

ATT LEDA *KOMPLEXA* UPPDRAG

VAD BEHÖVER VI TÄNKA PÅ NÄR VI SKA LEDA OCH UTVECKLA
EN SÅ KOMPLEX ORGANISATION SOM KORPEN SVENSKA
MOTIONSIDROTTSFÖRBUNDET?

Susanna Alexius

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

Korpen Svenska Motionsidrottsförbundet
Runö
13 maj 2023





SCORE - Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor

30 år 2022. Mångdisciplinärt organisationsforskarcentrum vid Stockholms Universitet och Handelshögskolan i Stockholm

www.score.su.se



Se även tidskriften
Organisation & Samhälle
www.org-sam.se

ATT LEDA
KOMPLEXA
UPPDRAG

Idealistas Förlag



SUSANNA
ALEXIUS

DRÖMMAR OM DET GODA SAMHÄLLET

Ideella rörelser och offentliga organisationer har 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 samtidigt – ofta på olika arenor och för olika målgrupper. Givet begränsade resurser, beroenden och dynamik.

*Hur ska vi kunna åstadkomma
allt detta goda – ”allt gott till alla”?*

Alla ska få plats – oavsett ålder

Idrottsrörelsen ska vara en attraktiv verksamhet där barn, unga, vuxna och äldre kan och vill träna och tävla under hela livet. Alla ska känna sig välkomna oavsett bakgrund och förutsättningar. Oavsett ålder och ambitionsnivå ska idrottsrörelsen ge möjlighet till föreningsidrott. För att uppnå det behöver föreningsmiljön vara glädjefylld och utvecklande, där nya tränings- och tävlingsformer tar plats.

Friskis&Svettis är en gemensam nämnare för människor i alla åldrar, livsstilar och intressen

Tillsammans är vi en stolt ideell förening som engagerar och förändrar.

Läs mer om Friskis



Onlineträning

Träning

Om oss

Kontakt

Mer ▾

Q Sök

Bli medlem

Här finns vi

Press In English Lyssna



Det här var inte riktigt Martins grej

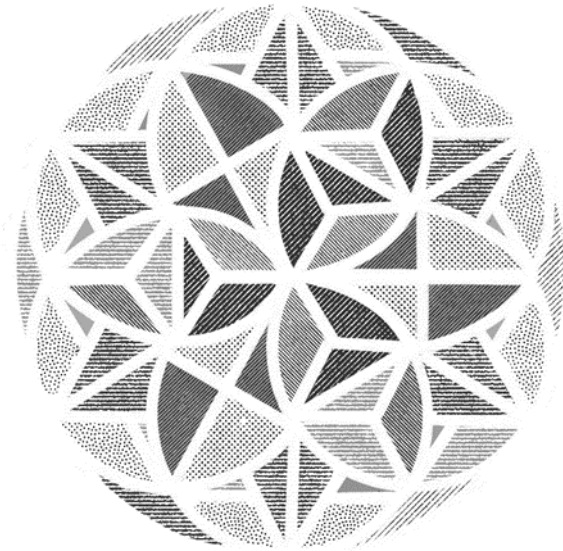
Tur då att vi kunde hjälpa honom hitta rätt. Välkommen du också.

Nästan alla organisationer har samtidigt fått ett ännu bredare uppdrag

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

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
klimat, bistånd, gängkriminalitet med skjutningar,
folkhälsa, integration eller beredskap*

Legitimitet och effektivitet i en demokratiskt styrd organisation

Förtroendevalda: LÅÅÅÅNG
ÖNSKELISTA av angelägna frågor!

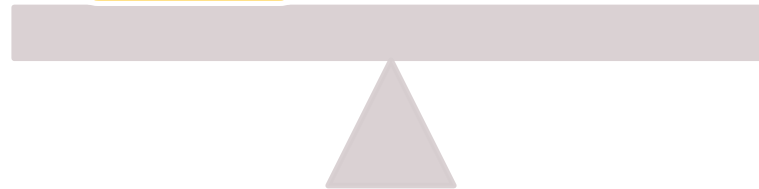


Politiskt
signalvärde

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



Värdet av
operativ
styrkraft



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

”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

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

"Så där, nu har vi koll..."

