskap, utveckla en behovsanpassad, personcentrerad och sammanhållen värdkedja av hög kvalitet för alla olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar och personer med annan könsidentitet. Utgångspunkten är individens behov genom hela livet – från det ofödda barnet, genom hela livet, till livets absoluta slutskede.

**1. Nära för mig**

**2. Nära för alla**



*Alla stockholmare har möjlighet att delta i samhällets utveckling och det finns en livaktig och välfungerande lokal demokrati i stadens alla delar*

*I Stockholm får alla barn oavsett bakgrund och förutsättningar sina rättigheter tillgodosedda och har möjlighet att forma samhället och sina egna liv*

## Win-win-win-win-win-win-win-win..?

### ”Allt gott åt alla” (exempel från vården)

- Mer evidensbaserad vård
- Mer patientsäker vård
- Mer jämlik vård
- Mer precisionsanpassad vård
- Kortare köer
- Bättre bemötande
- Närmare vård
- Lägre kostnader
- Mindre klimatavtryck
- Nöjdare medarbetare
- Mer förebyggande vård
- Bättre samverkan
- m.m, m.m...

Som för många andra blev vardagen ett berg av sysslor att klättra över varje dag. Sällan skådade jag horisonten.

## ”Det är så många som förväntar sig så mycket av oss”

### Den värdefulla skogen

Andlighet  
Allemansrätt  
Arbetsstillfällen  
Avkastning  
Biologisk mångfald  
Djurrätt  
Fritid  
Kolsänka  
Klimat  
Kulturarv  
Landsbygd  
Naturupplevelser  
Rekreation  
Samers rättigheter  
Skogliga produkter och tjänster  
Turism  
Äganderätt  
m.m., m.m.

Helst: ”Allt gott åt alla!”

Men: Värdekonflikter uppstår, liksom avvägningar mellan nutid och framtid

Är det värden som väger tyngre än andra eller är allt lika angeläget?

## ”Mycket på en tallrik”

- Näring
- Hälsa
- Hänsyn
- Gemenskap
- Säkerhet
- Beredskap
- Klimat
- Biologisk mångfald
- Djurrätt
- Prismsedvetenhet
- Mode
- Kultur
- Hembygd
- Religion
- Känsla
- Smak, doft
- Estetik
- Välfärd
- Valfrihet
- Ansvarstagande
- M.m. m.m

<b>Avsnitt 1: Specialkost</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrund.....	8
1.1.1 Ansvar.....	10
1.2 Matallergi.....	11
1.2.1 Jordnötter, nötter, sesamfrö och mandel.....	12
1.2.2 "Spår av..." - nötter, ägg med mera.....	14
1.2.3 Luftburen allergi.....	15
1.2.3.1 Luftburen äggallergi.....	15
1.2.3.2 Luftburen fiskallergi.....	16
1.2.3.3 Luftburen jordnötsallergi.....	16
1.3 Celiaki.....	17
1.4 Diabetes typ 1.....	18
1.5 Laktosintolerans.....	18
1.5.1 Tumregel per portion: Nya 3-gramsgränsen.....	20
1.6 Övriga allergier och överkänslighet.....	21
1.6.1 Kontaktallergi.....	22
1.6.2 Korsallergier.....	22
1.6.3 Köttallergi.....	22
1.6.4 Baljväxtallergi.....	24
1.6.5 IBS - Irritable bowel syndrome.....	24
1.6.6 Icke-allergiska överkänslighetsreaktioner.....	25
1.6.7 Histamin känslighet.....	26
1.6.8 "Antiinflammatorisk kost".....	26

YONELLA REKOMMENDATIONER FÖR HANTERING AV SPECIALKOST OCH ANPASSADE MÅLTIDER

## Nästan alla organisationer har fått fler breda frågor på bordet

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

- Klimat
- Integration
- Barnrätt, funktisrätt och äldreperspektiv
- HBTQI
- Me too/jämställdhet
- Mångfald
- Digitalisering
- Säkerhet/IT-säkerhet
- Trygghet
- Beredskap

