



Martin Nordell

De alienerade –

berättelser om mellancheferna och strategin





Martin Nordell

Född 1982

Kandidat vid Åbo Akademi 2005

Magister vid Åbo Akademi 2006

DE ALIENERADE



De alienerade

Berättelser om mellancheferna och strategin

Martin Nordell

Åbo Akademis förlag | Åbo Akademi University Press
Åbo, Finland, 2016

CIP Cataloguing in Publication

Nordell, Martin.

De alienerade : berättelser om
mellancheferna och strategin /
Martin Nordell. - Åbo : Åbo Akademis
förlag, 2016.

Diss.: Åbo Akademi. - Summary.

ISBN 978-951-765-832-4

ISBN 978-951-765-832-4
ISBN 978-951-765-833-1 (digital)
Painosalama Oy
Åbo 2016

Förord

Varje avhandlingsprojekt är unikt och varje skribent är mer eller mindre ensam i sin kamp med avhandlingen. Varje kamp kräver en strategi, och varje strategi kräver strategier. Det är dessa strategier som fascinerar mig och som ursprungligen väckte mitt intresse för just mellanchefer. Efter att som konsult jobbat med strategifrågor tillsammans med den högsta ledningen, kände jag ett starkt intresse för att forska om mellancheferna och deras syn på strategi. I avhandlingen syns min egen syn och mina tidigare erfarenheter, men då jag till naturen är nyfiken precis som en liten apa i en viss barnbok, räckte det inte att enbart fundera, jag ville veta mera och startade därför denna resa.

Arbetet har så småningom växt fram på ett sökande och utforskande sätt och det har varit frågan om något helt annat än en linjär process, där teori och empiri ibland varit nära sammankopplade, och ibland längre ifrån varandra. Jag har hittat inspiration inom flera kunskapsområden och började med att fritt följa tankegångar och idéer för att mot slutet av processen koncentrera mig på att renodla och förankra dessa idéer.

Även om den egna nyfikenheten, entusiasmen och målmedvetenheten räcker långt, räcker det inte hela vägen. Det finns dock ett antal personer som på olika sätt har bidragit till att denna avhandling nu är färdig. Några av dessa personer har till och med varit förutsättningen för att processen kunde påbörjas och, framför allt, avslutas.

Först och främst tänker jag på min handledare, professor Alf Rehn som antog mig som doktorand och som stått vid min sida under hela processen. Utan Alf hade jag utan tvekan aldrig påbörjat detta projekt, och utan hans stöd och kommentarer under resans gång skulle det heller aldrig ha avslutats. Tack Alf!

Jag önskar även tacka mina förgranskare Niina Koivunen och Marcus Lindahl för goda och därtill specifika kommentarer på mitt manuskript. Era kommentarer möjliggjorde en snäppet bättre avhandling. Tack även till Pernilla Gripenberg som i egenskap av ”pajkastare”, alltså opponent på mitt slutseminarium, gav mig väldigt många goda kommentarer som möjliggjorde att jag såg i vilken riktning jag vill utveckla avhandlingen. Tack Niina, Marcus och Pernilla!

Ett stort tack går också till personalen på Henriksgatan 7, speciellt till mina kolleger inom ämnet. Tack för ert stöd och för många givande diskussioner, både under och efter våra officiella seminarier. Rum 418 kommer för mig alltid att vara ”forskningens sandlåda”. Och alla arbetsplatser borde absolut ha en egen Nina, som alltid är redo att hjälpa och dessutom att utmana. Tack Nina!

Utän de mellanchefer som var vänliga nog att svara på min förfrågan

hade denna avhandling heller inte blivit till, så tack även till er. Ett tack går också till Ekonomföreningen Merkur r.f. och Finlands Ekonomer som förmedlade min förfrågan till dessa mellanchefer.

Även om det är kul att läsa och skriva, diskutera och kommentera så behövs det även pengar för att kunna forska. Därför vill jag också tacka de som har finansierat arbetet. Ett oerhört stort tack går därför till Utbildningsfonden, Stiftelsen för Handelsutbildning i Åbo, Waldemar von Frenckells stiftelse, Bergsrådet Tekn. och Ekon. dr h.c. Marcus Wallenbergs Stiftelse för Företagsekonomisk Forskning, Liikesivistysrahasto, Dagmar och Ferdinand Jakobssons fond samt Klingendahls fond vid Åbo Akademi.

Avslutningsvis vill jag ännu tacka min närmaste familj och mina vänner. Katsku, tack för ditt tålamod och ditt stöd. Mamma och pappa, tack för era uppmuntrande ord och ert orubbliga stöd.

Och tack även till alla er andra som på ett eller annat sätt varit en del av min process. Oberoende av om det var i form av kritiska diskussioner, sporrande samtal eller undrande frågor, och jo alla dessa har funnits, så har jag värdesatt era idéer, åsikter och frågor. Och oberoende av om det var över en kopp kaffe eller över ett glas champagne, så är ni alla viktiga!

Åbo 15 juni 2016

Martin Nordell

Svensk sammanfattning

Hur mellanchefer uppfattar organisationens strategi är det som jag i denna avhandling undersöker. Det gör jag genom att ta avstamp i alieneringsteori, något som tidigare inte har kopplats ihop med strategi, och jag ämnar därmed bidra till en högre förståelse av strategisk teori. I min forskningsfråga ingår tre större teoretiska koncept: strategi, alieneringsteori och blandad metod som har influerats av narrativ. Forskningsfrågan formulerade jag så här: *Hur uppfattar mellanchefer den officiella strategin i den organisation de arbetar inom och hur ser de på de sin egen relation/sitt eget förhållande till den?*

Mitt empiriska material innehåller både en kvalitativ och en kvantitativ bit, och jag strävar genom en metodkombinerad studie att komplettera den ena metodens svagheter genom att även använda mig av den andra metoden. Genom att kombinera metoderna i en och samma studie har jag både ett bredare och mera heterogent material att utgå ifrån, vilket berikar min studie och i högsta grad bidrar till en del av de spännande upptäckter som görs. Mitt angreppssätt är explorativt och jag är väl förtrogen med det tolkande paradigmet, vilket även färgar min syn på såväl teorin som omvärlden, samt även mitt sätt att arbeta.

Resultaten visar att mellancheferna känner både motivation och engagemang för det operativa arbetet, till skillnad då från vad de känner för den officiella strategin. Deras förhållande till strategin kan närmast beskrivas som likgiltigt och irrelevant med tydliga drag av distansering. Tydligt blir även att mellancheferna i de flesta fall fokuserar enbart på det operativa arbetet utan en direkt koppling till den organisatoriska strategin. Strategiarbetet är närmast något som den högsta ledningen sysslar med, och mellancheferna vill inte ens vara en del av det. Men om mellancheferna är distanserade från strategin, betyder det även att den inte fungerar som det sammanbindande verktyg som är en del av det som ofta tillskrivs strategin. Övriga paradoxer som kommer fram i materialet är hur mellancheferna känner till strategin, men säger sig inte kunna följa den sitt arbete. De bryr sig inte om den, men ser samtidigt i flera fall hur den ändå kan vara viktig, alltså att den bör finnas. Den är trots detta inte viktig för dem, utan finns till för någon annan. Men även om de inte bryr sig om den, så väcker den ändå känslor. Till och med överraskande starka känslor, då det är fråga om något som de inte anser sig bry sig om. Vilket är ytterst intressant.

En viss ironi ligger även däri att strategin producerats och publicerats för ett visst ändamål (som den högsta ledningen ofta styr), men kan sedan i den dagliga verksamheten förbli ouppmärksamman eller möjligen tolkad på helt andra sätt än det från början var tänkt. För oberoende av vad orsaken är, så så länge som strategin upplevs som främmande, distanserad, oväsentlig och

bortkopplad från själva verksamheten, vilket dessa mellanchefer till stor del ansåg den vara, förblir den enligt en metafor som utformats av Mintzberg et al. (1998) likt heffaklumppen i Nalle Puh: något som man talar om, men som ingen någonsin i själva verket har sett. Att bättre förstå varför strategin upplevs så främmande och oväsentlig är därför en naturlig följdfråga till denna avhandling.

Syftet med avhandlingen är att kasta ljus på fenomenet mellancheferns syn på organisationens strategi genom alieneringsteori och därmed synliggöra strategins möjliga roll som negativ och som ett föremål som mellancheferna aktivt distanserar sig från. Kunskap, medvetenhet och klarhet är till fördel både för samhället och för de organisationer som arbetar med strategiska frågor och med mellanchefer, med andra ord för alla organisationer.

Jag tror inte på en enda enhetlig sanning, utan anser att sanningen ofta är mångfacetterad och komplex. Min avhandling kommer därför heller inte fram till en enda slutsats, utan snarare en uppsättning slutsatser som baserat på mitt material kan ge oss en indikation om hur mellancheferna ser på strategi och på sin egen roll i förhållandet till denna. Jag strävar genomgående efter att vara öppen för fri tolkning och på så vis finna nya infallsvinklar, samt även visa dessa möjliga tolkningar för läsaren.

English Summary

How do middle managers perceive the strategy of the organization? This I study from the viewpoint of alienation theory, something that previously has not been connected with strategy research. By doing so, I intend to broaden our understanding of strategic theory as well as of how middle managers see their own role in the organisation. My research question contains three larger parts, strategy, alienation theory and a mixed method that has been influenced by narratives. I formulated my research question as follows: *How does middle managers perceive the official strategy of the organisation they work in and how do they see their own relationship towards it?*

My empirical material contains both a qualitative and a quantitative part, and by combining these two I try to compensate for the weaknesses in either method by building on the strengths of the other method. This approach also gives me a broader and more diverse material to work with, which in the long run adds value to my study and in the end highlights many of the interesting findings that I make.

The results show that these middle managers feel motivated and engaged when it comes to the operative work that they do, which on the other hand is not the case with the strategy. Their relationship towards it seems to be mostly indifferent and the strategy is in some cases even regarded as irrelevant. The operative work is not related to the strategy, nor is there hardly any discussion about the implementation of it. Strategy is actually something that the managers in the very top of the organisation should deal with, and the middle managers even seems happy to keep it this way. But if the middle managers feel distanced from the strategy, the strategy cannot work as the tool that binds the organisation together, a task that is often assigned to the strategy. Other paradoxes that I see in the material is how the middle managers, regardless of that they are aware of the strategy, do not follow it in their work. They do not really care about it, but it can still be of importance – just not for them. Interesting is however how strong reactions that the strategy still awakes in the middle managers, especially with regards to the fact that they see it to be irrelevant.

As long as the strategy is regarded as distant, irrelevant, and far from the daily operations, regardless of why this is the case, it will remain as something odd that has little or no place in the daily lives of the middle managers. To better understand why the strategy is regarded as irrelevant and strange, is therefore a future question that rises from this study.

My purpose here was to show how middle managers may perceive the strategy and via alienation theory I show how the strategy in different ways becomes a kind of negative and something that the middle managers actively work against. Knowledge, awareness and clarity are of great importance,

both for the organisations in the strategy work and for the individual middle manager, but without a foundation in the daily operations, the strategy will still remain distant and of little importance to the middle managers.

I don't believe there to be one sole truth, but rather I see the truth to be a complex and multidimensional one. Therefore, I am not able to provide only one conclusion here, but rather a few different ones with regards to how middle managers see strategy and their own role in relation to it.

My contributions here are therefore widening of our perspective on strategy and also on the fact how middle managers see their own role with regards to the strategy of the organisation. By constantly being open to interpretation and new possible angles, and by showing these also to the reader, my aim is to provide a transparent and thorough process that is exposed also to alternative interpretations by the reader.

Innehållsförteckning

Förord

Svensk sammanfattning

English Summary

1 Mellanchefen som alienerad strateg?	1
1.1 Syfte och forskningsfråga.....	3
1.2 Strategiteori som ett fragmenterat fält	5
1.2.1 Strategi är dock mer än det som högsta ledningen gör	8
1.3 Avhandlingens upplägg.....	9
2 Att besegra sina fiender och andra strategiaspekter	13
2.1 Visioner utan beslut?	15
2.2 Den traditionella uppdelningen mellan planering och implementering	18
2.2.1 Tre historiska synsätt på strategi.....	19
2.3 Relevans för strategiforskningen.....	23
3 En ledare, en chef och en som sitter mittemellan? ...	25
3.1 Mellanchefen	26
3.2 Mellanchefens roll	28
3.3 Mera än en roll?.....	35
3.4 Det dagliga arbetet?	39
3.4.1 Mellanchefernas deltagande.....	40
4 Att höra ihop med strategin och att inte göra det. Om identifiering och alienering	44
4.1 Yrkesrollen.....	44
4.2 Rollerna formar organisationen.....	46
4.3 Om identifiering	47
4.4 Identifiering och strategi.....	50
4.4.1 Hur syns detta?.....	51
4.5 Mellanchefernas motstånd.....	53
4.6 Mellanchefernas strategiroller	54
4.7 Alienering och icke-identifiering.....	55

5 Om att studera mellancheferers strategirelationer ..	65
5.1 Forskningsprocessen.....	67
5.1.1 The place of the researcher – var står jag?	69
5.2 Om kvalitativ metod	70
5.3 Om kvantitativ metod	71
5.4 Varför då kombinera dessa båda metoder i en och samma studie?.....	72
5.4.1 Mitt i det tolkande paradigmet.....	74
5.5 Ontologiska och epistemologiska utgångspunkter	76
5.6 Om att få access.....	78
5.7 Använd analysmetod	79
5.8 Studiens kvalitet.....	81
5.8.1 Kvaliteten på materialet	83
5.8.2 Generaliserbarheten i mitt material	84
5.9 Sammanfattning och fastställande av forskningsuppgiften.....	85
6 Strategin i form av mellanchefernas kvantitativa åsikter	87
6.1 Femton påståenden om strategi.....	89
6.2 Korrelationsanalys.....	99
6.2.1 Översikt	104
7 Kategorierna, åsikterna och mellanchefernas vardag – berättelserna nedbrutna	107
7.1 Kategorierna i berättelserna	108
8 Berättelser om alienering	118
8.1 Min användning av berättelserna.....	122
8.2 Alienering som uppgivenhet, frustration och besvikelse.....	131
8.3 Alienering genom cynism och likgiltighet.....	145
8.4 Alienering i form av medvetet och aktivt motstånd ...	150
8.5 Alienering som distans.....	163
8.6 Sammanfattning av berättelserna	167
9 Alieneringen, distanseringen och motståndet	169

9.1 Strategi i vardagen?	175
9.2 Var finns då strategin i organisationen?	177
9.3 Metaforer för identitet?.....	179
9.4 Ett operativt ansvar?	181
9.5 Diskuteras strategin?	185
9.6 Förväntningarna?	188
9.7 Utmaningarna?.....	190
9.8 Paradoxerna.....	193
9.9 Praktiska råd och iakttagelser	194
9.10 Nya frågor uppkommer	197
Avslutningsord.....	199

1 Mellanchefen som alienerad strateg?

Strategiarbete är en del av organisationens verksamhet. Ofta sker detta arbete i styrelserummen högt uppe i huvudkontorets innersta väsen, kanske på strategiseminarier ute i skärgården eller på lyxhotell på exotiska öar i Karibien. Men strategiarbete sker också i det vardagliga, i den tråkiga dagliga verksamheten, och det arbetet involverar i högsta grad även mellanchefen. För i det vanliga, vardagliga arbetet i organisationen finns det tid att tolka och fundera, som till exempel Rehn och Lindahl (2011, 32) påpekar: *”Office life is rife with frivolous time by the water cooler”*, där *”water cooler”* i min tolkning fungerar som samlingspunkten, utan att för den delen verkligen fysiskt vara en vattenkylare. Poängen är dock att det finns tid (om än bara korta stunder) och plats för organisationens medlemmar att tillsammans (eller var för sig) fundera på sin organisation eller på någon del av den, dvs. om de vill göra det och känner att det har en betydelse.

Genom att studera en aspekt av strategi, i det här fallet hur mellancheferna ser på strategi och sin egen roll i förhållande till den, kan jag bidra till vår förståelse av hur mellancheferna ser på organisationens officiella strategi och därmed fylla det tomrum som finns inom strategiforskningen. Samtidigt kan jag dessutom ge organisationerna ytterligare något konkret att jobba med i fråga om strategiarbetet. Som bland andra Vuorinen (2013) konstaterar, så upplever de personer som är involverade i strategiarbetet att de för det mesta lyckas bra med planeringen, men att själva implementeringen av den planerade strategin ofta är bristfällig. I just implementeringen av strategin kan mellanchefen ha en avgörande roll, men det kräver i så fall att denna mellanchef ser att strategin berör honom eller henne och att den är viktig. Om denna strategi för mellanchefen känns avlägsen, frånvarande och allmänt taget betydelselös, finns det nämligen risk för att mellanchefen struntar i strategin och kör, så att säga, sin egen agenda istället.

I denna avhandling ämnar jag undersöka hur mellanchefen uppfattar strategi. Det gör jag genom att ta avstamp i alieneringsteori, något som tidigare inte har kopplats ihop med strategi, och jag ämnar därmed bidra till en högre förståelse av strategisk teori. Däri ligger även mitt konceptuella bidrag. Det tomrum som jag ser inom strategisk teori är strategin som upplevs som negativ och protesten mot den från personerna i mellanchefens position, samt slutligen hur det som kan uppfattas som den enskilda personens cyniska kommentar i slutändan kan vittna om ett omfattande och aktivt motstånd gentemot organisationens officiella strategi.

Genom att se på mellanchefernas relation till den officiella strategin med hjälp av alieneringsteori, visar jag hur den djupt kapitalistiska diskussionen om strategiteori bör kompletteras av den i grund och botten marxistiska

tanken om alienering. Strategi har studerats från ett identifieringsperspektiv, men inte från ett distanseringsperspektiv. För att nå en djupare förståelse för mellanchefens syn på strategi och hur han eller hon ser sig själv i förhållande till den, hävdar jag att vi även bör inkludera en syn på alienering för att förstå vad strategi också kan betyda, nämligen något att aktivt och medvetet distansera sig från. Det är viktigt att studera mellanchefen i strategiarbetet, eftersom han eller hon genom sin position mycket kraftigt kan påverka vilken riktning strategiarbetet inom organisationen tar samt huruvida den planerade strategin förverkligas.

Studying practices enables one to examine issues that are directly relevant to those who are dealing with strategy, either as strategists engaged in strategic planning or other activities linked with strategy, or as those who have to cope with the strategies and their implications. By so doing, studies under this broad umbrella promise to accomplish something which is rare in contemporary management and organization research: to advance our theoretical understanding in a way that has practical relevance for managers and other organizational members. (Golsorkhi et al. 2010, 1)

Mitt empiriska material innehåller både en kvalitativ och en kvantitativ bit, och jag strävar genom en metodkombinerad studie att komplettera den ena metodens svagheter genom att även använda mig av den andra metoden. Genom att kombinera metoderna i en och samma studie har jag både ett bredare och mera heterogent material att utgå från, vilket berikar min studie och i högsta grad bidrar till en del av de spännande upptäckter som görs. Mitt angreppssätt är explorativt och jag är väl förtrogen med det tolkande paradigmet, vilket även färgar min syn på såväl teorin som omvärlden, samt även mitt sätt att arbeta.