Eller, den som gapar efter mycket..?



”Hör ni, var tog fattigdomen vägen?”

Se upp för: Detaljeringsparadoxen

Det är lätt att önskelistan blir lång. Men vid många, särskilt detaljerade mål, riskerar styrkraften s att bli svagare istället för starkare.

Fundera på: hur ser det ut hos er med avvägningar mellan politiskt signalvärde (många mål) och operativ styrkraft (få mål)?

Hur ska resurserna räcka?

Tjänsteperson i kommunledningen:

”Hjälp, vi har 140 prioriterade områden!”

Erfaren chefskollega med lång vana av offentlig sektor:

”Det här är ju lysande! Vi kan göra vad vi vill!”

(pga detaljeringsparadoxen, se bild längre fram)



Protestskrift: "Vi vill hålla på med konståkning!"

Kyrkoherde kritisk mot de många certifieringarna



I fjol arbetade Hägerstens församling med regnbågsnyckeln och miljöcertifieringen. Det kostade sammanlagt omkring en halv miljon kronor i lönekostnader och arvode, säger Christofer Wilson. Foto: Marcus Gustafsson

NYHET | PUBLICERAD: 25 MARS 2021, 03:59 2



”En kyrka med dåligt självförtroende i huvuduppdraget riskerar att fastna i policyarbete. Varje enskild policy är viktig, men tillsammans kostar arbetet församlingarna mycket tid och pengar. Vi måste våga diskutera detta”, säger Christofer Wilson.

LEDIGA JOBB

Direktor / VD till Göteborgs Stadsmission
Göteborg

Kyrkomusiker 100%
Uppsala stift

Stiftsdirektor
Lunds stift

Församlingspedagog, 100% tillsvidare
Västerås stift

Två prästtjänster
Växjö stift

**Distriktschef/präst till
Uppenbarelsekyrkan 100%**
Stockholms stift

**Församlingsherde till S:t Johannes
församling**
Lunds stift

Arbetsledande komminister/diakon
Göteborgs stift

SE ALLA LEDIGA JOBB

ANNONS



”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"

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 Riksidrottsförbundets ordförande Björn Erikssons öppningstal
på Idrottsforum nov 2022

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...

Vem ska samverka med
vem? 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?



"Komplexiteten är ett PROBLEM!"

Vanliga drömmar om att förenkla det komplexa och kontrollera framtiden

- Finns det ett **perfekt 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?

A person with long brown hair, wearing a green shirt, is seen from the side, reaching into an open kitchen cabinet. The cabinet is filled with various colorful plastic containers and jars. The top shelf has blue, orange, and green containers. The middle shelf has green and light blue jars. The bottom shelf has blue and orange containers. The person is organizing the items on the middle shelf.

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

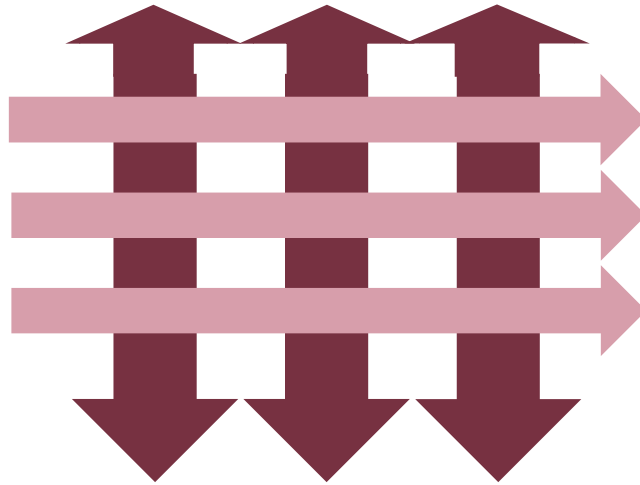
Det förföriska idealet: ”Så där ja!”