## Mer fokus vid komplexa samhällsutmaningar

Enkelt  
Komplicera  
**Komplex**

**Vems fråga?**  
Många, olika parter inblandade och berörda

**Vem gör vad?**  
Breda, ofta långsiktiga frågor med flytande ansvarsgränser

**Hur går det?**  
Oförutsebar dynamik

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



### Kan innehålla spår av

Beredskap  
Integration  
Budgetbesparing

## 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”



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

*Höga ideal är fint, men hur ska det gå ihop?*

## Är något viktigare? Kan vi prioritera?

”Vi utgår idag från ett helt annat nuläge i en mer komplex **verklighet**. Några frågor tror vi kommer att vara lika viktiga att sträva efter nu som då, som **idrott under hela livet** och **ökad tillgång till anläggningar**. Men vi har idag ett mer diversifierat samhälle, ännu **större samhällsklyftor**, **svagare ekonomi** i kommunerna som ger störst stöd till idrotten. Vi får rapporter om **ökad kriminalitet** längre ned i åldrarna, **barnfattigdom** och en **klimatpåverkan** som måste stoppas. **Vilka områden blir viktigast för oss att gemensamt fokusera på utifrån den verkligheten?**”

ur Björn Erikssons öppningstal på Idrottsforum nov 2022



## Goals gone wild?

Tjänsteperson i kommunledningen för större svensk stad:

”Hjälp, vi har 140 ”prioriterade” områden!”

**I praktiken blir det ofta målkonflikter när man ska försöka vara allt för alla**

”Varje dag är det någon som är *överlycklig* – men flera andra är samtidigt *skitförbannade*”

Stadsbyggnadschef

”Hjälp, vi har 140 ”prioriterade” områden!”

”Det går inte, de förtroendevalda måste tillbaka till förhandlingsbordet!”

”Nej det här är ju lysande, **vi kan göra vad vi vill!**”

## Hur går det för FNs Agenda 2030?



## Varför så många mål?

Vad innebär det för genomförandet?

- 17 mål
- 169 delmål
- 244 indikatorer



”Den som gapar efter mycket...”



## Detaljeringsparadoxen

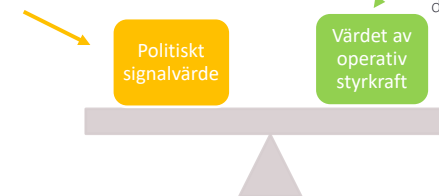
Det är lätt att önskelistan blir lång. Men vid många, särskilt detaljerade mål, riskerar den operativa styrkraften sammantaget att bli svagare istället för starkare, som tänkt.

Men, samtidigt kan många, detaljerade mål signalera till omvärlden att vi är en angelägen samhällsaktör som vill ta ansvar.

## Legitimitet på distans vs effektivitet internt i en demokratiskt styrd organisation

Förtroendevalda: Det här förväntar vi oss också. LÅÅÅÅNG ÖNSKELISTA!

Tjänstepersoner/operativa ledare: Vi vill få något klart! Det ska helst bli bra också! Vi hinner inte få till allt detta här och nu!

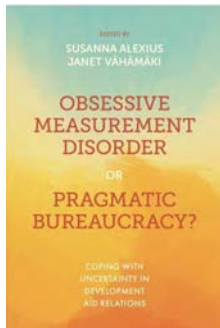


Ofta riskabelt att prioritera bort öppet.  
En balansakt mellan legitimitet och effektivitet



## Längtan och undran...

- Finns det en **röd tråd**, ett **perfekt system**, **vacker enhetlig modell eller lösning** som en gång för alla kan hjälpa oss skapa överblick och kontroll?
- Alla pratar om **"walk the talk"**. Är det bara vi som inte verkar få till allt här och nu?
- Hur kan vi få alla goda ambitioner att **genomsyra** vår verksamhet?



”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?”

## ”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

## Vardagens to-do-list Kriminalvården

- Motivera personal (men först hitta!)
- Inventera gamla plastmattor
- Ta hänsyn till integritet och bedöma risken för våld i trångbodda celler
- Beräkna klimatavtryck av kalsonginköp

## Det förföriska idealet: "Sådär ja!"



*Någon gång ska väl strumporna falla sorterade ur tvättmaskinen/tumlaren?*



*Nej, hur tråkigt det än är så accepterar vi detta.  
Vi tar det inte personligt när allt trillar ut i en enda röra.*

## Ekorrhjulets Sisyfosupplevelse: "Varför blir vi aldrig klara?"



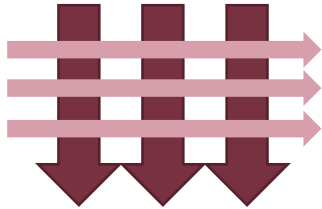
**Att ordna det sociala liknar inte ett legobygge  
Det är mer som att bygga sandslott, på't igen!**



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

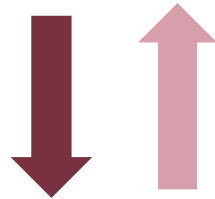
## Hoppets mekanismer

I verksamheter med "eviga frågor" och komplexa uppdrag ("allt/mycket för alla") ser vi ofta en pendelrörelse mellan extrempositioner i styrreformerna.



