

Strategier och deras roll i styrningen – del 1

De flesta organisationer har strategier av olika slag som en del av sin styrning. Men vad är en strategi egentligen? Fyller de någon funktion förutom att mallen för styrmodeller anger att de borde finnas? I denna Tankar om styrning ger vi vår syn på strategier och deras roll i styrningen. Detta är den första artikeln av två om detta ämne.

Vad är en strategi?

Det finns inget rätt eller fel när det kommer till vad en strategi är eller hur den ska användas. Det väljer man själv. Det avgörande är att strategin gör nytta i den egna organisationen i den egna kontexten. Gör strategin ingen nytta bör den tas bort.

Men det finns förstås mer vanliga och mer ovanliga sätt att använda strategier. En bra början är att fundera på vad som är syftet med strategin. På vilket sätt ska den hjälpa organisationen och hur passar den in i styrningen? Utifrån detta kan vissa se strategin som en målbild, en plan över aktiviteter på lång sikt eller bara som ett snyggt dokument som inte fyller någon annan funktion än att ge organisationen och styrningen legitimitet och trovärdighet.

Vår syn inom Effektiv styrning är dock att en strategi bör tillföra något som andra delar av styrningen inte gör. Normalt finns styrning i form av mål, målbilder, visioner, aktivitetsplaner, värdegrunder och kanske också framgångsfaktorer. Om strategin endast upprepar befintlig styrning eller endast utgör ett annat namn för andra tänkbara delar i styrningen bidrar den förmodligen inte med någon nytta.

Vi ansluter oss därför till den klassiska synen att strategier handlar om tillvägagångssätt. Ordet strategi härstammar från grekiskan *strategos* som ungefär betyder "att leda en armé". Strategier handlade ursprungligen om hur krig kan vinnas, men används idag inom mängder av områden på många olika sätt. Det finns dock mycket att lära om strategier och strategiskt tänkande av klassiska militärstrateger som Sun Tzu och Carl von Clausewitz.

En utgångspunkt i att strategier handlar om övergripande tillvägagångssätt ger tydliga ledtrådar för hur begreppet kan konkretiseras.

Strategin måste utgå från ett syfte

Det går inte att beskriva tillvägagångssätt utan att ha en tydlig bild över vad som ska uppnås. Syftet med verksamheten måste vara helt tydligt och klart. Det går inte att ta ut kompassriktningen och bestämma färdväg om man inte vet vart man ska.

Första steget i att ta fram en strategi handlar alltså inte alls om strategin, utan om syftet eller det övergripande målet med verksamheten. Många slarvar med detta eftersom man anser att syftet är "redan beskrivet och självklart" eller att "alla vet redan syftet". Men nästan alltid finns olika

uppfattningar i en organisation om vad syftet egentligen är. Det kan finnas uttalade syften och mer uttalade syften som uppfattas som mer "egentliga". Förvånansvärt ofta förekommer det också att uppdragsgivare som regering och riksdag inte alls uttalar något syfte med en verksamhet utan endast räknar upp ett antal olika arbetsuppgifter.

Men syftet måste likväl beskrivas och förankras i organisationen. Om inte uppdragsgivaren uttrycker något syfte måste organisationen själv beskriva det utifrån den uppdragsbeskrivning som finns. Finns inget uttalat syfte kommer det ändå att finnas uttalade syften. Risken är då stor att olika delar av organisationen och olika personer kommer att agera utifrån olika syften. Alla har något syfte, medvetet eller omedvetet, som de förhåller sig till.

Syftet handlar om varför verksamheten finns. Offentliga verksamheter existerar alltid av skäl som är något annat än att gynna sig själv. Myndigheter finns inte av skäl som "Vi ska vara bäst i världen" eller "Vi är omtyckta och effektiva". Syftet ligger utanför organisationen. I samhället, hos medborgare och företag.

Vi har relativt ofta stött på exempel som "Vi ska fatta korrekta beslut" när myndigheter ska beskriva sina syften. Man blandar ofta ihop det man gör, och kraven på det man gör, med skälet till att det görs. Det finns behov av att skilja mellan *krav*, *medel* och *mål*.

"Operationen lyckades, men patienten dog"

Offentlig sektor har en tendens att fokusera på mätbara prestationer och krav på verksamheten. Syftet med verksamheten blir då att hantera så många ärenden som möjligt, så snabbt som möjligt, så billigt som möjligt och med så hög kvalitet som möjligt. Att verksamheten ska bedrivas billigt, rättssäkert och även i övrigt med hög kvalitet är rimliga krav. Krav som måste finnas. Men det är ändå krav på hur verksamheten ska bedrivas. Det är inte syftet med verksamheten.