Genom att strategiprocessen har intresserat forskare allt mer (se exempelvis Mintzberg 1978, Burgelman 1983, Floyd & Lane 2000) har rollen hos även andra än den högsta ledningen sakta lyfts fram på strategifältet. Det är detta som även jag utgår från, nämligen att det är hela organisationen, inte bara den högsta ledningen, som är den omgivning där strategin ingår (Tsoukas 2010). Strategifältet förblir trots dessa ändringar ett splittrat och problematiskt fält. Många definitioner och långlivade traditioner sätter sina tydliga spår på fältet och det bidrar till att det kan vara svårt att greppa det hela, som exempelvis Suominen med kolleger (2011) konstaterar. Och då fältet av tradition är starkt kopplat till den högsta ledningen, samtidigt som en entydig definition av vad mellanchefen och hans eller hennes roll är saknas, leder det till att både frågeställningen och fältet är problematiskt. Det är dock ingen orsak att lämna det utforskat, snarare tvärtom. Och om man vill se strategi som en del av det dagliga arbetet i organisationen, vilket strategi som praktik utgår från, bryter det en del av den mystik som har omgivit strategi och som dessutom lyfts fram i tidigare forskning (Knights &

Morgan 1991, Mantere & Vaara 2008).

Vare sig högsta ledningen vill det eller inte så sker de facto strategiarbete inom organisationen även utanför och i frånvaro av den högsta ledningen (Samra-Fredericks 2003, Balogun & Johnson 2004, Mantere 2008). I praktiken innefattar detta arbete även både förkroppsligande, alltså personerna som utför något, och känslor, dvs. vad dessa personer alltså känner och tänker, men även hur andra i omgivningen reagerar på det arbete som dessa personer utför (Chia & Holt 2009). Detta arbete sker inte alltid så som högsta ledningen har planerat, för det finns ofta ett motstånd inom organisationer även då vi talar om strategi och det arbete som hör därtill. Det kan till och med finnas personer inom organisationen som agerar som tysta mördare av idéer och planer, något som Beer och Eisenstadt (2000) är inne på.

Silent killers working below the surface (Beer & Eisenstadt 2000, 29).

Dessa ”tysta” personer kan genom sitt agerande både fördröja och sabotera strategin, vilket kan leda till att klyftan mellan en planerad strategi och det som dagligen sker i organisationen blir allt större. Detta blir ett problem om växelverkan mellan olika grupper inom organisationen sålunda inte sker, något som exempelvis Gioia och Chittipeddi (1991) samt Labianca, Gray och Brass (2000) menar är av största vikt att känna igen då det gäller att skapa enhetlighet inom organisationen, både kring strategin och kring verksamheten överlag. Eftersom detta är en akademisk avhandling skriver jag i första hand för strategiforskare och forskare inom det företagsekonomiska fältet överlag, men även för praktiker som får tampas med utmaningar att förverkliga strategin i sitt dagliga arbete, även om dessa alltså kommer i andra hand i just denna avhandling.

1.1 Syfte och forskningsfråga

Strategi, med sin månghundraåriga historia, innebär att den är både mångdimensionell och situationsbaserad (Hambrick 1983) och jag anser det därför inte vara betydelsefullt att närmare gå in på detta, utan jag vill snarare fokusera min forskningsfråga på hur mellanchefer ser på den officiella strategin inom organisationen och på sig själv i förhållande till den. Syftet med avhandlingen är alltså att via alieneringsteori undersöka hur mellanchefer ser på organisationens officiella strategi och sin egen roll i förhållande till den. Genom att studera alienering som ett komplement till den redan rådande uppfattningen om strategi och identifiering, kan jag bygga på vår redan existerande kunskap om strategiteori och visa på strategi som negativ, det vill säga något som även kan ge upphov till distansering hos mellancheferna. Alienering är, utan att vara en ny term, något som kan hjälpa oss att förstå hur människor identifierar sig med något och även hur de personerna separeras från detta. Att denna distansering är ett

resultat av en aktiv alieringsprocess, där motståndet mot strategin inte bara är närvarande utan dessutom mycket tydligt, vittnar om hur relevant denna fråga är för strategisk teori och identifieringsteori. Med ett sådant motstånd gentemot strategin är det svårt för vilken organisation som helst att förverkliga sin strategi. Detta oberoende av hur bra och välplanerad den än är.

Silverman (2010) påpekar att forskningsfrågan bör vara möjlig att besvara, sammanhängande och slutligen även relevant att ställa. Med dessa aspekter i åtanke formulerade jag min forskningsfråga i denna avhandling så här: *Hur uppfattar mellanchefer den officiella strategin i den organisation de arbetar inom och hur ser de på de sin egen relation/sitt eget förhållande till den?* Strategier uppkommer ju inte enbart i huvudet på de personer som är en del av den högsta ledningen, strategier blir även till och påverkas av de beslut som mellancheferna fattar och de aktiviteter de företar sig (Floyd & Wooldridge 1999). Hur de uppfattar den officiella strategin och hur de ser på sin egen roll i förhållande till den påverkar även hur besluten och aktiviteterna sedan tar sig uttryck.

I forskningsfrågan ingår tre större teoretiska koncept, nämligen strategi, alieringsteori och blandad metod som har influerats av narrativ. Jag utgår från strategi som ett kunskapsobjekt, genom vilken en identitetsaspekt anammas (se exempelvis Knights & Morgan 1991, Ezzamel & Willmott 2008), och bygger på den för att även innefatta alieringsbiten. I den retoriska analysen, där strategi används som ett verktyg för meningsgivande, kommer jag in på begreppet identifiering (se exempelvis Golden-Biddle & Locke 1993) och kombinerar detta med min utgångspunkt i alieringsteori. I själva analysen ser jag först på den kvantitativa biten av mitt material, för att slutligen i den narrativa analysen, där de narrativa berättelserna om mellanchefernas förhållande till den officiella strategin ingår, bryta ner dem i mindre delar. Där följer jag det sätt att arbeta som exempelvis Barry och Elmes (1997) samt Brown och Thompson (2013) använt. Jag tar även avstamp i Rouleau (2005), som konstaterar att kommande forskning borde inrikta sig på just mellanledningens erfarenheter och hur de uppfattar ett visst fenomen inom organisationen och, genom att närmare studera det, tränga djupare in i själva fenomenet i fråga och vad detta betyder för dem.

Forskningsfrågan med kringliggande teoretiska aspekter kan sammanfattas i följande bild:



Då dagens organisationer i allt högre grad utgörs av specialister, blir en fokuserad och gemensam mission viktig för att binda samman organisationen och leda den mot gemensamma mål, som Drucker (1992) konstaterar:

Because the modern organization is composed of specialists, each with his or her own narrow area of expertise, its mission must be crystal clear. The organization must be single-minded or its members will become confused. They will follow their own specialty rather than apply it to the common task. They will each define "results" in terms of their own specialty and impose its values on the organization. Only a focused and common mission will hold the organization together and enable it to produce. (Drucker 1992, 100)

1.2 Strategiteori som ett fragmenterat fält

Strategi som disciplin har naturligtvis utvecklats mycket från det som startade som "affärsvisioner" under 1950-talet, men fokus ligger fortfarande i ganska stor utsträckning på kopplingen mellan strategi och ekonomi (Cyert & Williams 1993) eller strategi och struktur (Miller 1986), samtidigt som utvecklingen kring strategi har gått mot ett allt mera komplext perspektiv (Stacey 1993). Dock saknas forskning kring hur mellanchefer kan distansera sig från strategi. Även om mellanchefer lyfts fram inom strategiforskningen under de senaste tio åren, finns det fortfarande mycket att göra när det gäller djupdykning i mellancheferns uppfattning om och relation till strategi. Genom att se på distansering kontra strategi genom alieneringsteori, kan jag bidra till hur vi ser på mellancheferna som en del av detta strategiarbete och hur mellancheferna dessutom ser sig själv inom organisationen. Det, å sin sida, bidrar till vår förståelse av strategisk teori i en vidare mening.

Mellancheferna har en mycket central roll inom organisationen, dels då det gäller att medla mellan den högsta ledningen och arbetstagarna, dels också genom ansvaret att vidarebefordra information som gäller strategin inom organisationen (Aaltonen & Ikävalko 2002). Dessutom är de ofta ansvariga för att utföra många av organisationens centrala uppgifter (Osterman 2008). Information är en väsentlig del av arbetet (och tolkningen/förmedlingen av denna likaså), men även motivation spelar in, vilket exempelvis Lares-Mankki (1994) kommit fram till. Om någon på mellancheferns nivå har låg motivation i sitt arbete eller för strategin bidrar det till en ökad risk för att det ska uppstå en flaskhals just där. Om mellancheferna inte känner till strategin (kommunikation), inte bryr sig om den (motivation) så har strategin betydligt sämre chanser att bli framgångsrikt genomförd. Även om mellancheferna har fått en del uppmärksamhet är litteraturen allmänt taget, både när det gäller dem själva och deras roller samt framtid i organisationen, både vag (Beckwith et al.

2002) och spretig (Nair 2003), vilket ger mig ytterligare en orsak att studera fenomenet mellanchefer i förhållande till strategi.

Balogun och Johnson (2004) påpekar att i takt med att organisationer blir allt mera komplexa och geografiskt utspridda, kommer den roll som mellancheferna har att fortsätta öka i betydelse. Mellanchefernas position är ytterst viktig för företagens framgång och speciellt när det gäller koordineringen av strategin mellan den högsta ledningen och resten av organisationen (Erola 2014). Floyd och Wooldridge (1996) lyfter även de fram hur organisationer, genom att involvera mellancheferna i de strategiska besluten i högre grad, kan nå både flera nya innovationer och bättre finansiella resultat. Mellancheferns roll kan alltså sägas vara värd att granska, dels för de påverkningsmöjligheter som rollen tillskrivs ovan, dels på grund av att mellancheferna i många fall blivit utpekade som en stor orsak till problemen inom organisationen. Scarbrough och Burrell (1996) menar att detta beror på att de hierarkiska nivåerna inom organisationer har minskat, vilket gör att de mellanchefer som fortfarande finns kvar blivit utpekade som orsaken till många av organisationens problem om något inte fungerar.

Mellancheferna är dock själva i stor utsträckning ansvariga för att skapa den identitet och den roll inom organisationen som de även uppfattas ha. De skapar nämligen kontinuerligt sin egen identitet, vad de identifierar sig med samt vad de distanserar sig från och slutligen sitt förhållande till organisationen och delar av den. De egna erfarenheterna och känslorna påverkar denna process, och alla ser heller inte nödvändigtvis världen på samma sätt.

Managers do not simply react to a "given" world. (Watson & Watson 1999, 483)

Om mellancheferna i organisationen skall vara "*keeper of its faith*" (Kanter & Stein, 1979, i Sundin, 1998, s. 90), är det lätt att tänka att denne även har en central roll i det som kallas strategiarbete, för jag hävdar att strategin trots allt är en del av det som formar en organisations liv och utveckling. Genom sin hierarkiska position tenderar mellancheferna att vara mindre medvetna om strategin än exempelvis högsta ledningen som för det mesta utformat den. Men då det gäller att informera den övriga organisationen, förmedla strategins innehåll och omvandla den till en operativ verklighet, är de i en mycket central roll (Floyd & Lane 2000). Mellancheferna kan dock ses som viktiga förmedlare av information eller resurser mellan personer, enheter eller divisioner (Burt 1992), vilket gör att deras position gör dem synnerligen intressanta, även från ett strategiperspektiv. Mellancheferna gör nämligen betydligt mera än enbart faciliterar implementationen på ett lämpligt sätt (Balogun & Johnson 2004, Floyd & Lane 2000), även om det ofta varit den rådande uppfattningen ur ett teoretiskt strategiperspektiv som främst riktar in sig på det arbete som den högsta ledningen gör. Mellancheferna drar sitt strå till stacken i uppgiften att skapa stabilitet

och driva förändring, i lämpliga proportioner. Mellancheferna påverkar dessutom starkt hur deras personal verkställer strategin – eller om dessa alls gör det (Suominen et al. 2011).

Det är vanligt att referera antingen positivt eller lätt kritiskt till tidigare studier för att bygga på den redan existerande litteraturen. Som forskare kan ens syfte vara att komplettera den litteratur som finns (Westphal & Khanna 2003), att fokusera på brister i den existerande litteraturen (Musson & Tietze 2004) och att fylla dessa hål och brister (Lüscher & Lewis 2008), att påvisa spännande teman som andra forskare inte intresserat sig för (Thornborrow & Brown 2009), eller att lyfta fram behovet av mera empirisk forskning kring ämnet (Ewenstein & Whyte 2009). I denna avhandling vill jag utöka vår kunskap som finns vad gäller sättet den officiella strategin uppfattas av en specifik grupp inom organisationen, och hur denna grupp ser sig själv i förhållande till strategin. Jag ämnar alltså beskriva hur dessa mellanchefer ser på strategin, vilket gör min studie explorativ och beskrivande, snarare än direkt explanativ (Björklund & Paulsson 2003). Genom att använda en blandad metod och genom att se på mellanchefernas relation till den officiella strategin genom alieneringsteori, kompletterar jag de studier som tidigare gjorts kring förhållandet mellan mellanchefer och strategi. Precis som Balogun och Johnson (2004) ser jag att mellancheferns roll blir allt betydelsefullare inom organisationen och jag delar även Floyd och Wooldridges (1999) syn att strategin inom organisationen också blir till och formas av de beslut som mellancheferna fattar och de aktiviteter som han eller hon företar sig.

Mellancheferns roller, deras deltagande, och hur de identifierar sig med organisationen, som exempelvis Mantere, Floyd och Lane, Vaara, Rouleau, Aaltonen och Ikävalko samt Alvesson har studerat, har gjort mycket för vår förståelse av strategiteori, men för att komma djupare in på identifiering kontra den officiella strategin ser jag ett mervärde i att studera dess motsats i form av alienering. Precis som Marx talar om alienering som motsats till den produktive mannen och hävdar att vi endast genom att även studera denna motsats kan uppnå en helhetsförståelse, anser jag också att vi, för att kunna se hela vidden av identifieringen mot den officiella strategin, även bör se på dess motsats i form av alienering. Jag bidrar även till en djupare förståelse av hur organisationens officiella strategi kan användas som negativ. Med andra ord är det något som mellancheferna aktivt och mycket medvetet kan ta avstånd ifrån, och därmed kan de distansera sig från den officiella linje som strategin ger upphov till. I diskussionen kring detta motstånd bygger jag på teoretiska diskussioner av bland andra Zizek och Fleming.

Strategilitteraturen erbjuder en rätt så bred plattform med olika synsätt på strategi som koncept och inom denna plattform har diverse olika ”strategiskolor” uppstått (Mintzberg et al. 1998). Dock förblir strategifältet

ändå ett fragmenterat och ifrågasatt fält (Hambrick 2004), trots otaliga försök att specificera och reducera konceptet till att omfatta endast några, gemensamt accepterade, attribut (Frery 2006). Vissa gemensamma termer är dock så välanvända och etablerade att strategi kan anses vara en mycket heterogen disciplin, som dock står på en någorlunda homogen grund (Dameron & Torset 2014). I relation till detta har forskare därför börjat utforska vad själva konceptet strategi betyder för de praktiska utövarna av strategi inom organisationen (Barry & Elmes 1997), och det är även det här utgångsläget jag har i denna avhandling och i den frågeställning som jag har framför mig. Paroutis och Herecleous (2013) presenterade termen "first-order strategy discourse" som ett sätt att på individnivå se hur strategi uppfattas av medlemmarna i en organisation, och det är även här jag positionerar mig. Strategier finns trots allt överallt i organisationerna (Whittington & Cailluet 2008), men forskning som fokuserar på hur strategi uppfattas av strategerna själva, är trots det väldigt begränsad i den allmänt förekommande strategilitteraturen.

Om vi bättre vill förstå hur strategi utövas i praktiken är det av största vikt att vi kan identifiera vad strategi betyder för dem som skall förverkliga den (Paroutis et al. 2013), och ett steg är att se på hur dessa utövare ser på den officiella strategin och sig själva i relation till den. Det betyder samtidigt att jag inte ser på exempelvis hur strategi uppfattas mellan olika grupper eller hur institutionell strategi varierar över tiden, vilka båda skulle vara möjliga att studera. Jag håller mig alltså till individnivån, där jag på en mikro-nivå av strategi ser på hur individerna uppfattar och förhåller sig till strategin. Här följer jag David Silvermans (1970) tankar, där han, baserat på Max Weber (1947), ser människorna som subjekt och inte som objekt, vilket fundamentalt skiljer samhällsvetenskaperna från naturvetenskaperna. Som subjekt upplever dessa människor verkligheten från sitt eget perspektiv (med de erfarenheter och tankar de har med sig) och ger i sina svar och berättelser sin egen syn på den, något som gör att det intressant för mig som forskare, eftersom jag då skall försöka förstå hur de ser på strategi och sig själva i förhållande till den, och inte studera ett beteende i sig.

1.2.1 Strategi är dock mer än det som högsta ledningen gör

Floyd och Wooldridge (1994) menar att vi i termen strategizing även skall inkludera personer utanför den högsta ledningen och hur dessa verkar i strategiarbetet. Det räcker inte att vi förstår hur den högsta ledningen planerar strategi och åtgärdsprogram, utan vi bör även försöka förstå hur dessa planer tas emot, ändras och ibland även lämnas ouppmärksammade av dem som befinner sig lägre ner i organisationen. Exempelvis Regnér (2003) visar att det är stor skillnad mellan hur centrala personer inom organisationen och de som är placerade längre ut i periferin deltar i

strategiarbetet. Alla påverkar dock, men på olika sätt och i olika grad. Genomförandet av strategi är inte en passiv process som mellanledningen utför enligt en given plan och struktur (Whittington 2002), utan den innefattar ställningstaganden, motstånd, känslor och beslut. Sist och slutligen handlar strategi lika mycket om vad som görs som om vad som inte görs, alltså det som med andra ord förblir ogjort på organisationsnivå.

Strategy is ultimately about what is done and what is not done (Balogun, Huff & Johnson 2003, 199).

Mellancheferna påverkar detta genom att följa, delvis följa eller inte alls följa den officiella strategin. Ibland sker detta omedvetet men faktum kvarstår, mellancheferna påverkar. Mintzberg & Waters (1985) skiljer mellan olika typer av strategier, och i sin indelning lyfter de fram uppkomna strategier, avsedd strategi, avsiktlig strategi, realiserad strategi och orealiserad strategi, samtidigt som de konstaterar att endast en handfull av de avsedda strategier, det vill säga de planerade strategierna (enligt dem 10–30 procent), kommer till stadiet att någonsin bli realiserade, alltså att den faktiska strategin implementeras.

1.3 Avhandlingens upplägg

I första kapitlet lägger jag grunden för avhandlingen, berättar hur jag byggt upp den och redogör för min utgångspunkt. Forskningsproblemet och forskningsfrågan har varit drivande för hela avhandlingsprojektet, och även om jag inte är helt renodlad Strategy-as-practice (SAP) i min syn på strategi, tar jag ändå influenser därifrån i och med mitt intresse för vad mellancheferna säger om strategi och sitt förhållande till denna. För, som Chia & Rasche (2010, 42) konstaterar, bör inte SAP vara begränsad enbart till det som ”görs”, utan kan även mycket väl innefatta både personliga åsikter och ”*mundane everyday practical coping actions*”.