Från linjens "stuprör"

Till samverkansprocessernas  
"liggande stuprör"



Från centralisering till decentralisering

Vår ovilja att acceptera det sociala livets normala rörlighet ger idealet om den rationella handlingskraftiga ledaren och organisationen en ytterligare skjuts.

Och det får alltför många chefer och medarbetare att må väldigt dåligt. I onödan.



## Dynamik: Detta är normalt i stora demokratiska organisationer

men det vill vi sällan acceptera – trots att det är våra paradgrenar

- 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



## Det ordnade är det onormala.

Ett temporärt tillstånd.

Det är därför det är så jobbigt att ordna  
– och därför ni blir så viktiga.

## Acceptera: Det finns inga enkla recept



- Komplexa uppdrag kräver **erfarenhet** och **omdöme**.
- Behov av **pragmatisk byråkrati**.
- Arenor för erfarenhetsutbyte och **"omdömesodling"** blir viktiga
- Liksom **mod** och **motivation** att använda sitt omdöme.

## 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.

## Nyckelfrågor vid komplexitet

### Är det möjligt att

1. skaffa mer resurser?
2. bli mer effektiva/produktiva?
3. prioritera bort öppet? Vems beslut i så fall?
4. **sprida ut målpuppfyllelsen över tid och rum?**

## 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)

## Att hålla hoppet uppe hos flera genom organiserat hyckleri

"Jag måste ge *något* till alla, men alla får inte samma "valuta"..."



- **Uppmärksamhet**
- **Prat** (t ex beröm eller löften)
- **Beslut** (t ex om handling före 2030)
- **Handling** (t ex resurser eller sanktioner)

(Nils Brunsson, 1989, Organized Hypocrisy)

## Exempel på Organiserat hyckleri

- Prata om värdet av god miljö i staden
- Fatta beslut om att minska trafiken radikalt, till om 10 år
- Låta trafiken öka (på kortare sikt i alla fall)

Utgår från det rationella idealet för beslutsfattande **men fullföljer det inte**

## Organiserat hyckleri:

Att skilja prat, beslut och handling åt. T ex att kommunicera höga ideal och tuffa mål, eller att besluta något och sen avvakta med att handla.

Brunsson (1989) *The organization of hypocrisy*

## Att avspegla motstridande krav

- Hyckleri: skilja på prat – beslut – handling
- Beslut åt ett håll förutsättning för handling åt andra hållet
- Beslut kompenserar handling

## Vem bryr sig om beslut?

- Tror på vanlig beslutsteori: beslut ökar sannolikhet för motsvarande handling åt samma håll
- Tror på hycklerteori: beslut minskar sannolikhet för motsvarande handling

## GENOMSYRANDE är ett starkt ideal



Glappet mellan allmänt ideal och lokal praktik betraktas vanligen som ett problem.

Värna kärnverksamheten  
och samtidigt säkra legitimitetspoäng



### Särkoppling:

(*Decoupling*) Legitimt "SKYLTFÖNSTER" skiljs från effektiv KÄRNVERKSAMHET

Organisationens formulerar mål och skapar arrangemang för styrning, samordning och kontroll som saknar praktisk betydelse för det arbete som utförs. Dess syfte är att signalera till omvärlden att man tar hänsyn till dess förväntningar om strukturer, processer och ideologier.

Meyer & Rowan (1977) *Formal Structure as Myth and Ceremony*

## Sammanfattning

- 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 rörlighet skapar i sin tur ett sug efter förenklingar.
- 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.

## 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. Ta det inte personligt.

### 3. Genomsyrandeidealet är ofta orealistiskt och kontraproduktivt

- Värna välmotiverad variation internt och ”särkoppla” med gott omdöme där det behövs. Hedra komplexiteten – var pragmatisk och fortsätt att söka dig till möjligheter till ”omdömesodling”.

Komplexitet är inte ett problem som ska lösas

*Det är en demokratisk förutsättning att hedra, med omdöme.*

Att odla sitt omdöme och sin stolthet

”Det här uppdraget är för viktigt. Det kan inte lämnas till vem som helst!”



**Lycka till,  
på't igen!**



Med omdöme, mod och ödmjukhet

Susanna.alexius@score.su.se

Erbjudande t o m maj 2024, 25 % rabatt  
Vid beställningar från Idealistas förlag med koden Alexius25