



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

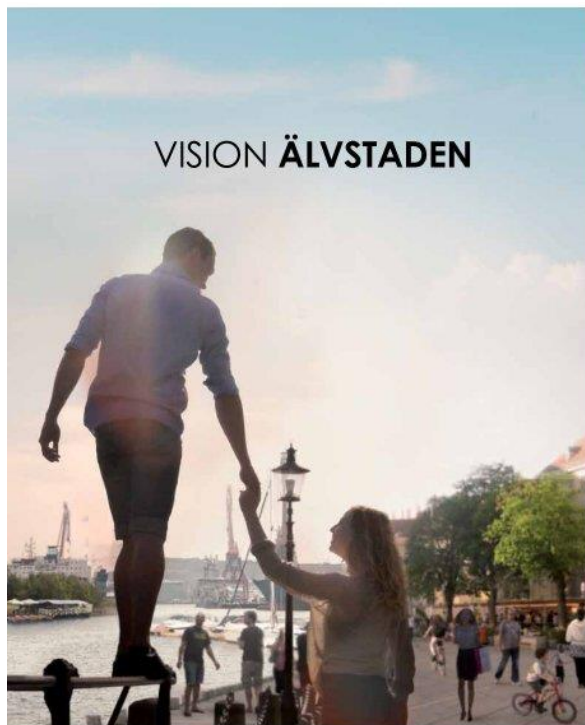
# Strategiska utmaningar av och i strategiarbete – paradoxer och dilemman

Sara Brorström, Professor  
Department of Business Administration  
School of Business, Economics and Law  
Gothenburg University  
[Sara.brorstrom@handels.gu.se](mailto:Sara.brorstrom@handels.gu.se)



# Två exempel – att omsätta strategi till handling

ANTAGEN AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 11 OKTOBER 2012



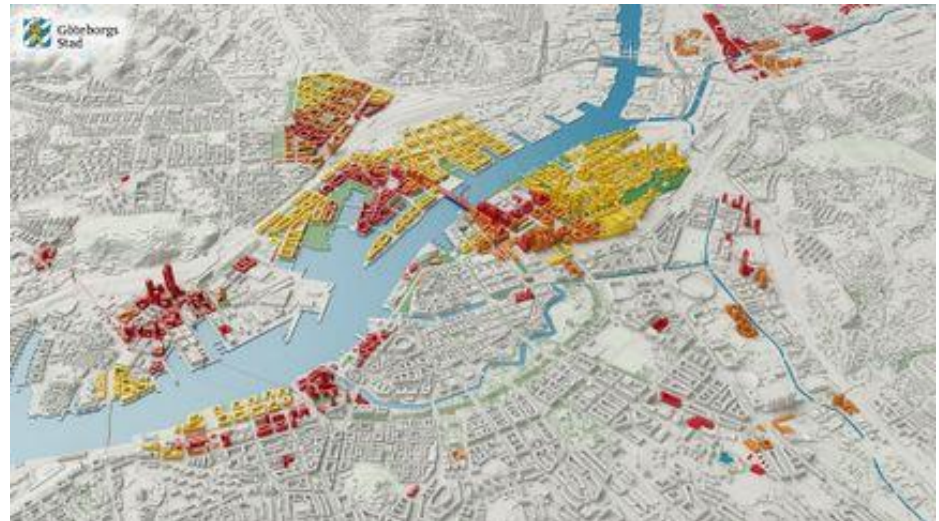
Öppen för Världen  
Hela staden, stärka kärnan, möta vattnet



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Varför strategier?

- Prioritering
- Skapa förändring
- Visa på ambition och riktning
- Organisering





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Trend 1. Grand challenges

- Utmaningar så stora att vi måste ta oss an dem tillsammans.
- “Radical uncertainty”. Framtida tillstånd eller konsekvenser av handlingar kan ej förutses.
- Förändras över tid
- Krävs (nytt) ledarskap



(Ferraro et al., 2015)





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Trend 2. Fokus agerande

- Pragmatiskt och flexibelt agerande
- Bråttom
- Experimenterande
  - Lärande genom att testande
  - 'The pilot paradox'
- "Vi är inte bra på visioner"



Bild Stadsmuseet



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Utmaning 1. Samverkan

- Stora utmaningar kräver samverkan över gränser
- Ansvarsproblematik
  - Målkonflikter
- Organisationen äger inte frågan
- Mer fokus organisation