Det allmänna forskningsintresset för det som sägs och görs i en organisation faller under termen ”The Practice Turn in Social Sciences” (Schatzki et al. 2001) och härifrån kan vi spåra en rad olika inriktningar, så som ”Knowing-in-Action” (Gherardi 2006) och det som denna avhandling närmast kan kopplas till, nämligen ”Strategy-as-Practice” (Whittington 2006). Och även om det kanske inte direkt finns ett enda gemensamt motiv för det kollektiva intresset för det praktiska, kan vi notera tre saker som ändå är värda att lyfta fram. För det första möjliggör ett fokus på det praktiska att vi på mikronivå kan se på sociala aktiviteter och hur dessa konstrueras och är synliga i en verklig kontext eller organisation. För det andra bryts fokus på det praktiska i form av metodologisk individualism genom att vi lyfter fram att aktiviteter bör förstås som möjliga eller begränsade av den praxis som råder i den aktuella organisationen. Slutligen ger fokus på det praktiska oss forskare möjligheten att koppla det till en av de mest grundläggande

frågorna inom samhällsvetenskaperna, nämligen hur socialt agerande hänger ihop med rådande strukturer. (Golsorkhi et al. 2010)

Kapitel 2 behandlar strategi som koncept och ger därmed grunden för ett av de stora teoretiska begreppen jag behandlar i denna avhandling. Strategi har gått från att närmast fokusera på planering, något som kan ses som rationellt och i grunden vara kopplat till ekonomiska frågor, till att undersöka även hur denna planering tar sig uttryck, det vi ibland talar om som just utförande av strategin. Under denna process har synen naturligtvis utvecklats och förändras, och i detta kapitel gör jag en genomgång av denna utveckling för att slutligen sammanfatta min egen syn och mitt utgångsläge.

Forskare vill överlag producera intressanta och inflytelserika teorier och den dominerande synen på teori överlag är att den är inflytelserik om den betraktas som sanningsenlig (Alvesson & Sandberg 2011). Strategi är ett mycket brett koncept som saknar en enhetlig definition, men jag vill ändå föra en kort diskussion om vad strategi betyder för mig och hur det relaterar till denna avhandling. Dålig strategi är inte enbart motsatsen till bra strategi, och långt ifrån alla strategier blir någonsin implementerade. Trots mycket diskussion om strategi så menar exempelvis Rumelt (2011a), att det ofta glöms bort att strategi handlar lika mycket om vad organisationen inte gör som vad den de facto gör. Jag försöker också frångå den konventionella synen inom strategisk ledning, där alla strategier ses som omnipotenta aktörer (Golsorkhi et al 2010) och istället, som en del av en större diskussion, se på hur just mellancheferna själva upplever strategin och sin egen roll i förhållande till den. Det är naturligtvis bara en del av sanningen, men det är en ytterst viktig del med tanke på att det inom organisationen trots allt finns en vilja att den strategi som finns skall vara betydelsefull.

I kapitel 3 presenterar jag hur forskningen tidigare har behandlat mellanchefer och hur den aktuella forskningen inom det området ser ut. Det finns en mängd litteratur om vad chefer och mellanchefer gör och om vad som anses utgöra "chefsarbete" utgående till stor del från det Max Weber skrev om, där chefen hade en plan som han eller hon sedan genomförde. Henri Fayol för även fram vikten av chefens uppträdande då chefen fungerar som en rollmodell för sina underordnade, vilka cheferna skall behandla med respekt och empati. Genom sitt beteende kan cheferna sedan skapa ordning ur något som annars (i och med att många personer är inblandande) skulle kunna visa sig vara ytterst kaotiskt (Holmblad Brunsson 2011). Ledarskapsforskningen har innefattat mellanchefer i en växande grad, och det är det jag tar fasta på i detta kapitel. Vad innebär det ur en strategisynvinkel att vara mitt emellan?

Kapitel 4 för samman strategi med de specifika roller och uppgifter som mellanchefer enligt en del teoretiker har haft. I detta kapitel tar jag även upp begrepp som identifiering gentemot strategin och dess motsats i formen av distansering och introducerar här även alieneringsteori. Mycket

av den forskning som gjorts kring strategi och strategier har ofta pekat på hur viktig, men ändå förbisedd, diskussionen om strategernas identitet är (Johnson et al. 2010). Både den personliga identiteten och identifieringen med strategin har en inverkan på hur mellancheferna förhåller sig till strategin, och indirekt därför även effekter på vad de gör (eller inte gör) med den. Aktiviteter formas utifrån vem vi är och vad vi ser oss höra samman med eller vara alienerade ifrån, men trots detta är förståelsen för vilken typ av aktiviteter och vad strategier gör baserat på vem de ser sig vara mycket underutvecklad (ibid). I frågan om strategiforskning som involverar en identifieringsaspekt menar Balogun med kolleger (2003) att det är väsentligare för forskaren att komma in på djupet i materialet, än att säkerställa bredden av materialet. Med andra ord är analysen det absolut centrala, vilket stämmer väl överens med min egen uppfattning och likaså det jag utgått från i denna avhandling. Johnson et al. (2010) lyfter även fram hur just identitetsaspekten är ytterst lämplig i fråga om studier som berör personer utanför den högsta ledningen, som just mellancheferna. Genom att bygga vidare på frågan om mellancheferns syn på strategin inom organisationen med avstamp i alieneringsteori, vidgar jag vår uppfattning om identifiering till att involvera även strategi som negativ, som föremål för motstånd och besvikelse.

I kapitel 5 beskriver jag min forskningsprocess samt redogör för de metodologiska val jag gjort under processens gång. Jag ser mitt arbete som en process, snarare än som en serie av steg. Processen har dock varit långt ifrån rätlinjig, utan snarare har den gått framåt och bakåt, uppåt och nedåt. Det har dock varit en givande resa och den har inte bara gett upphov till forskningsresultat, utan även till minst lika många insikter på det personliga planet, både vad gäller mellanchefer och strategi som om mig själv som människa. Alla de metodologiska val och beslut som jag gör, medvetet eller omedvetet, är baserade på epistemologiska och ontologiska grunder. Dessa påverkar nämligen såväl forskningsprocessen och analysen av materialet som valet av forskningsfråga och hur denna sedan tacklas (Kovalainen 2000). Även om mitt material är begränsat, både när det gäller antal svar och den valda gruppen, så vill jag ändå poängtera att jag arbetat med alla de svar som jag fick in. Alla mellanchefer som svarade har därmed fått vara en del av avhandlingen och har fört fram sin egen syn. Min tolkning och analys av svaren grundar sig därmed på det största möjliga samplet, som givet den aktuella tidtabellen, är det bästa och djupaste som är möjligt att åstadkomma. Beslutet att använda blandad metod understryker även detta.

Kapitel 6 behandlar det kvantitativa empiriska materialet genom att se hur mellanchefernas svarat på de påståenden om strategi som var en del av det frågeformulär de fick. Kapitlet slutar med en korrelationsanalys, vars resultat även följer med till analysdelen och bidrar där till att forma den bild som jag slutligen lägger fram som svar på min forskningsfråga.

I det sjunde kapitlet presenterar jag första gången det kvalitativa materialet. Här bryter jag ner de narrativ som mellancheferna har skrivit och söker efter gemensamma teman och ord i berättelserna. Genom denna tolkningsprocess fick jag en god överblick av materialet och kunde identifiera de åtta kategorier som syns mest i berättelserna.

I kapitel 8 redovisas berättelserna så som mellancheferna själva har skrivit dem och hur jag läser dessa berättelser genom olika former av alieneringsteori. Jag tar även upp de begränsningar som metoden medför och beskriver utförligt hur jag använt metoden till att nå mina slutsatser.

Denna tudelning mellan kapitel sju och åtta baserar sig på min tanke att forskningsprocessen skall vara så genomskinlig som möjligt, varpå jag även vill visa berättelserna i original för läsaren som därmed kan dra sina egna slutsatser och göra sina egna tolkningar av mitt material.

Kapitel 9 innehåller diskussion, analys och upptäckter. Det är här som mitt empiriska material på allvar möter teorin och där jag som forskare kommer in och bearbetar materialet med utgångsläge i den teoretiska referensramen. Jag återkopplar till min forskningsfråga och tar fasta på de intressanta paradoxer som jag ser i materialet.

I det sista kapitlet presenterar jag mina slutsatser kring alienering, distansering och motståndet mot strategin och avslutar sedan kapitlet med att fundera på de nya frågor inom ämnet som uppkommer i och med denna avhandling. Jag presenterar även de praktiska råd som jag ser att avhandlingen kan bidra med.

Genomgående för hela avhandlingen är att jag i min stil att skriva, försöker föra fram det jag finner intressant och lägger därmed även mindre vikt vid att försöka övertyga läsaren. För mig är det sakfrågan som är väsentlig, snarare än att texten skulle vara ett redskap för att imponera på läsaren. Hur jag lyckats föra fram det jag vill föra fram, är i sista hand dock upp till läsaren att bestämma.

2 Att besegra sina fiender och andra strategiaspekter

Få saker låter lika sexigt och företagsekonomiskt som strategi och strategisk ledning (Rehn 2007, 57).

Normalt påstås det att en god strategi är oerhört viktig för alla organisationer och att å andra sidan en dålig strategi kan köra vilken organisation som helst i botten. Strategi, som ursprungligen kommer från det militära tänkandet och beskrivs i skrift första gången av Sun Tzu 500 f. Kr., återfinns i så gott som alla organisationer och utvecklades till att bli en del av det företagsekonomiska tänkandet från 1960-talet. Idag återfinns vi strategi i princip överallt och i alla organisationer, i allt från fotbollslag till politiska partier.

Strategins historia är på samma gång också på många sätt vår tids historia (Carter, Clegg & Kornberger 2008) med fältherrar som Alexander den store, Hannibal och Julius Caesar som tidiga påverkare inom området. Den innehåller ett komplicerat förhållande mellan å ena sidan hopp och å andra sidan rädsla, eller till och med förtvivlan. Strategi, i sin militära kontext, är spännande men samtidigt full av faror och fallgropar, för det finns alltid en vinnare men obegränsat med förlorare (Harney 2007). Därför inbjuder strategi till stora möjligheter, men innehåller samtidigt även en betydande risk för att misslyckas. Strategi är traditionellt starkt maskulint, även om forskningen de senaste åren har försökt utmana detta. I denna avhandling behandlar jag inte genusfrågan på vare sig strategi eller ledarskap i någon större utsträckning, utan konstaterar närmast hur det förhåller sig. Mycket av det som har skrivits inom fältet är skrivet av ”vita män för andra vita män”, vilket påverkar både vad som lyfts fram och hur detta dessutom görs.

Inom det militära området har strategin alltså tusenåriga traditioner, medan den inom företagsekonomi har en relativt kort historia på ca 50–60 år. Utvecklingen fortgår kontinuerligt, och perspektiven inom och synsättet på strategi har även förändrats under den tid som strategi varit en del av företagsekonomi. På de följande sidorna kommer jag att redogöra för denna utveckling för att visa vart vi har kommit idag. Det är kanske ändå på sin plats att kort definiera strategi, även om det inte är så lätt, för som Hambrick och Fredrickson (2001) konstaterar, så ”har strategi blivit ett heltäckande begrepp som får betyda vadhelst användaren vill att det skall betyda” (s.49). Problemet blir då att om allt är strategi eller kan anses vara strategi, är det kanske så, att inget längre är strategi (Suominen et al. 2011).

Markides (2004) påpekar likaså att avsaknaden av en allmänt accepterad definition på strategi har lett till att nya termer uppstår, vilket i sin tur kan leda till både förvirring och oenighet bland både forskare och praktiska utövare inom fältet. Här påpekar dock exempelvis Carter, Clegg och

Kornberger (2008) att även om begreppet är rätt så vagt, så har forskare inom strategiområdet samtidigt uppvisat en tämligen begränsad förmåga till fantasi genom att ändå använda definitioner som skiljer sig ytterst litet ifrån varandra.

Trots att det finns en mängd olika definitioner på strategi inom det företagsekonomiska området, så finns det enligt Carter, Clegg och Kornberger (2008) ändå fyra särdrag som är gemensamma för samtliga definitioner, även över disciplingränserna. Dessa fyra är följande:

- Strategi verkar handla om framtiden och om de mål som organisationen vill uppnå i framtiden. Strategi är med andra ord en färdplan som visar vägen till framtiden. En seger kräver trots allt spelplan och mål.
- Strategi handlar, på ett eller annat sätt, om hur man skall nå målen. Strategin säger även något om resurserna som ska fördelas på ett visst sätt för att organisationen ska kunna ta sig från punkt A, som är här och nu, till punkt B – där man vill vara i framtiden.
- Behovet av att ha strategier tycks bero på konkurrensen. Om det inte fanns någon konkurrens skulle det heller inte finnas behov av strategier, men eftersom det finns andra företag som tävlar om bitar av samma kaka, måste man alltid vara snabbare, smartare och bättre än konkurrenterna och det tar man upp i sin strategi.
- Strategi tycks vara en uppgift som i högsta grad anses höra till de övre skikten i företagshierarkin. Eftersom strategi handlar om stora helheter och om framtida val, är det frågan om väsentliga frågor och de som sysslar med strategi betraktar även oftast sig själva som mycket viktiga.

Strategins språk är av yttersta vikt då man talar om strategi, för det är språket som placerar strategin i "nuet" och som skiljer den från det som fanns innan. Richard Whittington (2000) gör, enligt mig, mycket korrekt den ytterst intressanta observationen att världens företag trots allt genom en större del av historien klarat sig alldeles utmärkt utan det vi idag känner som strategisk ledning. Han lyfter fram, att om man för trettio år sedan bett en medelstor organisation, offentlig eller privat, att förevisa sina strategidokument – visionen, planen, implementeringstidtabellen etc. – hade man förmodligen mötts av lätt förbryllade blickar. Poängen är att strategins språk, som ofta tas för givet av merparten av strategiforskarna idag, är ett rätt så sentida fenomen. Men detta till trots är det en viktig del av den diskussion som idag förs, både inom och utanför organisationens gränser. Min föresats är att se på strategirelationen genom alieneringsteori bidrar till denna diskussion på ett nytt sätt.

2.1 Visioner utan beslut?

Strategier kan mycket väl vara autentiska men sakna praktiskt stöd i form av fördelade resurser. Ord, idéer och åtgärder som benämns strategi är inte riktiga strategier, för strategier blir verkliga först då de får det stöd i form av resurser, strukturer och system som de behöver. Dessutom behövs någon som anammar strategin och väljer att de facto även implementera den. Strategin bör därför även vara konkret så det är tydligt vad som eftersträvas och vad organisationen fokuserar på, för annars kan det mycket väl gå så att ”en mycket abstrakt och abstraherande strategi kan förlisa på implementeringens mycket konkreta rev” (Carter, Clegg och Kornberger 2008, s. 115).

Den ”återbetalning” som strategin och organisationens utföranden ger kan skilja sig mycket även heterogena organisationer emellan, beroende på skillnader i de förväntningar som gäller det värde och de värderingar som de tillgängliga resurserna för strategiarbetet de facto har (Barney 1986). Olika förväntningar på strategin inom organisationen kan med andra ord starkt påverka hur och om de tilltänkta resurserna fyller de uppsatta kraven. Hur väl detta sedan i slutändan lyckats, syns i det resultat som organisationen når, i alla fall om man får tro Kunc och Morecroft (2010) som påstår att den sammanlagda summan av det arbete som de strategiska resurserna utför direkt påverkar organisationens utförande, och i slutändan då även det finansiella resultatet. Strategiskt beslutsfattande och agerande är av yttersta vikt i relation till organisationens resultat och prestationer (Dean & Sharfman 1996) och strategin kan även vara det som hjälper organisationer framåt, som hjälper dem att nå högre och utveckla sin verksamhet och sitt sätt att verka, inte enbart via nya produkter och tjänster, utan genom att lägga om hela sin verksamhet. En god strategi är en hypotes om vad som kommer att fungera för organisationen, inte en vild gissning således, utan en motiverad bedömning (Rumelt 2011a).

What is a grand vision of strategy if not a striving to escape prohibition and limitations? If organizations are merely seen as functional units that strive to survive, we miss much of what makes them special, and human. The interesting thing about organized activity is not that it manages to create a loaf of bread or a new kind of mousetrap, but that it strives towards greater and greater things. (Rehn & Lindahl 2011, 34)

Inom akademisk forskning betraktar man strategi som ett vagt och komplext koncept som både har använts och studerats från flera olika synvinklar (Mintzberg, Lampel & Ahlstrand 1998). I takt med att det uppkommer nya synsätt och vinklingar på ämnet, utvecklas diskussionen och tar samtidigt olika riktningar, vilket ändå inte nödvändigtvis gör att de tidigare synsätten skulle vara onödiga (Vuorinen 2013).

De olika synsätten kompletterar varandra och bidrar således till en

rikare diskussion om fenomenet. I denna avhandling har jag valt att utgå från den klassificering av strategi som identifierat fyra olika inriktningar inom strategiforskningen. Denna indelning återfinns i en mängd tidigare utkommen strategilitteratur, och den kan också sägas vara accepterad inom området (Chaffee 1985, Mintzberg et al. 1998, Whittington 2000 och Juuti & Luoma 2009). Dessa fyra inriktningar är de följande: rationell (rational), processuell (processual), praktisk (practice) och diskursiv (discursive). Ett av problemen då man talar om strategi är uttryckligen att organisationen i sig själv inte har något medvetande. Kollektivt sett är organisationer trots allt rätt så enfaldiga. Men ändå antyder strategibegreppet så som vi känner det att alla de otaliga individer som gemensamt bildar det vi kallar organisationen kan förenas i ett effektivt arbete i riktning mot ett gemensamt mål. På denna resa mot det gemensamma målet har mellanchefer en roll som förmedlare, som tolkare och framför allt som utförare av de planerade strategierna (Westley 1990). Frågan lyder: eller har de egentligen det?

Den rationella synen på strategi är överlägset mest normativ till sin natur. Här anses strategi vara en rationell process som drivs av den högsta ledningen med målet att positionera organisationen, som oftast är ett företag, på en så profitabel marknadsposition som möjligt. Strategi är långtgående planer helt enkelt, där vissa uppgifter är strategiskt viktiga och där strategin därmed skapar organisationsstrukturen (Chandler 1962). Den processuella synvinkel antar en mera deskriptiv syn på strategi och utreder de sätt och de komplexa processer som ligger bakom strategiformulering och förverkligande (Pettigrew 1992). Den processuella synen talar inte om organisationer eller dess människor som rationella aktörer, utan ser snarare deras liv som oklara och osäkra (Mintzberg & Waters 1985).

Det tredje synsättet, den praktiska orienteringen, ser strategi som något som människorna inom organisationen verkligen gör. Med andra ord är strategi här en praktik, något återkommande och vanligt, nästan rutinartat, som utförs i organisationen av praktiker, som exempelvis chefer och mellanchefer (Whittington 2002, 2006, Jarzabkowski 2004). Inom denna praktikfokuserade syn finns det även ett antal forskare som har anammat ett diskursivt intresse för att studera just hur strategi utövas (se exempelvis Vaara, Kleymann & Seristö 2004, Laine & Vaara 2007, Mantere & Vaara 2008). Dessa två syner, praktisk och diskursiv, överlappar delvis varandra, och det är även där som denna studie positionerar sig. Jag utgår från att språket är en central egenskap och förutsättning för utövandet av strategi och att strategier är diskursiva konstruktioner som produceras i tal och text genom en mängd olika diskursiva praktiker (Vaara et al. 2004) som vi bör förstå för att kunna uppfatta strategiutövande (practice of strategy). Det praktiska synsättet tilltalar mig, eftersom det ser mellanchefer i en mycket central och aktiv roll både vad gäller strategiplanering och verkställande.