Att handlägga ärenden, att göra utredningar, att fatta beslut, att behandla människor och att undervisa människor är bra och viktiga saker att göra. Men det är medel för att uppnå något. Detta något måste göras tydligt. Detta något som ska uppnås är sällan något organisationen kan ta ansvar för på egen hand. Ingen organisation rår till 100 procent över de önskvärda effekter som ska uppnås. Men man bidrar till dem, mer eller mindre. Syftet ändras inte därför att det kan vara svårt att bidra till det eller för att det kan vara svårt att mäta sitt bidrag.

Om syftet är tydligt blir det också uppenbart att verksamheten inte självklart har blivit bättre för att fler ärenden eller fler kunder har hanterats. Verksamheten har inte självklart blivit bättre för att budgeten hållits eller för att femton nya utvecklingsprojekt startats. Verksamheten har inte självklart blivit bättre för att kommunikationsavdelningen infört nya strukturer och arbetssätt eller för att det finns en ny kompetensförsörjningsplan.

Verksamheten har endast blivit bättre om den på något sätt, direkt eller indirekt, bidragit till att syftet uppnåtts mer eller bättre än tidigare. Mår människor bättre, är det fler som kan uppfylla sina drömmar, har vi en sundare och friskare miljö, är världen bättre idag än igår?

Sun Tzu ansåg inte att ett mått på framgång var att vinna striden. Han ansåg att framgång handlade om att vinna utan att strida. På motsvarande sätt ansåg Carl von Clausewitz att krig endast var ett medel för att uppnå politiska mål.

En strategi anger på en övergripande nivå *hur* dessa syften och mål ska uppnås. Ett *hur* som handlar om tillvägagångssätt och därmed om *vägval*. Vägval som påverkas av, och som måste förhålla sig till, ställda krav och tillgängliga medel. Men krav och medel är inte strategin.

Vägval handlar om val

Att vägval handlar om att välja väg är uppenbart. Den som ska segla till Nya Zeeland måste välja någon riktning och färdväg. Vissa vägar är längre, andra kortare. Vissa vägar är farligare, andra är säkrare. När man har valt sin väg har man också valt bort andra vägar.

Detta är något vi alla förstår. Men när det kommer till komplexa verksamheter där behoven alltid är större än vad som är möjligt att hantera tycker vi valen blir för jobbiga. Vi prioriterar därför allt. "Vi ska bedriva en kostnadseffektiv verksamhet som är rättssäker och som alltid sätter kunden i centrum samtidigt som vi är föregångare när det handlar om hållbarhet och jämställdhet." Vägval som i praktiken är icke-vägval och som uttrycker önskedrömmar handlar om ångestdämpning eftersom de skapar en illusion av att jobbiga vägval inte behöver göras. "Vi gör allt för alla på bästa sätt" uttrycker en önskan om vad vi vill. Att vi vill mycket är bra och att vi har drömmar är bra. Men när verklighetens begränsningar tornar upp sig framför oss, kommer vi ändå att göra val. Vi kommer att välja något och välja bort något annat. Det är ofrånkomligt.

Frågan är inte om vi ska eller kan göra vägval. Frågan är om dessa vägval ska göras explicita och tydliga eller om de ska ske i det fördolda på mer eller mindre godtyckliga sätt.

Den som utreder något, vare sig det handlar om en medicinsk utredning eller en brottsutredning, måste någon gång stanna och säga "Nu räcker det". När många fall väntar på utredning behöver de tas i någon ordning. Något fall bedöms som viktigare än något annat, av något skäl.

Frågan är om dessa vägval görs av enskilda medarbetare efter eget tyckande eller om det finns någon genomtänkt idé om hur de ska göras och varför.

Saknas en samlad strategi kommer ändå medarbetarnas interaktioner skapa en informell kultur och informella normer som anger ett tillvägagångssätt. Människor som arbetar tillsammans agerar inte isolerat i vakuum. De påverkar varandra. Det skapas handlingsmönster. Dessa mönster utgör de faktiska strategierna även om de är omedvetna. Detta betyder att vägval alltid görs på något sätt av någon eller några.

Dessa vägval kan förstås vara väldigt bra och lyckade. Men de kan också vara mindre lyckade eller direkt dysfunktionella.