Styrning i ett nötskal: två dimensioner

A. Nationellt/lokalt - Centralisering - decentralisering?

B. Specialisering/samverkan - Linje - process?



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

*En evig pendelrörelse –
"Hoppets mekanismer"*

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



Det ordnade är det onormala

Ett temporärt och konstruerat tillstånd.
Det är därför det är så jobbigt att ordna.

Att ordna det sociala liknar inte ett legobygge.

Det är mer som att bygga ett sandslott, på't igen!



*Vill vi att den sociala ordningen ska bestå
måste vi ständigt underhålla den.*

*Men vi tycker ofta att det är finare och
roligare att utveckla än att förvalta*

Särdrag för uppdrag i komplexitet



- Finns inga enkla recept:
- Kräver **erfarenhet** och **omdöme**.
- Arenor för erfarenhetsutbyte och **"omdömesodling"** blir viktiga
- Liksom **mod** och **motivation** att använda sitt omdöme pragmatiskt.

Komplexitet är inte ett problem
som ska lösas

*Det är en demokratisk förutsättning
att hedra, med 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.

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)

Beskrivs i boken "Att leda komplexa uppdrag",
kapitel 6 "Det gäller att vara pragmatiskt för att få ihop det"

GENOMSYRANDE är ett starkt ideal



*Glappet mellan överordnade ideal
och lokal praktik betraktas
vanligen som ett problem*



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

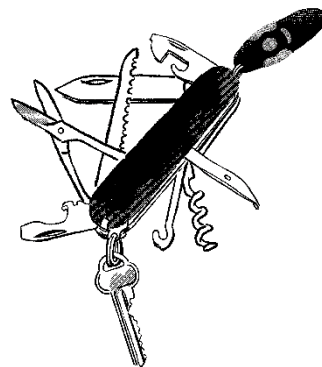
Centralisering eller decentralisering?
Likformighet eller variation?

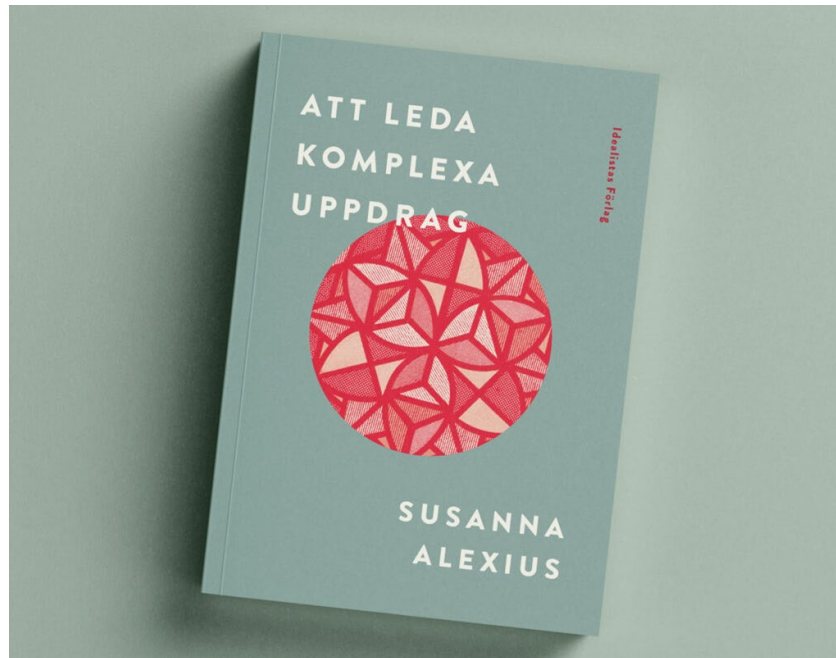
Kan olika delar av organisationen få prioritera olika frågor? Kan olika delar av organisationen få hantera en och samma fråga på olika sätt?



Att fortsätta odla sitt omdöme och sin stolthet inför uppdraget

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





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

Susanna.alexius@score.su.se