Jag följer även Barry och Elmes (1997) tankegångar om strategi som

ett dominerande narrativ, en diskurs, som har tagit sig olika uttryck under de senaste decennierna. Liksom Knights & Morgan (1991) definierar strategi, så utgår även jag ifrån att strategi är något som människorna i organisationen använder för att identifiera både sig själva och andra. Jag kompletterar dock den redan utförda forskningen, genom att även se på alieneringsteori och hur mellancheferna inte enbart identifierar sig (alltså något positivt), utan även hur de kan distansera sig (negativt).

Strategy is a set of discourses and practices which transform managers and employees alike into subjects who secure their sense of purpose and reality by formulating, evaluating and conducting strategy. (Knights & Morgan 1991, 252)

Ämnet för denna studie är mellanchefer (så som de definierats av till exempel Fiske 1989) som på olika sätt förhåller sig till den officiella strategin i den organisation där de för närvarande verkar. I denna studie tar jag även in en holistisk syn på strategi där jag ser både på lingvistiska och sociala aspekter (se exempelvis Phillips, Sewell & Jaynes 2008). Mellancheferna i denna studie är en heterogen grupp beträffande arbetserfarenhet och arbetsbakgrund, men representerar en specifik grupp människor på två nivåer, dels genom den hierarkiska position som de innehar i sin egen organisation (och som de valts utifrån) och dels genom den utbildning som de fått på universitetsnivå (de har alla studerat ekonomi). Mellancheferna är dock ofta en grupp som kan anses vara nyckelpersoner när det gäller strategiska sammanhang, vilket gör dem värda att studera närmare just i relation till den officiella strategin. I praktiken använder mellanchefer nämligen mycket tid och resurser på att kommunicera och interagera om strategin med andra inom organisationen (kunder, anställda, ledningsgruppen). Sättet de talar på och förhållandet som de beskriver influerar och formar även sättet som andra ser på strategi och deras roller inom och runt denna (Johnson, Scholes & Whittington 2008). Från en rent praktisk synvinkel kan således denna studie även bidra med praktiska råd till både högsta chefer, mellanchefer och andra strategiutövare.

Som tidigare nämnts så går själva konceptet strategi tillbaka till det militära och närmare bestämt till hur man bäst skulle besegra sina fiender (Knights & Morgan 1991). Den osäkerhet, förändring och hårda konkurrens som rådde inom affärsvärlden efter andra världskriget gjorde att strategi som begrepp och koncept kom in även där, framför allt i de stora amerikanska koncernerna och idag återfinns vi strategi i de flesta organisationer, i alla fall i någon form. Man kan till och med påstå att de organisationer som saknar uttalade strategier och specifika strategiska objekt anses sakna både riktning och kontroll. Strategi har med andra ord blivit en naturlig del av både den företagsekonomiska utbildningen och praktiken, vilket även Grandy och Mills (2004) påpekar:

Strategy has become part of the institutional landscape of business

education and practice. (Grandy & Mills 2004, 1156)

Strategierna är också historier och ger en riktning för organisationen, även om dessa historier ibland kan bli av det mera kostsamma slaget i form av felsatsningar, felfördelade resurser och oklart utförande av det planerade:

Strategies have become the most prominent, influential, and costly stories told in organizations (Barry & Elmes 1997, 430).

Man frågar sig varför strategi uppnått en sådan kultartad status när i princip alla har något, positivt eller negativt, att säga om organisationens strategi? En primär orsak till uppmärksamheten kan vara så enkel som organisationers jakt för att lyckas, för att nå framgång. Enligt Mintzberg (1978), utgör strategi nämligen ett hjälpmedel för att bestämma en organisations riktning, hur man skall överlista sina konkurrenter och hur man tar sig igenom hotande och besvärliga omgivningar. Detta behöver alla organisationer ha menar Ansoff (1965):

A firm needs a well-defined scope and growth direction, that objectives alone do not meet this need, and that additional decision rules are required if the firm is to have orderly and profitable growth (Ansoff 1965, 94).

Sedan kan strategi även vara ett sätt att koordinera och fokusera en organisations aktiviteter; den kan hjälpa till att identifiera organisationen samt ge mening och en sammanhållning åt dess medlemmar.

2.2 Den traditionella uppdelningen mellan planering och implementering

Traditionellt, vilket inom strategi på det företagsekonomiska fältet betyder under 1980-talet, har man talat om planering och implementering av strategin som olika delar av strategiprocessen, och med olika aktörer inblandade. Exempelvis Ansoff (1984) lyfter fram hur rationella strategier är resultatet av en strategisk planeringsprocess. Senare studier, exempelvis Ocasio och Joseph (2008), har visat att den rationella synen på strategi kan beskrivas som formaliserade procedurer och klara slutresultat, där den strategiska planeringen är en formaliserad process:

A formalized procedure to produce an articulated result in the form of an integrated system of decisions (Ocasio & Joseph 2008, 250).

Modernare strategiforskning har dock i högre grad fokuserat på strategi som ett beteende, snarare än att granska strategi som sökande efter en absolut säkerhet, för detta är trots allt inte möjligt. Med andra ord blir alltså strategi något som blir till i handling snarare än något som först planeras och sedan implementeras just som det hade planerats. Som vi vet så går det ju inte att planera för precis alla eventualiteter och ibland påverkar någonting ofattbart som tur organisationers strategier (Rehn 2007). Strategi får dock inte

ifrågasättas eftersom den ofta har ett slags symbolisk kvalitet (Durkheim 1975) som gör den helig och därmed näst intill omöjlig att ifrågasätta. Carter och Muller (2006) menar att det i vissa fall är så att kritik som riktas mot strategin inom organisationen kan jämföras med medeltidens kätter, så helig anses den vara.

2.2.1 Tre historiska synsätt på strategi

De tre synsätten på strategi som jag diskuterar i detta kapitel har gett oss olika infallsvinklar och synsätt på strategi och strategiforskning. Dessa synsätt har jag sammanfattat i tabellen nedan, där jag summerar hur varje synsätt definierar strategi och strategiarbete samt diskuterar hur detta blivit utforskat inom ramen för vart och ett av synsätten. Sammanfattningsvis kan konstateras att synsätten skiljer sig märkbart från varandra, men samtidigt bör vi dock även komma ihåg att det naturligtvis inte nödvändigtvis är så att gränserna mellan de olika synsätten skulle vara så tydliga som teorin tycks påskina, men det ger oss i alla fall en uppfattning om de centrala utgångspunkterna för de olika perspektiven. I verkligheten finns det hybridversioner av alla dessa perspektiv. Då utvecklingen går framåt ser vi även nya perspektiv uppkomma, både i form av kombinationer av redan existerande och helt nya med andra utgångspunkter. Med denna jämförelse i bakhuvudet kan jag sedan ge mig in på min egentliga uppgift, nämligen mellanchefens relation och förhållande till den officiella strategin.

Synsätt på strategi	Definition, kännetecken och forskningsintresse
Det rationella synsättet	<p>Strategi är en plan eller avsikt som består av organisationens långtidsmålsättningar. Den positionerar organisationen i förhållande till omgivningen, allokerar resurserna och styr därmed även aktiviteterna. (Chandler 1962, Andrews 1980)</p> <p>Strategier formuleras i en rationell och linjär planeringsprocess (Ansoff 1984) där högsta ledningen har en viktig roll. Planeringen följs av implementering där organisationen och dess agerande formas för att passa ihop med strategin.</p> <p>Forskningen intresserar sig för innehållet i strategin och studerar vilken strategi som är bäst för en given organisation i en viss situation.</p>

Synsätt på strategi	Definition, kännetecken och forskningsintresse
Det processuella synsättet	<p>Strategi är en process snarare än ett tillstånd (Pettigrew 1992). Strategi är mindre centraliserad än i den rationella synen och chefer är villiga att agera även innan de har full förståelse för helheten.</p> <p>Många genomförda strategier är emergenta till sin natur. Strategier består av både uppkomna och avsiktliga element. (Mintzberg & Waters 1985).</p> <p>Forskningsintresset ligger i förnyelse, tillväxt och det entreprenöriella arbete som görs i organisationen, med speciellt fokus på dynamik, aktivitet och förflyttning. Även de politiska aspekterna av strategiarbete studeras.</p>
Det praktiska synsättet	<p>Strategi är en social praktik, något som människor gör i organisationen. Praktiken är inte isolerad utan bygger på de socialt definierade modeller för agerande som finns. (Whittington 2002, 2006)</p>

Tabell 1. Sammanfattning av tre synsätt på strategi

Hittills har jag i kapitlet diskuterat den teoretiska bakgrunden till strategi och till strategiforskningen. Den rationella synen är på sätt och vis utgångspunkten för all strategiforskning och diskussion runt denna, eftersom det var detta synsätt som först betraktade strategi i ett affärs-sammanhang. Den processuella synen uppstod som ett svar på den kritik som riktats mot den rationella synen och tog in en mera humanistisk syn på strategi – som motvikt till den starkt ekonomiska synen inom det rationella synsättet. Den praktiska synen bygger på den processuella synen, men går djupare in på hur strategi tar sig uttryck i organisationen genom att studera aktiviteter och andra praktiska fenomen som chefer företar sig och hur de talar om strategi. Därför blir också språket (både i tal och i skrift) en betydande del av den praktiska synen (Jarzabkowski 2005). Det är dock värt att notera att processen mellan dessa olika synsätt inte varit så här linjär eller tydlig som den presenteras här och att det fortfarande råder oenighet mellan olika synsätt. Strategiforskningen är trots allt ett heterogent område som innehåller en stor mängd olika strategiskolor, alla med sina egna agendor och infallsvinklar för forskningen.

Den strategilitteratur som finns tillgänglig innehåller dock en begränsad

analytisk vokabulär när det gäller att beskriva hur chefer utövar strategi (Paroutis et al. 2013), trots att begreppet Strategy-as-Practice utgör en betydande del av den rådande strategidiskussionen. Traditionellt har strategifältet innehållit en rad dikotomier, både konceptuella och teoretiska sådana. Här talar jag om dikotomier som tänka – utföra, innehåll – process, mikro – makro och rationell – politisk process. Dessa dikotomier har naturligtvis även satt sina spår i det som vi talar om som strategiforskning och färgat fältet till att se dessa dikotomier som varandras motsatser. Merparten av den tidigare forskningen har enligt Paroutis et al. (2013) bedrivits på makronivå och betydligt mindre har gjorts på mikronivå. Därför finns det ett klart behov av att bedriva just den typ av forskning som ligger på mikronivå, både beträffande innehållsperspektivet och processperspektivet, där vi ser både på de aktiviteter som utförs, och på den praxis som råder och skapas av individerna inom organisationen.

As we try to learn more about how strategy is carried out in practice, it becomes essential that we identify what strategy as a concept means to strategists themselves, and how these meanings relate to strategists' actions (Paroutis et al. 2013, 78).

Att formulera strategi koppas direkt till strategiarbete (Vaara och Whittington 2012) och omfattar all den fortlöpande praxis och de processer genom vilka strategin blir till, upprätthålls, förnyas och genomförs (Paroutis et al. 2013). En allmänt godtagbar och känd definition för att uppgöra strategi finns inte, men nedan presenteras de mest centrala definitionerna. Gemensamt för alla dessa är att de visar hur termen att uppgöra strategier fokuserar på vad, när, hur och varför strategier uppgörs och utförs. Strategier kommer till och utvecklas i en pågående process, menar Melin et al. (1998).

Vidare anser Whittington (2000), att termen ”uppgöra strategier” innefattar alla de aktiviteter som sker på mikronivå, och genom vilka medlemmarna i organisationen både skapar och utför strategierna. Samtidigt kan strategin i sig fungera som en grund för identifiering av individen gentemot både organisationen i sig, och i förhållande till övriga personer inom organisationen i form av en positionering av sig själv och av andra.

Varför är då strategi intressant? Jag anser att de flesta organisationer har någon form av strategi och det är ett ord som kontinuerligt dyker upp i företagsekonomiska diskussioner av olika slag, alltså är ämnet relevant. En annan relevant aspekt är problemet med att verkligen genomföra strategierna som de flesta organisationer som sagt verkar ha (se exempelvis Vuorinen 2013). Precis som för oss alla i vårt dagliga liv så är det svårare att göra någonting (i detta fall utföra strategin) än att säga vad man gör (formulera strategin). Därför kan det vara svårt att genomföra strategin även under de mest gynnsamma förhållanden, för att inte tala om tider då kris

råder inom organisationen och strategin lätt kan komma i andra hand och allt fokus istället läggs på att styra organisationen så att den skall överleva, så att de dagliga rutinerna vinner över det strategiska långsiktiga tänkandet. Därför blir det även ytterst intressant att titta på hur mellanchefer, som enligt definitionerna är en del av genomförandet, förhåller sig till och ser på strategin. Deras uppfattning och förhållandet till strategin återspeglas nämligen i hur de deltar (eller inte deltar) i själva utförandet (Samra-Fredericks 2003). Mantere (2013) hävdar till och med att det som står nedskrivet till pappers som organisationens strategi inte är den verkliga strategin, utan det är det som människorna i organisationen gör som är det intressanta och som utgör den egentliga strategin – i linje med ett SAP-synsätt.

While strategies are written on pieces of paper and in PowerPoint files, organizational strategies are not pieces of paper. Organizational strategies take place in collective actions by organizational members. (Mantere 2013, 1409)

Min egen inställning till strategi bygger till stor del på den praktiska synen, men kompletteras av att jag vill poängtera hur den officiella strategin uppfattas av mellancheferna inom den organisation de verkar i. Därtill är jag också intresserad av strategi som diskurs, men framför allt av hur strategiförhållandet narrativt byggs upp av mellancheferna i de berättelser som de själva skrivit. Berättelsen är med andra ord ett narrativt instrument genom vilket en åsikt förs fram (Simmons 2001) och där mellanchefernas åsikter är det intressanta. Deras kunskap är alltså personlig, subjektiv och lokal, vilket är kännetecknande för forskning som inspirerats av narrativ metod. I min utgångspunkt i alieneringsteorin tar jag även fasta på hur förhållandet till den officiella strategin inte enbart fungerar som ett identifieringsobjekt, utan även hur strategin kan bidra till främlingsskapande och till distansering. Jag omfattar alltså inte helt och hållet den praktiska synen på strategi, även om den ligger nära mitt eget synsätt.

Om vi inom forskningen är intresserade av att veta hur strategi utövas i praktiken, är det av största vikt att vi undersöker vad strategi som koncept betyder för de personer som anses vara utövare av denna strategi (Paroutis & Heracleous 2013). Även om en mängd artefakter så som post-it-lappar, PowerPoint-presentationer och bläddertavlor starkt förknippas med strategi (Kaplan 2011), så är det ändå människorna som i sista hand skall genomföra det som står på dessa artefakter. Hur dessa utövare ser på den officiella strategin och sin egen roll i förhållande till den, lägger sedan grunden för vad och hur de utför sina uppgifter.

We find that attention to what strategists do, need to include attention to what they say (Paroutis & Heracleous 2013, 936).

Till dessa utövare, strateger hör definitivt mellancheferna om man ser till SAP-synsättet. Mitt bidrag ligger i att se hur mellancheferna relaterar till

den officiella strategin och sitt eget förhållande till den, för som i citatet ovan, delar jag synen att det är väsentligt att fokusera inte bara vad på dessa personer gör, utan också på vad de säger, skriver och beskriver.

2.3 Relevans för strategiforskningen

Som jag var inne på i inledningen till detta kapitel så har strategi mer eller mindre intagit organisationsvärlden genom att vara en del av i princip varje organisation. Detta mer eller mindre tvingar chefer att skapa strategier, formulera och leda strategiprocesser och fatta strategiska beslut. Precis som de tvångsåtgärder som de spanska erövrarna påtvingade de koloniserade länderna, är strategi svår, om inte rentav omöjlig, att undgå i vilken organisation som helst. Precis som spanjorerna försökte påtvinga ursprungsbefolkningen sin egen kultur genom ritualer, lagar och förordningar, invaderar organisationens strategi chefernas dagliga verksamhet inom organisationen, på olika sätt. Därför blir det även intressant att se hur mellancheferna reagerar på detta, det vill säga förhåller sig till den officiella strategi som finns i organisationen, oberoende av om de varit en del av denna under en lång eller kort tid.

Med denna studie vill jag fördjupa vår kunskap om hur mellanchefer beskriver strategi och sitt förhållande till denna. Det är alltså tydligt en "first-order strategy" studie, där individernas åsikter och förhållande till strategin är det intressanta och det som ligger i fokus, vilket exempelvis Paroutis et al. (2013) påpekar är intressant, men att närmare undersökning kring detta rätt så långt saknas inom strategiforskningen. Vidare, i och med mitt angreppssätt genom alieneringsteorin, kommer jag in med en ny infallsvinkel genom vilken vi kan se på strategi och mellanchefernas förhållande till den inom organisationen. Om strategi handlar om hur organisationen skall utvecklas, det vill säga hur organisationen bäst kan bevaka sina intressen (Rumelt 2011b), så kräver detta även att mellancheferna deltar i denna utveckling. Om de gör motstånd, försvåras detta arbete märkbart. Genom att studera mellanchefernas syn på strategi med hjälp av alieneringsteori, visar jag hur dessa mellanchefer, vars roll har konstaterats vara väsentlig för strategiarbetet (se exempelvis Raps 2004), även aktivt kan distansera sig från strategin och genom cyniska kommentarer visa att de inte bryr sig om den. Genom detta angreppssätt, kompletterar jag de teorier som redan finns när det gäller strategi och identifiering samt strategi och roller med tanke på mellanchefer. Genom att göra denna komplettering, bidrar jag till en bredare bild av hur mellanchefer ser på strategi och hur denna strategi kan fungera som ett negativ och inte enbart vara något som binder samman organisationen.

Good strategy is built on functional knowledge about what works, what doesn't, and why" (Rumelt 2011a, 241).

Mellanchefen spelar i och med sin position i organisationen en väsentlig roll när det gäller hur de kan påverka hur strategin lyckas. Positionen är på många sätt unik, och det påverkar hur och på vilket sätt mellanchefen även direkt kan påverka strategiarbetet. Exempelvis Rouleau (2005) menar att mellancheferna direkt påverkar det strategiska arbetet genom hur de tolkar och agerar i växelverkan och diskussioner med både anställda och kunder. Och just i utförandet av strategin har mellanchefen en väsentligt bidragande roll, men de behöver de rätta förutsättningarna för att kunna fullfölja sina strategiska roller i genomförandet (Mantere 2008). Om de inte har dessa, kan det leda till en distansering till strategin, och därmed att genomförandet av den misslyckas. Som jag tidigare i kapitlet var inne på, så är utförandet redan i sig utmanande, och om organisationen dessutom har mellanchefer som gör motstånd och aktivt distanserar sig från strategin, blir genomförandet ännu svårare. Deras position är som sagt unik, och denna position är något som jag går närmare in på i nästa kapitel.