Att arbeta med strategiska vägval handlar om att synliggöra de val som gjorts och de val som går att göra. Strategin ska beskriva de val som sedan beslutas. Poängen är att valen då är medvetna och att man vet vad man väljer bort.

Det svåra med vägval är inte att välja och att välja bort, även om detta är svårt nog. Det som är ännu svårare är att upptäcka eller att skapa möjliga vägval. Ofta fastnar vi människor i en tankemodell som endast tillåter ett vägval. Vi ser inte att det finns fler. Vi ser inte vad vi väljer bort.

Vi kanske tror att det enda vi kan göra i vår organisation är att handlägga ärenden allt snabbare och bättre. Då ser vi inte möjligheterna att påverka inflödet av ärenden eller kanske att det finns andra sätt att uppfylla syftet än att just handlägga ärenden.

Strategier på olika nivåer

Hittills har denna beskrivning handlat om övergripande strategier som utgår från organisationens syfte. Det är nödvändigt att börja där. Men finns en tydlighet vad gäller syfte och en övergripande strategi med vägval går det förstås att även ta fram mer underordnade strategier.

Det går att ha en strategi för ett visst verksamhetsområde eller för ett underordnat syfte. Kanske vill man till exempel ha en kommunikationsstrategi.

Detta är fullt möjligt, men en varning är på sin plats. Strategier behöver alltid utgå från något som ska uppnås. Ett underordnat syfte måste knyta an till sitt överordnade syfte. En underordnad strategi måste på samma sätt knyta an till en överordnad strategi. För att inte göra de strategiska vägvalen otydliga bör man också vara försiktig med strategier som avser verktyg eller funktioner. En kontrollstrategi eller en kompetensförsörjningsstrategi handlar sällan om organisationens syfte utan blir i praktiken ofta metodstrategier. Risken med detta är att metoden börjar ses som syftet, eftersom den blir behandlad som ett sådant.

För att mildra varningen något bör det också tilläggas att det går att kalla sina olika delar av styrningen för vad som helst. Då kan man ha hur många strategier som helst om vad som helst. Det fungerar om man vet precis vad man gör och har full koll på sitt övergripande syfte och är medveten om de strategiska vägvalen som är gjorda, formellt och informellt.

Strategier är svårt

Den som vill ta fram och beskriva en strategi för sin verksamhet bör vara medveten om att det är svårt och att det kommer att ta lång tid. Ofta berör de strategiska vägvalen organisationens själ. Diskussioner om strategiska vägval kommer att kräva att befintliga tankemodeller ifrågasätts.

För att kunna ta fram sin strategi och göra sina vägval krävs god kännedom om både organisation och verksamhet. Mer fakta och kunskap behövs alltid. Därutöver behövs diskussioner bland både chefer och medarbetare samt kalendertid. Tankar och idéer behöver tid för att mogna och utkristallisera sig.

Men det finns mycket att vinna med att göra sin hemläxa ordentligt och landa i en genomtänkt strategi. Genomförandet blir enklare och verksamheten kan bli väldigt mycket bättre.

Om du däremot tänker dig att ett strategiarbete bör kunna klaras av på några veckor ("Hur svårt kan det vara?") och att det handlar om att besluta om ett dokument är vårt råd att inte göra något alls. En halvhjärtad insats som inte förmår ta tag i de verkligt svåra vägvalsfrågorna leder inte till något gott utan är bortkastad tid och bortkastade pengar. Att ta fram en strategi handlar inte om att besluta om ett dokument.

Såvida inte... Om syftet endast är att ha ett dokument att visa upp för olika intressenter, och som inte är tänkt att faktiskt påverka verksamheten, då är det bara bra om arbetet går snabbt och med så få inblandade som möjligt. Alla former av skyltfönsteraktiviteter bör dock vara medvetna, annars skapar de onödig förvirring i verksamheten.

Mer vägledning kommer

I nästa månads Tankar om styrning återkommer vi till ämnet om strategier och deras roll i styrningen. Då försöker vi oss på en ytterligare konkretisering och mer praktisk hjälp i form av många exempel och resonemang om dessa.

Men fundera gärna till dess på följande utgångspunkter för en väl fungerande strategi:

- Strategier handlar om övergripande tillvägagångssätt
- En strategi måste utgå från något som ska uppnås
- En strategi är något annat än mål, medel och krav
- En strategi måste innehålla tydliga vägval