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





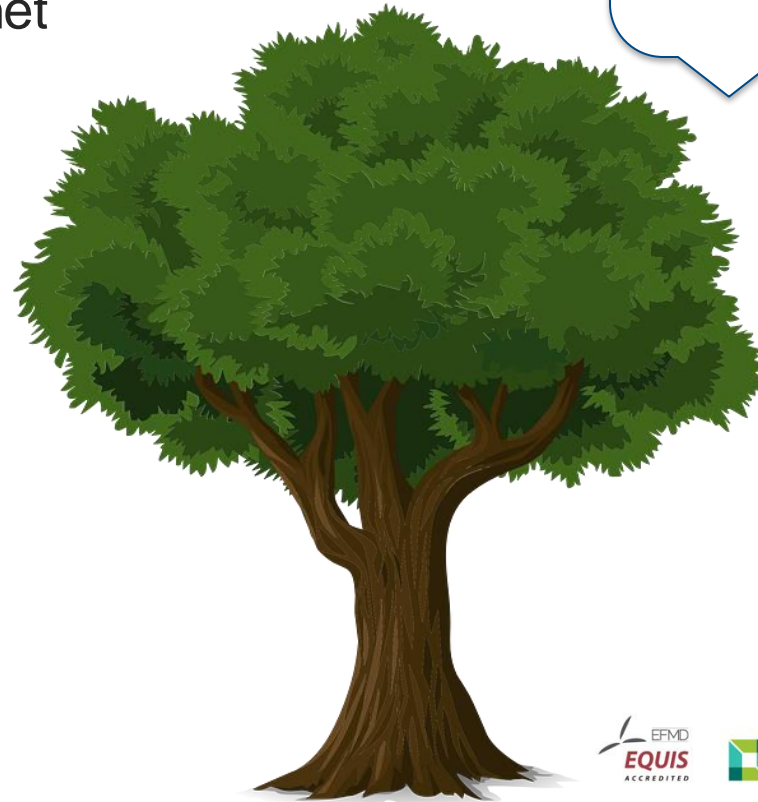
GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Utmaning 2. Tid och ekonomi

- Strategier organiserar tid
- Långsiktighet vs. Kortsiktighet
- Innebörd av en strategi förändras över tid

Är det dyrt eller  
är det bara  
mycket pengar?

Men är det  
hållbart om vi  
inte har råd?





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Utmaning 3. Individiden

- Nyanställningar
- Nya arbetsformer  
– Strategerna
- De som jobbar över gränser  
mår sämre (Quintane et al.,  
2024)



## Rapport: Strateger hinner inte jobba strategiskt

Publicerad: 25 september 2023, 09:30



**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?







GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Exempel 1: Älvstaden

- Vilken nytta har visionen och strategierna gjort?
- Stort avtryck
  - Organisatoriskt
  - I stadsbilden
- Men blev det som man tänkt?
  - Från social hållbarhet till ekonomisk styrning och klimatnödläge

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



Redan när bron började byggas var den omodern.





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Var är visionen nu?



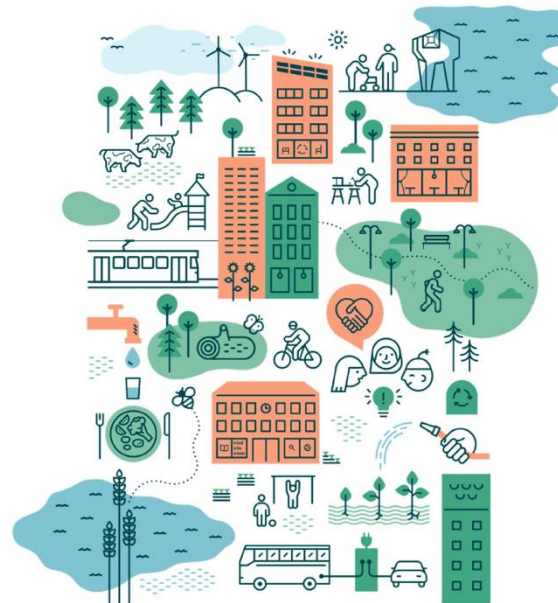
## Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2023 – 2035



Planerande styrande dokument  
[ Vision  
► Program  
Plan ]

Var är visionen nu?

## Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030



## Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018–2026

Planerande styrande dokument  
[ Vision  
► Program  
Plan ]





GÖTEBORGS UNIVERSITET

HÖGSKOLAN

DAGENS NYHETER.