3 En ledare, en chef och en som sitter mittemellan?

You've got some blokes sitting in a nice comfy house drinking gin, way back from the front saying "go over the top lads" – it's bad guidance right from the top (Humphreys & Brown 2002, 431).

Med citatet ovan vill jag visa hur väsentligt det är för högsta ledningen att leva sig in i mellanchefens vardag och försöka förstå vad den innebär, och inte enbart utgå från sin egen syn. Ordergivning fjärran från "verkligheten" kan sluta i katastrof och dessutom väcka väldigt mycket negativa känslor i organisationen. Mellanchefen har makt att förändra, men också att förhindra, vilket jag kommer att ta fasta på i detta kapitel. Som Floyd och Wooldridge (1996, 69) konstaterar är mellanchefens uppfattning om strategin av yttersta vikt i och med den position som han eller hon innehar och kan i denna position påverka hur andra inom organisationen uppfattar strategin:

Synthesizing is a subjective process by which middle managers inject strategic meaning into operating and strategic information and communicate their interpretations to others. How managers come to understand the strategic situation and how they influence other's perception has a profound effect on the overall understanding of strategy that develops within the organization. (Floyd & Wooldridge 1996, 69)

Den aktuella forskningen kring ledarskap är omfattande, men i försöken att förstå ledarskap som fenomen har forskarna begått misstaget att man, genom att försöka ringa in innebörden i begreppet ur en rad olika perspektiv, skapat en mängd olika definitioner av själva begreppet, utan att kunna enas om en entydig definition. Det ger oss en uppfattning om vilket typ av term det är frågan om, nämligen en som inte klart och entydigt kan definieras. Stogdill (1974) anser till exempel att det nästan finns lika många definitioner av begreppet som det finns forskare som har försökt definiera det. Dessutom ses ledarskapet oftast utgående från en viss synvinkel (Hersey, Blanchard & Johnson 1996), vilket bidrar till komplexiteten av fenomenet. Stogdill får medhåll av Yukl (2002) som anser att svårigheten att definiera ledarskapet berör det faktum att ledarskap är en social konstruktion och därför resulterar forskarnas definitionsförsök alltid i enbart godtyckliga och subjektiva definitioner. Det gemensamma för de flesta definitionerna är dock att ledarskapet innefattar en process där en person utövar en avsiktlig handling, till exempel att vägleda, delegera och strukturera med syfte att uppnå ett visst givet mål (Haslam 2001, Alvesson 2002, Yukl 2002).

Organisationer som är i ett tillstånd av konstant förändring tyr sig till chefen som utgör symbolen för stabilitet (Hagström 1990). Detta ställer krav på chefen att även svara på förhoppningen om stabilitet, samtidigt som han eller hon skall se till att de beslutade förändringarna genomförs på bästa

möjliga sätt. En klar utmaning för chefen med andra ord, där balansgången mellan stabilitet och förändring blir en utmaning för denne att försöka hantera. Denna balansgång gäller framför allt för mellanchefer som i sin roll bokstavligen sitter ”mitt i”. De är i frontlinjen då det handlar om förändring och det är de som får förklara, ofta med egna ord, varför förändringen görs och vad den innebär (Rouleau 2005). De följande sidorna i avhandlingen har jag därför valt att tillägna mellanchefer, för i likhet med Floyd och Wooldridge (1994) tror även jag att den strategiska roll som mellanchefer spelar inom organisationer, snarare kommer att öka i betydelse än minska.

3.1 Mellanchefer

If you ask a manager what he does, he will most likely tell you that he plans, organizes, co-ordinates and controls (Mintzberg 1975, 49).

I min undersökning fokuserar jag på en viss grupp inom organisationen, nämligen mellanchefer. Mellanchefer innehar en central position inom företaget vilket kräver att de har många kontakter, ofta såväl inom som utanför organisationen (Franzén 2004). Mellanchefer är en del av organisationspyramiden med kolleger på samma hierarkiska nivå, som även de tävlar om en befordran (Sims 2003), vilket kan göra förhållandet kollegerna emellan spänt vid vissa tillfällen. Forskning visar även att mellanchefer har en mera pessimistisk syn på framtiden än vad toppchefer har (Ahltorp 1998). Detta beror på att mellancheferns nivå enligt Sims (2003) är en genomgångsnivå, som de flesta planerar att gå igenom, men inte stanna på. Största delen av all den information som berör strategi går också via mellancheferna i något skede (Burgelman 1994, Floyd & Wooldridge 1992, Nonaka 1991), vilket gör dem extra intressanta i min frågeställning med tanke på det teoretiska bidrag som jag strävar efter att tillföra. Enligt DeMarco (2002) är mellanchefer i en mycket central position inom organisationen och har möjlighet att påverka både hur strategin uppfattas i organisationen och vad som förverkligas.

I begreppet mellanchefer ingår flera olika roller där dessa förväntas ta hand om allt från den produkt som företaget erbjuder till personalen som de är förmän för (Heilmann 2007). Detta gör dem mångdimensionella och jag ser ett tydligt mervärde i att studera just denna grupp av anställda och se på dem i förhållande till organisationens officiella strategi. Enligt Floyd och Lane (2000) är det nämligen mellancheferna som innehar den bredaste skalan av strategiska roller och som har en större benägenhet att ställas inför problemet med rollkonflikter än andra grupper inom organisationen. Dessutom har mellanchefer studerats väldigt litet i förhållande till företagsledare inom företagsekonomisk forskning, vilket ytterligare ökar värdet av bidraget i denna avhandling. De flesta studier som

behandlar chefer koncentrerar sig oftast på den högsta hierarkiska nivån i organisationen och mellancheferna blir lätt bortglömda.

[Man har] studerat företagsledare oerhört mycket, eftersom de för många är själva sinnebilden för ekonomisk action. Mellanchefer har fått en del uppmärksamhet, projektchefer mycket mer. (Rehn 2007, 41)

Det finns en mängd litteratur om hur chefer eller ledare skall eller bör agera i vardagen. Men även om det finns mycket skrivet, så lyfter teorierna väldigt sällan fram mellancheferna som en strategisk resurs eller som en del av organisationsutvecklingen. Detta är redan i sig spännande, då exempelvis Floyd och Wooldridge (1996) menar att majoriteten chefer i dagens stora organisationer är mellanchefer, och dessa är dessutom en central grupp då vi talar om att förmedla idéer och medla mellan den högsta ledningen och resten av organisationen (Floyd & Wooldridge 1997). Tidigare forskning har dessutom visat att mellanchefer som grupp har en större direkt effekt på verksamhetens resultat än något annat enskilt lager i organisationen (Haneberg 2000), att deras arbete är undervärderat både av organisationen och av omgivningen (Osterman 2008) och att de ofta får skulden för det som inte lyckas i organisationen (Fenton-O'Creedy 2001). Det är med andra ord fråga om en mycket spännande grupp av människor som trots allt har studerats relativt, ja till och med överraskande, litet. Vad beror detta då på? En orsak är säkert helt enkelt att definitionen av vad en mellanchefer är saknas. Det betyder att det är svårt att klart säga vad en studie som involverar mellanchefer är eller skall vara. En annan orsak är möjligen att definitionen av mellancheferna är så pass otydlig, att en del studier som har gjorts kan involvera mellanchefer utan att tala om dem som mellanchefer. Det kan dock även ses som kritik mot den företagsekonomiska forskningen i stort, då forskningen trots allt ser på mellancheferna som en väsentlig resurs, men ändå lämnar denna resurs åtminstone delvis utforskad. Min avsikt är därför lämplig även för att vidga vår kunskap om mellancheferna i organisationen, i relation till den officiella strategin naturligtvis, men även genom ett teoretiskt bidrag till mellanchefernas identifiering (och alienering) med organisationen. Ledarskapet och chefsrollen har studerats väldigt mycket från ett genusperspektiv och både strategi och ledarskap har definierats som maskulina, till och med så långt att en kvinna måste anpassa sig till ett manligt chefsbeteende för att kunna bli chef (Wennberg 1997). Det kan i sin tur medföra att kvinnliga och manliga chefer är ganska lika i sitt sätt att leda. Enligt Wennberg (1997) får de kvinnliga cheferna alltså rätt sig efter de spelregler som finns, som är gjorda av män för män. Mycket av litteraturen är likaså skriven av män, vilket även delvis färgar utgångsläget och diskussionen. I denna avhandling är jag dock inte intresserad av genusfrågan och har därför exempelvis inte frågat efter kön av respondenterna.

Men vad är då en mellanchefer? Ser de ut på ett visst sätt, klär de sig på ett

visst sätt, rör de sig i grupp etc.? Tyvärr finns det inget enkelt eller entydigt svar på den frågan, och inte heller någon allmän definition (Osterman 2008), och likt exempelvis konsulter så förekommer också mellanchefer i olika skepnader. Inom det organisatoriska fältet definierar Mintzberg (1983) den organisatoriska strukturen bestående av tre lager, där mellanledningen är mittenskiktet, som skall överföra och övervaka implementeringen av den högsta ledningens (strategiska) förväntningar till den operationella kärnan (bottenskiktet). Enligt Haneberg (2000) så återfinns gruppen mellanchefer i allmänhet två till sju lager nedanför verkställande direktör, de ansvarar för minst en funktion eller ett team och de skall förstå och delta i planeringen av verksamhetsplaner, budgetar och andra planeringsdokument. Enligt Huy (2011), å andra sidan, återfinns mellanchefen två nivåer under verkställande direktör och en nivå över direkta förmän. Betydelsen av mellanchefsrollen är dock omdiskuterad och det finns därmed flera definitioner av vad rollen innebär. Till exempel kan man i en bred definition av termen mellanchef räkna in alla de chefer som befinner sig mellan högsta ledningen och den direkta operativa personalen (Herzig & Jimmieson 2006). Då en allmänt accepterad definition av mellanchef saknas (Osterman 2008) så är det därmed svårt att säga vem som är mellanchef i vid bemärkelse. Mellanchefsskapet är också organisationsbundet, vilket även för med sig att de som i en organisation ses som mellanledning, kan med andra ögon sett uppfattas som något helt annat. Och är då en förman för en avdelning mellanchef? I vissa fall ja, men inte alltid och man kunde säkert skriva en avhandling om vad som definierar en mellanchef. Eftersom detta inte är mest centralt för mig, så godtar jag respondenternas egen definition av sin roll i den egna organisationen. Detta innebär att de inte är direkt jämförbara sinsemellan, men de kan ändå ses vara mellanchef enligt dem själva i den egna organisationen och det är trots allt i den rollen som jag ber dem svara.

3.2 Mellanchefens roll

Mellanchefens roll i en organisation kan beskrivas med en rad olika funktioner, allt från kommunikation, att tolka strategier, att skapa en effektiv arbetsmiljö och säkerställa en smidig produktion genom att bygga effektiva team till att motivera medarbetare och lösa meningsskiljaktigheter, samt att rekrytera, utvärdera och fördela resurser (Balogun & Hope Hailey 2008). Mellanchefen fungerar som en direkt länk mellan företagsledningen och medarbetarna och rollen innefattar därmed även en rad olika funktioner och ansvarsområden som kraftigt varierar mellan olika situationer. Mellanchefens roll har förändrats genom åren på grund av omstruktureringar och det som för tillfället är det organisatoriska modet. De olika rollerna har dock gemensamt, i stort sett oberoende av hur organisationen ser ut, att rollen är svårtolkad, inklämd mellan en rad olika

intressen och central för organisationens verksamhet.

Typiskt för hur mellanchefer uppfattas av andra är att de är en del av organisationens kontrollsystem (Floyd & Wooldridge 1994), då de över-sätter den strategi som definierats på en högre nivå till operativa målsättningar. Dessa målsättningar innebär att definiera taktiken och uppgöra budgeten för att uppnå de målsättningar som listats i strategin, att övervaka hur de individer och enheter som är direkt underordnade utför sina uppgifter och slutligen att vidta åtgärder om prestationerna inte motsvarar förväntningarna. Som Floyd och Wooldridge (1994) konstaterar om mellanchefer, så har deras roll varit kopplad till själva utförandet av strategin och inget mera:

In the language of strategic management, their role has been defined as "implementation" (Floyd & Wooldridge 1994, 48).

I ovannämnda definition byggs även förväntningen om att implementeringen är en mekanisk process där åtgärdsplaner skapas och utförs enligt den övergripande plan som den högsta ledningen tagit fram in. Egentligen är verkligheten mera komplex än så, och även om det kan kännas tryggt att se på strategi som en tvåstegsprocess med planering och sedan implementering av det planerade, är inte detta en entydig eller enkel lösning. I den ekvationen finns även mellanchefer inblandad.

En följd av mellancheferens position är att de ofta möter motstridiga åsikter och krav från företagsledningen och medarbetarna (Holden & Roberts 2004). Mellancheferen befinner sig bokstavligen mellan olika intressen, uppe finns den högsta ledningen med krav på resultat och effektivitet, underifrån önskar medarbetarna få bekräftelse, fortbildning och personligt utrymme (Lindgren 2007). De konflikter som kan uppstå genom organisationers och individers olika förväntningar och uppfattningar kan skapa slitningar som påverkar stämningen och effektiviteten i organisationen. Emedan mellancheferen är den som agerar mellan företagsledning och medarbetare, får han eller hon en viktig funktion som medlare när det finns motstridiga intressen mellan de två parterna (Gabel 2002) eller när det råder oklarheter. Mellancheferen får då vara den som tolkar vad den andra parten menar. Balogun (2007) hävdar att man rent allmänt kan säga att mellanchefer har två olika aktivitetsområden i sitt arbete. Det ena är meningsskapande, det vill säga att försöka skapa klarhet i en mångtydig situation, och det andra är direkt koordinering eller ledning av åtgärder eller anställda, alltså en klart mera praktisk uppgift.

Mellancheferen fyller därmed fyra viktiga roller som förändringsagent – de förändrar för det första sitt eget beteende, tar sig an sin egen förändring då det gäller roller och ansvarsområden och ser till att vara ett föredöme i detta. Den tolkningen ligger sedan till grund för de andra rollerna. Arbetet med att tolka förändringen är en process som pågår under en tid och till sin hjälp använder mellancheferen gärna andra mellanchefer inom samma

organisation för att stämma av synsättet. De håller igång produktionen och driver den ordinarie verksamheten även under förändringstiden trots att personalgruppen kanske inte längre är eller kommer att vara intakt. Hur länge de gör detta och vilken ambitionsnivå de har grundar sig på den ursprungliga tolkningen. De hjälper andra medarbetare genom förändring på det sätt de tycker lämpar sig bäst, också grundat på den egna uppfattningen om hur förändringen ser ut. Allt detta sker samtidigt som de implementerar den planerade förändringen i organisationen (Balogun 2007). Huisman (2001) hävdar att mellanchefernas meningsskapande då det gäller strategi inte kan studeras oberoende av den organisation eller omgivning som de är en del av och att man därför ska granska den person som tolkar (i detta fall strategin), men att man samtidigt ska göra detta i förhållande till den organisation där personen i fråga ingår. Enligt Rouleau (2005) är personer i mellanledningen medvetna om strategiska aspekter, utan att uttryckligen tala om strategi som begrepp. Här menar Rouleau att dessa mellanchefer reagerar och reflekterar över det som händer runt omkring dem och på så sätt skapar både mening för sig själva och klarhet i hur de kan hjälpa andra i organisationen att skapa mening, vilket bygger på Giddens (1984) tankar om reflexiv övervakning av företeelser.

I denna avhandling kommer jag att utgå från en bredare definition av begreppet mellanchefer, och begreppet kommer därför att stå för en person som har medarbetare både under och över sig i organisationshierarkin (Franzén 2004). De återfinns alltså mellan högsta ledningen och de underordnade (Floyd & Lane 2000). Mellancheferna har således klara kontakter både uppåt och nedåt i organisationen och har genom sin centrala position även rimligtvis kontakter utanför företaget, i alla fall i viss mån. Eftersom mellancheferna både har personer under och över sig i organisationen måste han eller hon kunna hantera press både uppifrån och nedifrån. Den ständiga handlingskraften påverkar mellanchefernas kunskap, emedan det blir viktigt att ha insikt om metoder för handling istället för att skaffa sig grundläggande kunskaper inom ett specifikt område (Lindgren 2007). Jag inser att denna breda definition av begreppet mellanchefer som jag använder är klart förenklad och till och med något tilltydligt. Men å andra sidan finns det heller ingen klart rådande enighet om vad mellancheferkapet definitionsmässigt skulle innebära. Hela begreppet är mycket komplext, men samtidigt ett begrepp som används i bred utsträckning och är, om än inte väldefinierat, så i alla fall accepterat. Detta är en del av själva grundutmaningen med att studera mellanchefer överlag.

Richard (1997) visar en del av problematiken med diskussionen kring chefer och chefskap som ofta utgår från den hierarkiska placeringen i organisationen, genom att lyfta fram att det finns mer än 300 titlar som betecknar mellanchefer. Någon som ses som mellanchefer i en organisation kanske inte gör det i en annan organisation, vilket gör diskussionen

organisationsbunden, i alla fall till en viss grad (Larsson 2008). Gemensamt för de 300 titlarna är att de alla för fram mellancheferna i en situation med krav ställda på sig både från överordnade chefer och från medarbetare. Jag utgår i min definition från mellanchefernas ansvar och befogenheter i de organisationer som de verkar i, det är ändå den kontext som jag studerar dem i, vilket till exempel Huisman (2001) anser vara det korrekta sättet. Här ser vi också en del av den komplexitet som omger mellancheferna, då denna alltid är en del av sin organisation och därmed också alltid i en viss kontext. En kontext som hela tiden påverkas av rådande organisationsstrukturer, maktbalanser (eller - obalanser), personliga relationer och de inblandade personernas känslor. Mellancheferna är med andra ord mellancheferna enbart i den egna organisationen och därmed påverkar denna organisation både rollen och det dagliga (identitets-)arbetet. Därför har jag också bitt respondenterna att utgå från sin egen organisation och från den officiella strategin i den organisationen. De organisatoriska förutsättningarna påverkar mellanchefernas varande, och det får jag lov att acceptera, men det medför samtidigt att mellancheferna inte är direkt jämförbara sinsemellan i olika organisationer.

Mellancheferna har stort inflytande på hur ledningens avsikter och beslut implementeras i organisationen och likaså hur information rör sig inom organisationen (Larsson 2008). Mellancheferna ger ledningen information om vad som händer i organisationen och förmedlar likaså ledningens beslut och förväntningar nedåt. De kan till och med ses som själva kärnan i organisationen, alltså de som avgör framgången och bevakar traditionerna.

The middle is the organization, the holder of its traditions, the keeper of its faith (Kanter & Stein, 1979, i Sundin, 1998, s. 90).

Men den autonomi som mellancheferna har är ändå begränsad, och det är trots allt (fortfarande) sällsynt att de får delta i strategiska beslut (Sundin 1997). Mellanchefernas uppdrag är snarare att verkställa, utan att i alla fall officiellt ifrågasätta det som de förväntas utföra. De är dessutom högst troligt baserade på ett modernistiskt paradigm så till vida att de utgår från att det organisatoriska livet är möjligt att leda och kontrollera, och att det dessutom är deras uppgift att skapa någon form av enighet bland organisationens medlemmar så att dessa kan producera en viss typ av förväntade resultat (Cummings 2002).

Men mellancheferna ses även som direkta hinder för utveckling inom organisationen, menar Larsson (2008). Där det krävs slagkraft, kvickhet, flexibilitet och en bred delaktighet, ser Fenton-O'Creevy (2001) att mellancheferna kan vara ett konkret hinder för de anställdas inflytande. Den klassiska uppfattningen, som i hög grad baserar sig på Taylor (1911) och Weber (1947), ser mellancheferna som delar av ett större maskineri, men likväl enbart med ett inskränkt handlingsutrymme inom organisationen (Mills 1940). Hammer och Champy (1993) för fram mellancheferna som

överflödiga, kostsamma och som ett direkt hinder för den organisatoriska utvecklingen, medan Jackell (1989) å sin sida ser mellancheferna som taktiska spelare, vars agerande styrdes av ett starkt egenintresse i organisationen, något som även exempelvis Ackroyd och Thompson (1999) lyfter fram.

Forskning har även visat att mellanchefer kan ha en viktig roll i utvecklingsarbetet, främst genom att de, enligt Huy (2011), har bra förutsättningar att förstå det pågående utvecklingsarbetet och genom sin centrala roll kan skapa en balans mellan det kontinuerliga och förändringar i organisationen (Nonaka 1988). Denna syn delas även av exempelvis Moss Kanter (1984) som bedömer mellancheferna som skapare av nya möjligheter, och som dessutom får saker att ske. Det är mellancheferna som tolkar visionen, vidarebefordrar riktlinjer, medlar mellan olika grupper, vidareutvecklar rådande arbetsätt och arbetar med liknande utvecklingsarbete (Larsson 2008).

Mantere (2008) ser mellancheferna som de personer som direkt möjliggör förändring och samtidigt som strategiska aktörer i den organisation där de verkar. De har även en viktig betydelse under hela utvecklingsprocessen, speciellt i serviceföretag. Exempelvis Briggs (2005) och Valentino (2004) visar båda på hur mellancheferna har en stor roll i att översätta visioner och omsätta dem i praktisk handling. Det krävs dock vissa förutsättningar för att mellancheferna skall få en sådan roll, nämligen att de har den autonomi som detta kräver, att de vågar stå för sitt eget ledarskap och för de beslut som de fattar, samt att organisationen och omgivningen stöder och legitimerar en sådan funktion. Vidare bör de även vara medvetna om vad som förväntas av dem (Ahltorp 1998).

Ett aktivt och faktiskt stöd från den högsta ledningen är överlag en grundförutsättning för att mellancheferna skall kunna ha en strategisk roll inom organisationen. Detta stöd som saknas dock väldigt ofta (Meyer 2006). Det stödet är av yttersta vikt för mellancheferna som i sin hierarkiska position kan ha väldigt stort inflytande både uppåt och nedåt, delar sällan högsta ledningens förståelse för organisationens strategi (Floyd & Lane 2000, Westley 1990).

Av stor vikt i organisationer är även alla de sociala interaktioner som ständigt pågår. Dessa kan grovt delas in i två olika typer, dels den vertikala processen, alltså relationen till organisationsledningen, och dels den horisontella processen, med andra ord relationen till kollegerna, alltså de övriga mellancheferna (Larsson 2008). Enligt Balogun & Johnson (2005) är de vertikala processerna oftast formella medan de horisontella processerna är av mera informell karaktär. Den meningsskapande processen i dialogen med kolleger har stor betydelse för mellanchefernas arbete, då dessa via den kan påverka hur de kan driva utvecklingen framåt i organisationen. Ofta har forskningen fokuserat enbart på den formella processen, där mellancheferna

i högre grad ses som förändringsmottagare av initiativ uppifrån än att själv vara initiativtagare. Här menar flera forskare att mer kunskap behövs för att förstå mellanchefernas roll i organisationens utvecklingsarbete och betydelsen av det informella utbytet med andra kolleger som ett komplement till den formella processen, som är betydligt mera styrd och lämnar mindre utrymme för spontana beslut och kontakter (Isabella 1990, Labianca et al. 2000).

Rollen som mellanchefer är alltså långt ifrån enkel eller lätt att förklara, utan istället ytterst komplex. Mellancheferna har dels de överordnade som ger dem (någon form av) ansvar och uppgifter, men de har även sina egna underordnade som de skall leda mot ett överenskommet organisatoriskt, eller i alla fall avdelningsmässigt, mål. Det är känt att mellanchefer ofta dras mellan parterna i denna dikotomi mellan över- och underordnade. Balogun (2007) skriver exempelvis att mellanchefer ofta anses vara den grupp som för samman det strategiska med det operativa inom organisationen. Mellancheferna skall delge medarbetarna de strategiska besluten och samtidigt förmedla deras åsikter och reaktioner uppåt (Sharro et al. 2010). Genom att medla, tolka och förhandla, förenar mellancheferna således de strategiska och operativa nivåerna, mycket likt en spindel i sitt nät. Men, som tidigare konstaterats så beror denna roll även alltid på den organisatoriska kontexten.

Mellanchefer kan dock spela en mycket viktig roll vid allt förändringsarbete inom organisationen. Saku Mantere (2008) anser, i likhet med Balogun (2007) att mellancheferna har en nyckelroll som medlare och förmedlare olika hierarkiska nivåerna emellan. Rollen som medlare inom organisationen bygger på vissa konkreta rollförväntningar. Mellanchefer är därför även spännande då de på samma gång är både chefer och underställda, och för att rollen därmed har flera dimensioner. Sätillvida är rollen starkt kontextbunden att mellanchefer intar olika roller och beteenden beroende på vem han eller hon talar med.

Men mellancheferna genomför inte enbart planerade strategier. De kan även använda sin position till att kämpa för (eller emot) innovativa idéer och affärsmöjligheter (Balogun 2007). Alltså är mellancheferns roll betydligt mera mångdimensionerad än vad man egentligen tror vid en första anblick. Mellanchefer med en negativ attityd kan också genom sin centrala roll inom organisationen vara ett konkret hinder för förändring och utveckling. Detta kan vara en bidragande orsak till att mellanchefer ofta har ett rätt så dåligt rykte inom organisationen (ibid).

Mantere (2008) visar på fyra olika rollförväntningar för mellancheferna. Dessa är förväntningar som dels kommer uppifrån, dels nerifrån. Verkställande är en klar rollförväntning som kommer ovanifrån, medan att sammanfatta information och kämpa för olika alternativ är rollförväntningar som kommer nerifrån. Mantere (2008) sammanfattar sin

undersökning med en rad punkter som enligt honom är centrala för att mellancheferna skall lyckas hantera de rollförväntningar som de jobbar med. Mellancheferna måste förstå varför vissa strategiska beslut görs, de måste ha det stöd som de behöver för att utföra förändringarna och de behöver även se att ledningen följer den överenskomna planen. Dessa punkter kan sammanfattas i att mellancheferna alltså måste ha förtroende för sina chefer, och detta förtroende byggs genom kontinuerlig och öppen dialog (Sharro et al. 2010).

Balogun (2007) menar att mellanchefernas nyckeluppgift för att klara av de rollförväntningar som finns på dem är oavbruten tolkning av det som kontinuerligt sker. För att kunna förmedla information behöver mellancheferna därför först tolka vad det är som sägs eller görs och sedan skicka denna information vidare. Därför framhäver Balogun (2007) tolkningen som en primär uppgift för mellanchefer. Det är genom tolkningen som de själva skapar mening i det som händer och utgående från den som de sedan förmedlar sin tolkning vidare i organisationen. Rouleau (2005) kom i sin studie fram till att mellancheferna gör en ”översättning” av det som pågår genom att ta i bruk personliga mikroarbetsätt, till exempel genom att använda metaforer, fokusgrupper, möten och personifierade berättelser som anpassats speciellt för varje diskussion beroende på vem de diskuterar med. Detta är naturligtvis tidskrävande för mellancheferna, och kan dessutom leda till problem i form av till exempel övertolkning, men kan också dels bidra till att de själva skapar sig en förståelse för det som pågår, dels möjliggöra (eller förtydliga) denna förståelse även för andra inom organisationen. Vad vi dessutom bör komma ihåg, är att mellanchefernas reaktioner, inställning och ordval tolkas av de underordnade inom organisationen i alla lägen, oberoende av om de är genomtänkta eller inte och oberoende av om mellancheferna i fråga vill det eller inte (Suominen et al. 2011).

Brist på stöd och tid gör att mellancheferna inte vet vilka av de förväntade rollerna de skall prioritera. Detta leder därför till rollkonflikter som mellancheferna kämpar för att lösa genom att fokusera på det som de tror förväntas av dem, som då sker på bekostnad av andra roller. Rollkonflikten är en del av mellanchefernas vardag, både pga. de olika yrkesrollerna och de privata rollerna, menar Ahltoft (1998). Baloguns (2007) undersökning pekar på att orsaken till att mellanchefer gör motstånd bottnar i organisatoriska begränsningar såsom bristen på stöd och tid, och att de därför inte klarar av att hantera de rollkonflikter som de upplever att de utsätts för. Förhållandet till den officiella strategin påverkar hur de talar om denna strategi och hur den är närvarande (eller frånvarande) i deras medvetande. Genom att distansera sig från strategin, distanserar de sig även från organisationen i stort, eftersom strategin som bekant är en del av det som formar organisationen.

Var står vi då idag då det gäller forskningen om mellancheferna? Mycket

forskning har gjorts kring hur mellancheferna uppfattar sina egna roller, karriärer och erfarenheter som ett resultat av organisations-förändringar (Floyd & Wooldridge 1997, Dopson & Neumann 1998). Thomas och Linstead (2002) riktar dock stark kritik mot den forskning som görs när det gäller mellanledningen och beskyller forskarna för att reducera mellanledningen till något som kan jämföras med andra fenomen inom litteraturen, bestämda utifrån strukturella och omgivningsmässiga faktorer. Vidare, hävdar Wilson (1996), att mellanchefernas upplevda erfarenheter och deras kunskapsinnehav negligeras i en stor del av den forskning som gjorts. De ontologiska och epistemologiska utgångspunkter som ligger till grund för ledarskapsteorier och som för fram ledningsarbete som objektivt, neutralt och observerbart har kritiserats i en mängd studier. Inflytandet av dessa kan erkännas, men jag vill ändå påpeka att jag här ser all kunskap som partiell, situationsbunden, lokal och självreflekterande (Foucault 1977) i förhållande till mellanledningen.

Som vi kan se varierar alltså uppfattningen om mellanchefer under olika tider och likaså det utrymme som de som grupp ges i litteraturen och i diskussionen. Variationen beror delvis på de teoretiska utgångspunkterna som varit rådande under olika delar av den företagsekonomiska utvecklingen, men även på hur synen på organisationen som fenomen har utvecklats. Dock, om vi ser på den forskning som gjorts av Floyd & Wooldridge (1992, 1997), Floyd & Lane (2000) och Mantere (2008) verkar ändå forskare vilja bygga upp en förståelse för de funktionella roller som mellancheferna spelar när det gäller strategiarbete, både vad gäller själva genomförandet av strategin och likaså förnyandet av densamma. Dessutom framställs mellancheferna inte längre enbart som ett passivt offer för omstrukturering, utan ses snarare som aktiva utövare, både vad gäller strategi och organisationen i övrigt (Thomas & Linstead 2002). Detta visar på en utveckling mot att se mellancheferna som en viktig kugge i det organisatoriska maskineriet. Hur de ser på den officiella strategin och sin egen roll i förhållande till den är dock ännu utforskat, och genom att kombinera detta med alieneringsteori vill jag visa hur mellancheferna inte bara identifierar sig med strategin utan även hur denna kan bidra till distansering för sagda mellanchefer.

3.3 Mera än en roll?

Min studie fokuserar på personen i rollen som mellanchefer (i den egna organisationen) men jag inser samtidigt att det inte går att bortse från att de andra roller som personen innehar inom organisationen även påverkar personen i fråga. Människan och därmed också mellancheferna, är trots allt alltid summan av tidigare erfarenheter och den kontext i vilken han eller hon verkar. Dessa erfarenheter påverkar de svar och de historier som mina

respondenter berättar för mig, men det är en del av det som gör att de har just den historien att berätta. Jag nöjer mig med att konstatera att dessa historier inte kan separeras från den verkliga person som skriver ner sin historia för mig. Det är trots allt alltid fråga om den personens berättelse, så som denne har upplevt och fortsättningsvis upplever situationen.

Gränsen mellan det offentliga och det privata för chefer och mellanchefer blir allt tydligare i och med hårdare krav på effektivitet och resultat. Det här syns tydligt i en studie av Linstead och Thomas (2003) där de konstaterar, att mellanchefen i sitt sökande efter mening och en känsla av sammanhållning i organisationen, offerar allt mera av sitt personliga liv till förmån för organisationen och de krav som ställs på dem. Det här leder till att mellanchefen inte längre enbart är orolig för sitt framtida arbete, hävdar Linstead och Thomas, utan också tappar uppfattningen om vem han eller hon egentligen är:

Not only are they unsure about their work future – they don't know who they are anymore (Linstead & Thomas 2003, 17).

Enligt Giddens (1984) är mellanchefen en slags marionett som förväntas handla enligt en färdig plan och en förväntan om hur de skall agera. Varje organisatorisk roll innehåller ett antal förutbestämda förväntningar, menar Giddens och hävdar också att vad varje aktör då kan göra är att göra det bästa av situationen, med de verktyg som de har blivit tilldelade:

Emphasis on roles tends to emphasize the "given" character of roles. The script is written, the stage set and the actors do the best they can with the parts prepared for them. (Giddens 1984, 84)

Balogun och Johnson (2004) har kartlagt olika sätt genom vilka mellancheferna deltar på mikronivå i skapandet av strategi. De har dock i sin forskning fokuserat på vad mellanledningen gör i frånvaro av högsta ledningen, så att utöka forskningen inom detta område, vilket t.ex. Mantere (2008) gjort, är av stor vikt för en bättre förståelse av mellanledningens koppling till strategi. Dels utgående från de förväntningar som kommer från den högsta ledningen, och utöver dessa förväntningar och sammankopplat med t.ex. en eventuell egen agenda eller intriger från mellancheferns sida.

Linda Rouleau (2005) påpekar att det är nödvändigt att vi studerar mellanchefernas roll som tolkare och säljare av strategisk förändring inom och även utanför organisationen. Hon hävdar att mellancheferna i sitt dagliga arbete med medarbetare, kunder och samarbetspartner kontinuerligt använder sig av meningsskapande och meningsgivande, utan att direkt ens använda sig av termen strategi. Rouleau identifierar luckor i den existerande litteraturen om processerna kring strategiskt meningsskapande och meningsgivande. Det är alltså frågan om traditionell "gap spotting", vilket inte är helt uttömmande, men som ändå kan ge oss en bra bild av var forskningen befinner sig och följaktligen även vad som saknas. Även

om ”gap spotting” inte direkt utmanar de antaganden som ligger till grund för den existerande litteraturen (Alvesson & Sandberg 2011), så hjälper det ändå till i att utveckla de teorier som är rådande inom forskningen.

The coordinator between daily activities of the units and the strategic activities of the hierarchy (Floyd & Wooldridge 1994, 48)

Med utgångspunkt i Floyds och Wooldridges (1994) definition av mellanchefer ovan kan jag lyfta fram några olika synvinklar på strategi och mellancheferens roll inom dessa olika aspekter. Dessa är mellancheferens roll vid planeringen av strategin, mellancheferens situation överlag i organisationen och slutligen, dennes roll i själva genomförandet av strategin. Ahltopp (1998) hävdar vidare att få chefer är medvetna om hur många roller de verkligen har, och först när man arbetat ett tag i sin position, börjar man reflektera över den informella rollen, dvs. de krav och förväntningar som ställs på ens roll. Dessa krav kommer dels uppifrån, dels nerifrån i organisationen men omfattar även de krav man ställer på sig själv.

Även om det är en stor mängd personer involverade i genomförandet av strategin, har mellancheferen en rad specifika utmaningar i och med den unika positionen denne har mellan högsta ledningen och den operativa kärnan. I och med att de har ett starkt inflytande på hur de underordnade i den operativa kärnan tolkar, tar till sig och implementerar en ny strategi, kan mellancheferna anses vara i en nyckelroll om vi ser till hur väl strategin genomförs (Balogun 2007). Det är trots allt inte definitionen av strategin som är det svåra, utan snarare att få den genomförd på ett lyckat sätt. De traditionella ansvarsområden som mellancheferen svarat för, att handleda, träna och motivera underordnade, är i en nyckelroll när det gäller denna framgång, eller uteblivandet av den. Indelningen mellan planering och implementering av strategi är inte lika tydlig inom forskningen idag, utan processen kan snarare ses som en iterativ strategiutvecklingsprocess där båda delar ingår (O’Shannassy 2003).

Utgående från denna utveckling, kan jag lyfta fram tre olika synsätt på mellanledningens roll i strategiutveckling och implementering. Det första synsättet ser på mellancheferen som utförare av den strategi som den högsta ledningen definierat (Hrebiniak 2008). Denna syn relaterar i hög grad till den traditionella synen på mellanchefer som en sammanförande länk mellan högsta ledningen och övriga inom organisationen (Likert 1961). Med andra ord skall mellancheferna alltså förena strategiska målsättningar och den dagliga verksamheten och samtidigt reda ut personalens eventuella problem på olika nivåer inom organisationen (Hrebiniak 2008). Mellancheferna påverkar både planeringen och utförande kontinuerligt genom sitt sätt att uppföra sig och tala, enligt Floyd och Wooldridge (1997).

Om vi jämför dessa båda syner, kan vi konstatera följande skillnader i synen på strategiprocessen: Hrebiniak ser formulering och genomförande som två olika saker, medan Floyd & Wooldridge ser att de är integrerade och

att aktiviteter inträffar på samma gång. Vidare tar Hrebiniak ett uppifrån-perspektiv där fokus ligger på planering och kontroll. Hur väl dessa lyckas är ett mått på framgång, medan Floyd och Wooldridge å sin sida intar ett mellanledningsperspektiv där fokus ligger på att upprätthålla de interna och externa relationerna så att hela strategiprocessen kan faciliteras så effektivt som möjlig. Framgången beror på hur väl dessa relationer förvaltas. Mellanchefen är för Hrebiniak endast en utförare, medan Floyd och Wooldridge även ger mellanchefen en roll i planeringsdelen av strategin även om de också håller med om att mellanchefen därtill har en viktig roll i själva genomförandet.

Det tredje synsättet baserar sig rätt långt på Strategy-as-practice-synsättet med exempelvis Julia Balogun som en stark förespråkare. Balogun (2007) ser mellanchefen som en nyckelperson i hela strategiprocessen och hävdar att mellanchefen genom sin position i organisationen är både mottagare och utförare av strategin. Hur mellanchefen tolkar och förstår strategin, påverkar direkt hur väl resultatet av strategin kommer att utfalla, menar Balogun. Hon skriver också att om mellanchefens roll som skapare av mening i strategin inte erkänns, leder det ofta till problem i implementeringen av strategin (Balogun & Hope Hailey 2008). Balogun hävdar med andra ord att mellanchefens roll är ytterst viktig, men inte bara som implementatör av strategin utan också i form av upprätthållare av relationer människor emellan och som tolkare av strategin. Det är koordination, ledarskap och tolkningsuppgifter som tillsammans utgör det centrala för mellancheferna. I och med denna syn bygger hon vidare på både Hrebiniaks implementeringsroll och Floyd & Wooldridges relationsvårdare. Mellanchefen är en central aktör i ledet av kommunikation från ledning till enskilda medarbetare, men mellanchefen skiljs från medarbetarna genom sin ställföreträdande funktion för ledningen (Holden & Roberts 2004).