Nyheter Sverige Världen Ekonomi Kultur Sport Klimatet Ledare DN Det

# EXEMPEL 2

## Förslag i Göteborg för att rädda klimatet: Dyrare fjärrvärme och stopp för bensinbilar

Uppdaterad 2023-12-12 Publicerad 2023-12-12



## Kommunalrådet om rapporten: "Sätter en blåslampa på oss"

UPPDATERAD 14 DECEMBER 2023 PUBLICERAD 13 DECEMBER 2023

Under tisdagen kom klimatrådet med sin första årliga rapport om Göteborgs stads förhållning till klimatmålen 2030.

– Det sätter en stor press att vi har ett oberoende klimatråd som nu sätter en blåslampa på oss att ställa om, säger Karin Pleijel (MP), kommunalråd med ansvar för miljö och klimat samt ordförande i miljö och klimalnämnden.

Se Miljöpartiets Karin Pleijels reaktion på klimatrådets rapport.

Göteborgs-Posten

Nyheter Göteborg Borås Sport Ekonomi Kultur Ledare Deb

Prenu



Elektrifieringen av transportsektorn är avgörande för att vi ska kunna lösa klimatrådan. Det kräver dock tillgång till fossilfri och stabil elproduktion. Därför skapar den moderatledda regeringen möjlighet för ny kärnkraft och andra fossilfria energislag, skriver debattören. Bild: Stefan Bernhage/TTELA

## Göteborg kan bli klimatsmart på riktigt

**Debatt •** I förra veckan släppte Göteborgs stads klimatråd en rapport där man slog fast att staden inte kommer att nå sina egna klimatmål. Karin Pleijel (MP) skyller detta misslyckande på regeringen. Samtidigt är hennes egen artikel i det närmaste tom på förslag som verkligen skulle bidra till att Göteborg når målen, skriver Axel Josefson (M).



Kommunala klimatmål stoppar inga översvämningar. Bild: Björn Larsson Rosvall/TT

## Håkan Boström: Göteborg ska inte ha egna kommunala klimatmål

**Ledare •** Kommunala klimatmål är dyr och ineffektiv miljöpolitik som mer talar till känslorna än förnuftet. Moderaterna gör i Göteborg helt rätt som vill avskaffa dem.

ACCREDITED

ACCREDITED

ACCREDITED



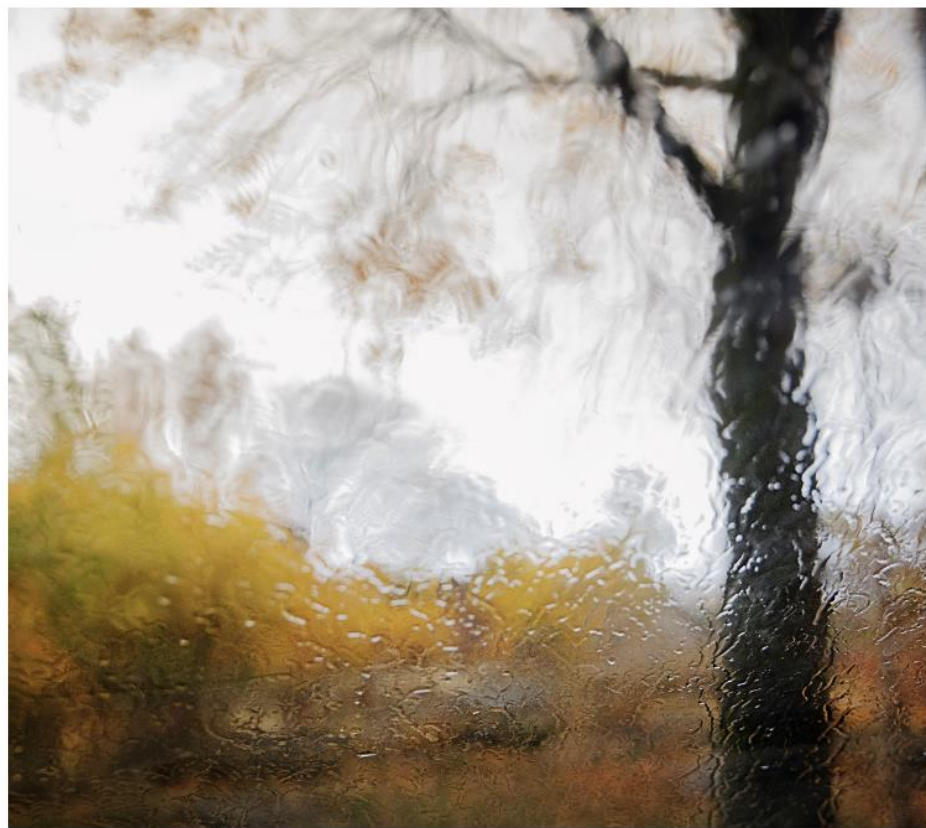


GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Årets rapport (2024)