Mellanchefen har alltså under de senaste 25 åren varit fokus för strategiforskningen (Wooldridge et al. 2008). Samtidigt har mellanchefen även varit kraftigt ifrågasatt (Womack et al. 1990) men erkänd som en av de absolut viktigaste personerna i organisationen (Wood 1989, Nonaka & Takeuchi 1995, Fenton-O'Creevy 2001). Det är således ingen lätt position att befinna sig i.

Dessutom påpekar Guth och Macmillan (1986) att mellanchefer som upplever att deras egenintresse är i farozonen kan fördröja eller omfokusera strategin eller till och med sabotera den helt och hållet. Det samma säger Raes et al. (2011), om initiativen från högsta ledningen strider mot mellanchefens egna intressen, så finns det en klar risk att mellanchefen motarbetar det som den högsta ledningen lägger fram. Mellanchefer kan också direkt använda strategin för att driva sina egna intressen och dessutom, precis som chefer i största allmänhet, reagera på hot och möjligheter genom att utföra förändringar (Cyert & March 1963).

När det gäller strategiarbete är mellancheferpositionen således en klar maktposition med möjligheten att påverka, och även om den traditionella synen på mellanchefer som någon som endast utför det som kommer högre uppifrån i organisationen ännu kvarstår på sina håll, så ser vi ändå en förändring mot en roll som innefattar genomförande på ett betydligt bredare plan i och med att synen på mellanchefer och deras betydelse ändras.

3.4 Det dagliga arbetet?

Dunford och Jones (2000) samt Gioia och Thomas (1996) menar att meningsskapandet för individen själv och meningsgivande för andra har blivit en bestående del av strategilitteraturen. I takt med det ökade intresset för mellanchefer och deras roller i strategiarbetet (Vaara 2010, Mantere & Vaara 2008, Balogun & Johnsson 2004) har även intresset för hur mellancheferna dels skapar mening, men även hur dessa vidarebefordrar meningen, det vill säga det som vi känner som meningsgivande, ökat. Genom sin position i organisationen är mellancheferna ofta de som tvingas förklara för medarbetare och kunder, med egna ord och i diverse vardagliga sammanhang, varför företagets strategi har ändrats och vad den nya strategin innebär. Mellancheferna har en central roll då det gäller att skapa strategi utifrån sin centrala position i organisationen (Pappas & Wooldridge 2007) och de skapar denna genom aktiviteter, beslut och genom vad de för fram samt sättet på vilket detta sker. Och även om den organisatoriska kontexten varierar så är det ändå ofta så som mellanchefernas beskrivs, med mycket kontakter både utanför och inom organisationen.

Middle managers are often closer to external stakeholders, in particular to clientele, than are top managers (Dutton et al. 1997, 414).

Meningsskapande handlar om hur mellancheferna i detta fall förstår, tolkar och skapar mening för sig själva baserat på den information som finns tillgänglig för dem. Här återfinns forskare som Boje (1991) och Gabriel (2000) och det centrala är hur det tillgängliga materialet används för egen del. Chefer skapar kontinuerligt mening, trots en hög grad av osäkerhet och tvetydighet i själva förändringen (Hill & Levenhagen 1995, Pratt 2000). Meningsskapande är även att föra samman det abstrakta och det konkreta "*to make sense is to connect the abstract with the concrete*" (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 412).

Meningsgivande fokuserar däremot på samma personers försök att påverka förändringen, på hur de kommunicerar sina egna tankar om förändringen åt andra och slutligen hur de försöker få stöd för sin egen tolkning och sina egna tankar:

Viewed from a sensegiving perspective, therefore, stories are resources that managers use on others (Collins 2013, 48).

Nonaka och Takeuchi (1995) åskådliggör de olika rollerna som olika lager i organisationen har då det gäller kunskapsskapande. Alla organisatoriska nivåer har enligt Balogun och Johnson (2004), viktiga roller då det gäller kunskapsskapandet inom organisationen och de menar att är initierat av mellancheferna som också kan benämnas som kunskapsskapare. Nonaka och Takeuchi (1995) menar att mellanledningen borde ses som ett strategiskt nav eller som en kunskapsmotor som sammanlänkar högsta ledningen med medarbetarna. Mellanledningen är den naturliga bron mellan högsta ledningen och medarbetarna då de, i alla fall i tillräcklig grad, delar högsta ledningens kännedom om strategisk riktning och vision samt har nära kontakt med medarbetarna som har den bästa kunskapen då det gäller dagliga verksamheten (Dopson et al. 1992). Genom att kombinera dessa båda världar har mellanledningen en mycket central roll.

På det hela taget ger dessa studier (som till största delen är fallstudier) oss en bra överblick över hur både meningskapande och meningsgivande är socialt konstruerade över tid (Hopkinson 2001). I hög grad framställs de strategiska meningsprocesserna i den pågående forskningen, som om det vore ett resultat av rationaliseringar baserade på objektiv kunskap (Huisman 2001). De flesta forskare missar ändå hur chefer använder den implicita kunskap de innehar för att skapa mening för sig själva och för andra (Rouleau 2005), samt hur mellancheferna använder strategin för att identifiera sig själva och andra. Det som är intressant här, är hur mellancheferna också använder strategin som föremål för distansering, något som tidigare inte har varit en del av diskussionerna kring strategisk teori.

3.4.1 Mellanchefernas deltagande

På grund av den hierarkiska position som mellancheferna innehar, delar mellancheferna inte (i alla fall inte traditionellt sätt) samma förståelse för organisationens strategi som toppcheferna (Floyd & Lane 2000, Westley 1990). Dessutom tvingas mellancheferna ofta fokusera på mera praktiska problem under själva implementeringen av strategi och i vardagen, och har därför inte kapacitet att analysera så mycket (Huy 2011, Thomas & Linstead 2002). Studier av beteende och i synnerhet meningskapande och förmedlande av mening, kan dock inte studeras isolerade från sin verkliga omgivning eller från de individer som står för tolkningen (Huisman 2001, Wright et al. 2000), utan sker i ett socialt sammanhang där även andra individer är närvarande. Som Rouleau (2005) skriver:

Indeed, giving meaning is a socio-cultural context (Rouleau 2005, s. 4).

Därtill skapas uppfattningen om situationer, organisationer och deras omgivningar då de förekommer i språket (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005), det vill säga de skapas och sprids genom att det talas om dem.

Rouleau (2005) menar att mellanchefer ofta i praktiken medverkar till att förstärka de bilder som redan är socialt konstruerade om strategin i organisationen i och med att de använder de för tillfället rådande strukturerna som resurser för att skapa mening kring strategin, dess varande och förändring. De placerar med andra ord strategin i förhållande till en kontext, det vill säga organisationen och den de talar med, vilket är förståeligt men de gör sig då samtidigt skyldiga till något som Sfez (1984) kallar för överkodning om de varierar sin tolkning alltför mycket enligt mottagaren.

I min studie strävar jag efter att utreda hur den officiella strategin uppfattas av just denna grupp av mellanchefer, som enligt tidigare forskning faller inom kategorin av strateger (Rouleau 2005, Whittington 2002, Johnson et al. 2003, Floyd & Lane 2000, Weick 1995). Med sina aktiviteter och sätt att tala, förmar och påverkar de strategiarbetet i den organisation som de är en (central) del av. Att enbart studera vad dessa personer gör, räcker inte enligt Paroutis och Herecleous (2013), utan de menar att vi även bör studera vad dessa personer säger och hur de beskriver sin egen roll inom organisationen eller i förhållande till något som förknippas med organisationen:

We find that attention to what strategists do need to include attention to what they say (Paroutis & Herecleous 2013, 936).

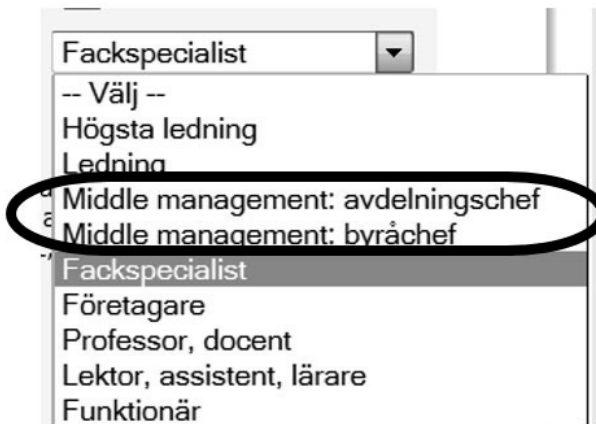
Det jag undersöker är alltså hur den officiella strategin uppfattas av just dessa personer, till skillnad från en sekundär betydelse om vad strategi kunde betyda, så som den uppfattas av andra (Zahavi 2002). I min studie strävar jag alltså efter att förbigå själva strategiprocessen som rätt ofta varit föremål för forskning, och titta på hur själva strategin, i mitt fall alltså organisationens officiella strategi, uppfattas av den grupp människor som enligt SAP är en väsentlig del av genomförandet. Här blir det som mellancheferna skriver om strategin av central betydelse, eftersom språket är ett grundläggande element i både daglig verksamhet och inom själva skapandet av strategin (Tsoukas 2010). I analysen anammar jag Paroutis & Heracleous (2013) definition, nämligen att det är fråga om text som strategiutövare själva producerar, som avslöjar deras uppfattning om själva strategin och även deras eget förhållande till den. Denna text samlar jag in i form av berättelser, det är alltså i mitt fall fråga om nedskrivna texter, men ändå texter som dessa personer själva skrivit för just detta ändamål, vilket gör att de kan jämföras med exempelvis tal, något som exempelvis Paroutis & Heracleous (2013) använt sig av.

Jag använder här en bred definition av begreppet mellanchefer, vilket gör att de personer jag ville kontakta skulle återfinnas i organisationen mellan högsta ledningen och den operativa personalen (Floyd & Lane 2000).

Rent praktiskt innebär det att dessa personer då uttryckligen, i den organisation som de verkar i, har:

1. Medarbetare både under och över sig i organisationshierarkin
2. Chefstitel
3. Linjeorganisationsansvar över en definierad funktion eller ett team
4. Personal- och/eller budgetansvar

Den ursprungliga tanken utvecklades, och de som svarade ryms inom dessa definitioner, men jag rationaliserade även insamlingsprocessen genom att kontakta den lokala ekonomföreningen i Åbo och frågade dem om jag kunde få skicka min förfrågan via deras register till de personer som själva hade definierat sig som mellanchefer. Sålunda kontaktades via e-post alla de 124 medlemmar av Ekonomföreningen Merkur r.f., en underorganisation inom Finlands ekonomförbund SEFE för främst svenskspråkiga ekonomer med en ekonomexamen huvudsakligen från Åbo Akademi och som själva har klassificerat sig som mellanchefer (här nedan någon av de två kategorierna "Middle Management") och inte som högsta ledning, ledning eller fackspecialist, företagare osv. Med liknande studier inom ekonomi, har denna grupp mellanchefer högst troligt en viss uppfattning om strategiterminologin, och kan således därför anses vara en grupp som har möjligheten att reflektera över sin egen roll i förhållande till strategin inom organisationen och hur de själva relaterar eller inte relaterar till den. Det är trots allt inte en helt lätt fråga, varför jag ser det som viktigt att personerna som svarar är bekanta med strategiterminologi och har erfarenhet av att reflektera över sin egen roll och sitt ansvarsområde. Språket spelade en avgörande roll för valet av respondenter och likaså att de hade en magisterexamen i ekonomi i bagaget.



Finlands Ekonomförbund – SEFE är en service och intresseorganisation för personer som avlagt högskoleexamen inom ekonomiska vetenskaper och för ekonomistuderanden. Förbundet består av 25 ekonomföreningar och 14 studerandeföreningar. Förbundet har totalt över 50 000 medlemmar

och är därmed Akavas fjärde största medlemsorganisation. SEFE:s ekonomimedlemmar hör dock alltid till lokala ekonomföreningar som sköter de lokala evenemangen och förmedlar information med stöd av förbundet. Medlemsregistret sköts dock av SEFE, varpå jag alltså först fick tillstånd från föreningen och därefter klartecken från förbundet innan min förfrågan gick ut till mellancheferna. Det handlar om ett bekvämlighetsurval (Bryman 2002), men samtidigt en avgränsande faktor då dessa personer i och med en slutexamen inom ekonomi inte torde vara helt främmande för själva begreppet strategi. Det kritiska tankesätt som en högskoleutbildning innehåller ger respondenterna en större förmåga att reflektera över det egna ledarskapet, den egna rollen och likaså strategin. För en närmare och mera detaljerad beskrivning av själva processen hänvisas läsaren till metodkapitlet (kapitel 5).

Varför mellancheferna? Jo, för att den roll som mellanledningen har i strategiarbete på senaste tid lyfts fram, speciellt av forskare som omfattar *strategy-as-practice*-synsättet. Dessa studier lyfter fram mellanledningens delaktighet i att forma strategin (Laine & Vaara 2007, Mantere & Vaara 2008), tolka strategin (Kaplan 2008, Mantere 2008) och kommunicera strategin (Rouleau 2005). Om mellanledningen inte deltar, har det i sin tur resulterat i att kvaliteten på strategiarbete överlag blivit sämre och att det uppstår flera problem i implementeringsskedet eller i övrigt då strategin ska utföras i praktiken (Balogun & Johnson 2004, Laine & Vaara 2007, Mantere & Vaara 2008). Detta är något som exempelvis Nutt (1987, 1989) påpekar redan i ett betydligt tidigare skede. Om de som ska verkställa strategin inte bryr sig, inte är intresserade eller inte förstår vad som pågår leder det högst antagligen till problem inom organisationen. Mellancheferna är dessutom ofta snabba att positionera sig i den sociala ordning som råder inom organisationen för att på så sätt öka sin egen möjlighet att agera, påverka och styra (Whittington 1992). Det som dock saknats är studier om hur mellancheferna förhåller sig till strategin och hur de ser på sin egen roll i relation till strategin. Likaså saknas det studier som kombinerar strategi och alieneringsteori. Strategi har studerats i förhållande till identitet (Alvesson 2010, 2002, Carney 2004, Wooldridge & Floyd 1989), men inte genom alieneringsteori. Nästa kapitel går därför in på mellanchefernas identifiering och här öppnar jag även upp alieneringsteorin, något som lägger grunden till min kommande analys av mellanchefernas uppfattning om strategin genom alieneringsteori.

4 Att höra ihop med strategin och att inte göra det. Om identifiering och alienering

Identity is a self-referential description that provides contextually appropriate answers to the question “who am I” (Ashforth et al. 2008).

Kuhn (2006, 1340) lyfter fram identitet som “the conception of the self reflexively and discursively understood”, och även om identitet i första hand är på en individuell nivå, finns det en klar koppling mellan den personliga identiteten och organisationsidentiteten (Humphreys & Brown 2002), just på grund av att människan ofta formar sin egen identitet i förhållande till andra, både personer och organisationer (Alvesson 2010) eller något som de uppfattar att representerar organisationen. Litteraturen lyfter vidare fram både ”identification with a collective” och identifiering med ”parts of the self” (Stryker & Burke 2000, 284). Det som gör identitetsfrågan extra spännande är hur den kan förändras och dessutom vara multidimensionell och varierande, som exempelvis Sims (2003, 1202) uttrycker det: ”identity is temporary”.

4.1 Yrkesrollen

En väsentlig del av vem en människa uppfattar sig vara hänger för en del väldigt nära ihop med den yrkesroll som människan i fråga har. För andra är denna yrkesroll i sin tur mindre betydelsefull. Att säga ”jag är advokat” kan vara ett sätt att betona hur yrket speglar den egna identiteten (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011). Man kan här jämföra hur någon för fram sitt yrke i betydelsen att *vara* någonting jämfört med att jobba *inom* en viss bransch, vilket betonar det organisatoriska sammanhanget snarare än den egna identiteten, att skapa en viss distans till själva yrket (Ulfsdotter Eriksson 2012). Yrke och arbete överlag upptar dock en allt större del av vår vakna tid, vilket gör att yrkeslivet i alla fall i viss mån kommer att påverka vår identitet.

Hochchild (1983/2003) poängterar att ens personlighet påverkas av att ha en roll, att rollen så att säga gör avtryck på individen och samtidigt formar denna i processen. Inom rollerna skiljer man mellan rolltagande och rollskapande (Fuchs Ebaugh 1988). Rolltagandet syftar på en process där individen tillägnar sig de krav och förväntningar som omgivningen lägger på ett riktigt rollutförande, medan rollskapandet handlar om ett mera djupgående påtagande av själva rollen eller yrket. Det första fallet styrs mera av utomstående faktorer, medan det i det senare fallet är individen själv som tar en aktiv del i att skissa fram sin roll i mötet mellan å ena sidan de normer och värderingar som kringgärdar själva rollen och å andra sidan den egna personligheten (Ulfsdotter Eriksson 2012). Katz och Kahn

(1978) till exempel menar att den sociala rollen formas i samspelet mellan innehavaren och omgivningen. Yrkesrollen skapas i organisationen och genom de förhållanden som finns där. De menar att man i en specifik roll är i mitten av en sammansatt process av förväntningar, beteenden, tolkningar, personliga attribut och känslor. Därför präglas alltså innehavaren av rollen, men samtidigt påverkar innehavaren i sin tur rollen. Rollen kan även sägas vara summan av hela det beteende som andra människor förväntar sig av individen i en given situation och kontext (Friedman & Podolny 1992, Katz & Kahn 1978).

Inom organisationer skapar yrken gränser mellan specialiseringar av arbetsuppgifter och mellan olika nivåer (Svensson 2009, 203). Yrke berör frågor om uppväxt, utbildning, erfarenheter och identitet och blir därför ett begrepp som rör sig över flera analytiska nivåer – makronivå (samhälle), mesonivå (bransch och organisation) samt mikronivå (individ). Yrket anger inom vilken bransch personen befinner sig, medan anställningen relaterar till positionen inom organisationen. Förman, avdelningschef och verkställande direktör är alla exempel på positioner (Taylor 1968), och varje organisatorisk position hör ihop med vissa roller som i sin tur speglar ett antal förväntningar som ställs på dessa roller (Floyd & Lane 2000). I strategiteori har mellanchefen traditionellt varit utsatt för förväntningar om att han eller hon skall ansvara för genomförandet av den planerade strategin (se exempelvis Reid 1989, Ou et al. 2014), om att informationen förmedlas mellan olika hierarkiska nivåer i organisationen (Franzén 2004) och om att den dagliga verksamheten skall rulla på som planerat (Johnson et al. 2008). Vid möjliga rollkonflikter, antingen på grund av oklara förväntningar eller på grund av tidsbrist, kan individen reagera genom att dra sig undan, ljuga och bedra eller till och med försvinna från organisationen (Biddle & Thomas 1966, Grover 1993). Reaktioner som dessa tenderar att förstöra, eller i alla fall klart försvåra, önskade organisationsprocesser som exempelvis utförandet av en planerad strategi.