- Konstaterar att lite hänt
- Urskiljer två centrala men obesvarade frågor:
  - hur målen ska betraktas
  - hur ansvar ska organiseras

Miljöförvaltningen



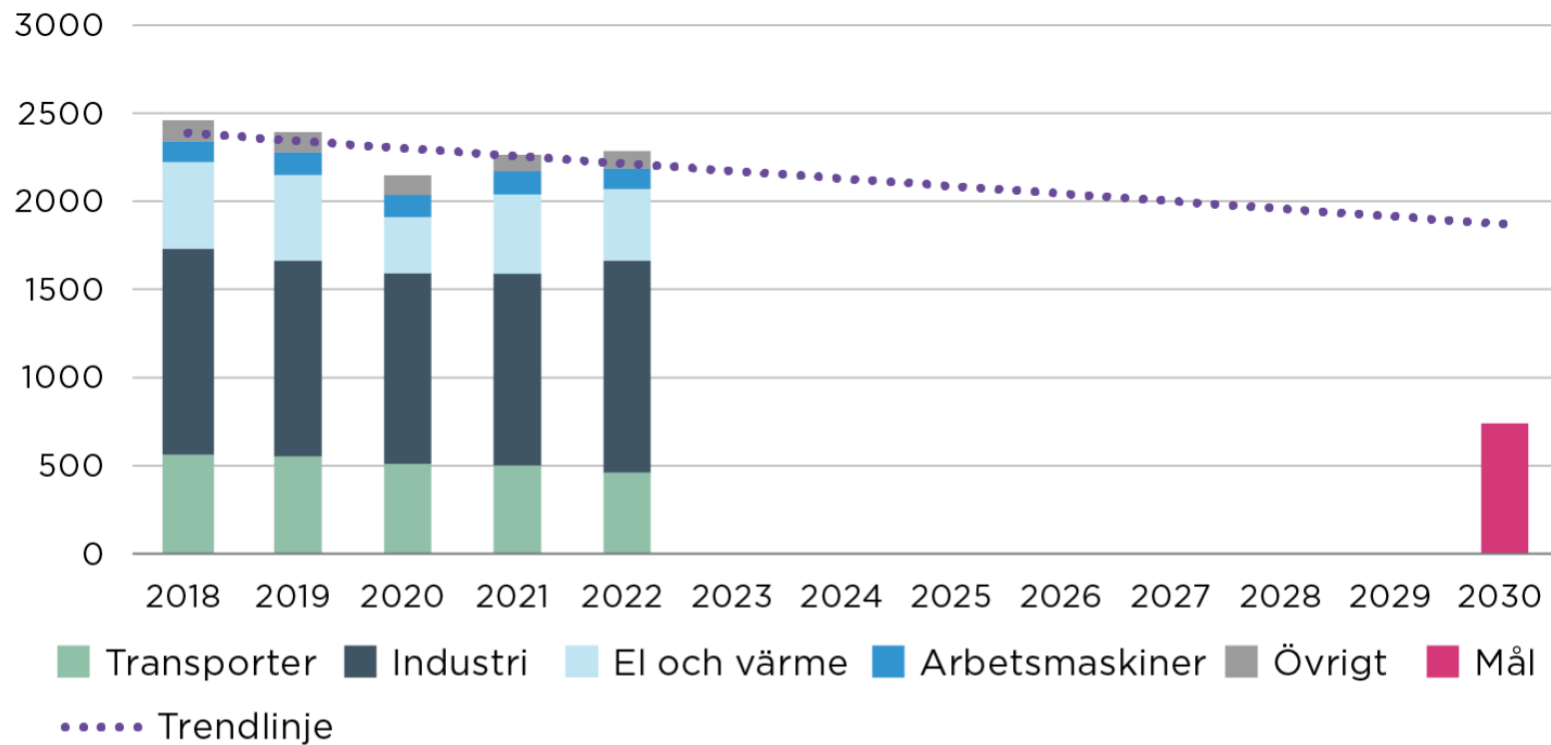
## Rapport från Göteborgs Stads klimatråd 2024

Rapportnummer 2024:13



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Kton CO<sub>2</sub>-eq



# Rekommendationer

- Tydliggörande kring målen
- Prioritering
- Ansvarsutkrävande
- Ledarskap
- Processer och strukturer för datahantering





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

TACK!

[Sara.brorstrom@handels.gu.se](mailto:Sara.brorstrom@handels.gu.se)