Här kan vi återknyta till Tajfel och Turner (1979) som hävdar att varje individs självbild påverkas direkt av sammanhangen som personen ingår i. Kunda (1992) bygger vidare på Goffmans arbete, och definierar roller som explicita och systematiska påtvingade regler för hur medlemmar i en organisation bör tänka och känna, både när det gäller dem själva, deras arbete och även då det handlar om frågor som berör organisationen där de ingår. Inom organisationer finns dock både primära och sekundära roller, där de sekundära rollerna kan variera till natur och antal i större grad, och det gemensamma för dem är att de inte är lika direkt kopplade till positionen och den dagliga verksamheten som den primära rollen (Floyd & Lane 2000). Således kan varje mellanchef till exempel ha en primär roll med förväntningar ställda på ett visst beteende, men samtidigt ha en mängd sekundära roller som även de kan medföra någon typ av förväntningar på en

viss (möjligen till och med annan) typ av beteende.

Inga Hellberg (1978) lyfter fram olika yrkesbegrepp som rör profession, nämligen *i sig, för andra* och *för sig*. Den första fasen, *ett yrke i sig*, handlar om att vissa likartade uppgifter utförs, men utövarna saknar sinsemellan ett gemensamt sammanhang eller en specifik definition av det de gör. Det handlar alltså om yrkesutövare som agerar individuellt och likaså oberoende av varandra (Ulfsson 2012). Den andra fasen, *ett yrke för andra*, inträffar då samhället uppfattar att det finns en yrkesgrupp som sköter en viss typ av arbetsuppgifter och det är den grupp samhället kan vända sig till vid behov. Yrkesutövarna blir även de medvetna om att de befinner sig i en isolerad ställning med rätt låg kontroll över marknaden för sina tjänster (ibid). De börjar undersöka möjligheter till samarbete med andra utövare inom området, vilket sedan startar övergången mot *ett yrke för sig*. I denna tredje fas finns det redan en kollektiv känsla bland utövarna och det möjliggör samarbete och utbyte dem emellan. Det är utövarna som tillsammans definierar verksamheten genom yrkeskollektivet, och det blir i slutändan rollerna som formar organisationen.

4.2 Rollerna formar organisationen

I likhet med hur kroppens organ tillsammans bildar en fungerande helhet, och orkesterns olika musiker blir just en orkester, utgör även organisationens delar och strukturer samt människorna som ingår i den tillsammans en helhet. En grupp utför en viss arbetsuppgift som de andra grupperna behöver, och de i sin tur gör andra uppgifter som också efterfrågas inom organisationen (Ulfsson 2012). En typisk grupp är gruppen av mellanchefer som i organisationen har förväntningar ställda på sig, samtidigt som de även är beroende av vad andra grupper inom organisationen gör för att kunna utföra sitt eget arbete. De har en given plats i organisationen, både hierarkiskt och funktionellt, och de bidrar från sin plats med förmedling och tolkning av information både uppåt och nedåt. Denna unika ställning med påverkningsmöjlighet gör dem även mycket intressanta att studera. De återfinns någonstans mellan den strategiska planeringsfunktionen, i form av högsta ledningen, och den operativa kärnan (Floyd & Wooldridge 1992). I denna intressanta position har de unika möjligheter att påverka både uppåt och nedåt i organisationen.

Även om mellancheferens roll naturligtvis kan diskuteras, och graden om hur viktiga de är kan ifrågasättas, så påstår jag ändå att de har en direkt inverkan på organisationens verksamhet. Högsta ledningen är trots allt inte omnipotent utan de är beroende av mellanchefernas tekniska kunskap och deras funktionella färdigheter (Guth & MacMillan 1986). Och även om mellancheferna kraftigt ifrågasatts samtidigt som vd:n glorifierats (Osterman 2008), så har mellanchefer ändå med tiden gått från

att i ledarskapslitteraturen vara totalt osynliga till att fungera som direkta måltavlor, dock oftast för det som inte lyckats i organisationen. Men detta till trots har de överlag konstaterats ha en inverkan på organisationen, och bidrar från sin position till organisationens utveckling eller till avsaknaden av den. De individer som finns i organisationen deltar i någon grad (om de inte alls deltar är det ett noll-deltagande, men även det kan ses som en grad) i strategiarbetet, och det gör att vi kan se på dem som strateger, vilket exempelvis Nygaard & Bengtsson (2002) lyfter fram. Det är enligt dem individen och inte verksamheten i sig som strategiserar, ett ord som jag här jämför med den mer vanligt använda termen strategiarbete. Följaktligen är det alltså individerna som gör någonting eller väljer att inte göra någonting, i detta specifika fall då det gäller strategin, inom organisationen. Hur strategin syns i mellanchefernas vardag är därför av intresse, för en strategi på papper betyder inte automatiskt att den skulle efterföljas i organisationen.

Människors uppfattning om något är centralt för hur de talar om detta fenomen och hur de för sina tankar vidare. Känslor spelar en stor roll liksom förutfattade meningar och närliggande kunskap (van Wijk et al. 2008) samt de personer som man interagerar med. De mentala processer som pågår hos varje individ blir därför centrala menar Powell et al. (2011) och lyfter fram att forskningen i stor utsträckning negligerat individnivån när det gäller strategi, men att den utvecklig som nu pågår gör att det finns en stark orsak att inkludera även ett individperspektiv.

4.3 Om identifiering

Att identifiera sig med någonting ställer alltid saker i ett visst perspektiv. Att se på vad vi identifierar oss med ger oss en bild av vem vi är, och utgående från detta kan vi sedan gå vidare och rikta in oss på vad vi vill vara. Grunden är som sagt vem vi är och hur vi identifierar oss med någonting. Vi bygger vår egen identitet utgående från våra människorelationer inom organisationen (Brown 2001) och likaså gentemot och utgående från vårt förhållande till organisationerna (Scott & Lane 2000).

Identitet är också en av de mest centrala delarna att beakta när vi talar om termer som mening och motivation, engagemang, lojalitet, beslutsfattande, stabilitet och förändring (Sveningsson & Alvesson 2003). Organisationsidentitet kan med rätta ses som ett kollektivt koncept, men det råder oenighet om huruvida detta syftar på en "social aktör" (Whetten & Mackey 2002) eller en samling av kombinerade individuella förståelser (Dutton et al. 1994).

Individer behöver en relativt säker och stabil känsla av självidentifiering – av vem de är – i en given situation för att kunna fungera så effektivt som möjligt (Erez & Earley 1993). Självidentifikation är viktigt då de positionerar

andra individer i ett sammanhang och då även föreslår vad de ska göra, tänka och till och med känna (Ashforth & Mael 1996). Frågeställningen om identitet är också central för vår förståelse av hur individer relaterar till olika grupper och organisationer som de deltar i och är del av (Brown 2001).

Identitet, både personlig och kollektiv sådan, precis som processerna som ligger bakom identifiering, skapas i de narrativ som människor använder för att skapa mening i sin egen värld (Humphreys & Brown 2002) och är därför ständigt föränderlig (Svennigsson & Alvesson 2003). I och med att varje individ samtidigt kan ha en mängd olika identiteter (kön, profession, ålder, arbete, nationalitet etc.), är det dessutom utmanande för både forskare och chefer att slå fast vilken identitet som är mest betydelsefull i en given situation (Huy 2011). Detta till trots kan identifieringssynsättet hjälpa oss i vår strävan att försöka förstå hur och varför mellanchefer förhåller sig till strategin på ett visst sätt, genom att undersöka deras identifiering gentemot strategin. Intresset för forskning om identiteter inom och i förhållande till organisationer har blivit vanligare under de senaste två decennierna (se exempelvis Alvesson et al. 2008, Ashfort et al. 2008, Cornellisen et al. 2007), men endast några få forskare fokuserar på identitet och identifiering inom organisationen (Kärreman & Alvesson 2000) i stället för det mera allmänt förekommande fenomenet kring identifiering med organisationen (Ashforth et al. 2008).

Hur en individ ser sig själv i förhållande till olika sociala grupper är grunden för många sociopsykologiska teorier (Tajfel 1981) och även hur han eller hon ser på relationen till andra, både vad gäller individer och organisationer (Alvesson & Empson 2008). I sina interaktioner med andra individer anpassar mellanchefen kontinuerligt sin identitet och sitt förhållande gentemot dessa personer. Utgångsläget här är således en ontologisk syn som frångår den objektiva synen på verkligheten och istället förespråkar en processuell syn på världen (Chia 1996), där denna värld hela tiden utvecklas, förändras och växer.

Hur olika individer sedan definierar sig själva är följande steg i relationsstegen där individer utgår från sitt förhållande till organisationen eller delar av den i försöken att definiera sig själva (Kreiner & Ashforth 2004) eller genom att konstatera vilken social grupp de antingen tillhör eller i varje fall absolut inte tillhör, vilket ibland kan vara lättare att peka ut (Elsbach & Bhattacharaya 2001).

If a person strongly identifies with an organization, his or her social identity has a significant overlap with the identity of that organization (Elsbach & Bhattacharaya 2001, 393).

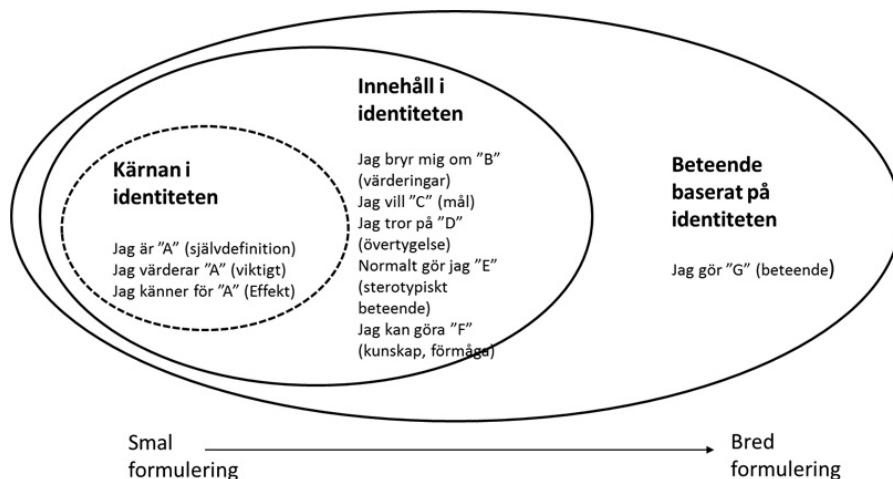
I regel hävdar forskare (se exempelvis Brown & Starkey 2000) att det i det långa loppet är bra för organisationen om individer identifierar sig med organisationen, det vill säga delar dess värden och värderingar samt synen på vart man är på väg. För de sägs då vara både nöjdare och mera effektiva,

vilket är bra både för dem själva och för organisationen. Att identifiera sig med organisationen innebär samtidigt att mellancheferna tar ställning till om de identifierar sig med strategin, emedan den officiella strategin kan ses som en definierande avgränsning för organisationen.

Själva begreppet identitet är ständigt föremål för förändring och utveckling (Alvesson 2004, Walsh & Gordon 2008) och det intressanta här blir hur identiteten utvecklas och förändras beroende på de grupper som individen uppfattar sig tillhöra (eller absolut inte tillhöra), där organisationen som individen arbetar i är en typisk sådan. Denna process av jämförande mellan organisationens attribut. De egna kan ta sig en mängd olika uttryck som konversationer vid kaffeapparaten, vad som sägs i medierna om organisationen eller vad vd:n säger på något internt evenemang (ibid). Individer jämför sedan sina egna värderingar och sitt utgångsläge mot de som de uppfattar definierar organisationen (eller delar av den) och beslutar till vilken grad dessa överensstämmer (Ashforth & Mael 1996, Van Maanen & Schein 1979). Slutresultatet av denna jämförelse kan sedan sägas, åtminstone i teorin, motsvara hur nära eller långt borta individen är från organisationen (eller någon del av den) på ett mentalt plan.

Ashforth et al. (2008) ser identifiering som tredelad med det centrala i identiteten närmast personen i fråga, följt av innehållet i identiteten och slutligen sedan beteendet, som på en graderad skala är längst ifrån personen, dock så att det fortfarande är något som personen identifierar sig med. Det som ingår i kärnan är svaren på frågor som ”vem är jag”, ”vad värderar jag” och ”vad känner jag för”. Elementen som ingår i denna centrala del är högst beroende av varandra och de ingår alla tre som delar i identifieringsprocessen, medan de element som vi hittar i följande kategori, innehållet i identiteten, inte på samma sätt måste finnas med i alla lägen. I identitetsinnehållet finner vi värderingar, målsättningar handlingsmönster och kunskap. Identiteten hos en person kan mycket väl vara välutformad utan att alla de element som ingår i identitetsinnehållet skulle vara besvarade, vilket inte är fallet när det gäller det centrala i identiteten. I den sista delen av denna tredelning är den centrala frågan vad personen gör, i form av det beteende som han eller hon omfattar. Figuren nedan åskådliggör de olika indelningarna och hur den centrala delen egentligen är en del av den följande helheten. Dessa två bildar alltså tillsammans grunden för identiteten som sedan tar sig uttryck i en viss typ av beteende. Speciellt förändringar i organisationen, eller i någon del av den som påverkar oss personligen på något sätt, får ofta personer som berörs att ifrågasätta sina värderingar och sin plats i organisationen (Gioia 1986) samt ställer dem inför frågorna ”vem de är” och ”hur de utför sina uppgifter”, menar exempelvis Helms Mills, Thurlow & Mills (2010). Att personer ifrågasätter vem de är i en organisatorisk kontext har en mycket stark inverkan på hur

de sedan uppfattar sin egen roll, sin plats och även sin identitet inom denna organisation.



Figur 1 Identifiering enligt Ashforth et al. (2008, 330)

4.4 Identifiering och strategi

Strategy is a resource for identity construction (Paroutis & Herecleous 2013, 944)

För att bygga vidare på ett Strategy-as-practice-synsätt, påstår jag att det är intressant att undersöka vad som ligger bakom den interna logik som påverkar mellanchefernas agerande när de upplever någonting. Detta är i linje med vad exempelvis Chia och Rasche (2010) samt Sandberg och Tsoukas (2011) lyfter fram som en väsentlig fråga i utvecklingen av hela SAP-diskussionen. Så även om jag inte direkt studerat hur mellancheferna agerar i vardagen, så finns det en koppling mellan deras agerande och hur de identifierar sig med sin omgivning i organisationen. Detta i sin tur medför att vi tvingas ta hjälp av exempelvis psykologiska teorier (Hodgkinson & Healey 2008) för att komma djupare in på den kognitiva aspekten av vad personer involverade i strategiarbete säger att de egentligen gör (Hodgkinson & Sparrow 2002) och hur upplever sin egen roll i en given kontext.

Flera studier har visat hur personer i organisationen ständigt är en del av en process där de söker efter sin egen identitet i organisationen (Alvesson & Willmott 2002). Studier har även visat att ett sätt att orientera sig i denna fråga är att förhålla sig skeptisk eller cynisk till sin organisation (Fleming 2005, Fleming & Spicer 2003), vilket alltså skulle stöda en viss distansering från organisationen som en del av den egna identiteten. Identifiering är ett sätt att se på hur mellancheferna uppfattar strategin, men genom att

komplettera synen med alieneringsteori utvidgar jag synsättet på relationen mellan mellanchefen och strategin, och kan på så sätt komma vidare när det handlar om hur mellanchefen upplever och ser sin egen roll i relation till den officiella strategin. Speciellt då något förändras söker människor efter vad denna förändring betyder för dem personligen och om denna förändring påverkar deras roll (och även identitet) inom organisationen (Gioia & Chittipeddi 1991). Även här kan alieneringsteori bidra till att granska hur denna reaktion tar sig uttryck.

Ashmore med kolleger (2004) lyfter fram hur identifiering i första hand är ett påstående som involverar en tillhörighet till någon grupp eller gentemot någonting. Tillhörigheten kommer sammankopplat med en förväntan om ett visst beteende där rollerna blir institutionaliserade och där identiteten, så som exempelvis mellanchef, kan karaktäriseras av det som Laclau och Mouffe (1985) definierar som "positivities", alltså som normaliserade roller där ett visst beteende ingår och samtidigt likaså en förväntan om ett visst agerande och vissa åsikter.

Identification is first and foremost a statement about categorical membership (Ashmore et al. 2004, 81)

Dutton med kolleger (1994) påpekar hur identifieringen med organisationen avslöjar i vilken grad en person ser sig själv genom samma värderingar som denne anser att representerar organisationen. Hur väl känner personen i fråga alltså igen sig själv i förhållande till organisationen, eller som jag var inne på tidigare, hur väl känner personen igen sig i något som denne ser som en bild av organisationen som helhet:

Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization (Dutton et al. 1994, 293).

4.4.1 Hur syns detta?

Det finns flera sätt som en individ kan identifiera sig med eller distansera sig från organisationen eller någon del av den (Garcia & Hardy 2007). För att kunna identifiera sig med organisationen eller någon del som representerar denna, hävdar exempelvis Haslam och Ellemers (2005) att personen i fråga måste ha en identitet som medlem av organisationen eller motsvarande gentemot den del som representerar organisationen, personen skall alltså känna att denne hör hemma i organisationen (Ashforth & Mael 1989). Identiteten placerar nämligen personen i en given kontext som ger upphov till en förväntan om en viss typ av beteende.

The concept of identity helps capture the essence of who people are and, thus, why they do what they do (Ashfort et al. 2008, 334).

Genom att visa mellancheferna hur de bidrar till den övergripande meningen med organisationen, alltså koppla dem närmare strategin, är det

möjligt att motarbete alienering och underlätta deras identifiering med både organisationen och dess styrdokument (Gibson & Birkinshaw 2004).

Dutton et al. (1997) påpekar att mellancheferna även har en påverkningsmöjlighet i och med att de i stor utsträckning kan välja när, var och hur de talar om strategi och strategiska frågor. De kan också välja att inte tala om dem överhuvudtaget, vilket är en mycket stark form av påverkan. Mellancheferna upplever positiva (negativa) känslor som ett resultat av hur fördelaktig (skadlig) en förändring eller strategin enligt dem är och dessa känslor i sin tur påverkar i vilken grad de förordar (motarbetar) strategin (Huy 2011). Då de dessutom genom sin centrala roll i organisationen kontrollerar viktiga resurser, vilket inkluderar alla de medarbetare som rapporterar till dem, har deras beteende och vad de säger en reell påverkan på strategin. Deras beteende har en inverkan på alla som rapporterar till dem och påverkar således hur en strategi tas emot även i övrigt i organisationen (Huy 2002).

Enligt tidigare forskning vill mellancheferna trots allt vara en del av den större strategiska diskussionen och det beslutsfattande som hör till denna. Enligt Westley (1990) finns det framför allt två orsaker till detta, makt och förståelse:

They want access to power coalitions within the organization and they want access to organizational sense-making (Westley 1990, s. 350).

Med andra ord upplever alltså mellancheferna enligt Westley, att det är inom de strategiska diskussionerna som det finns en stark påverkningsmöjlighet och i den vill de delta. Detta alltså trots att de inte i traditionell bemärkelse blivit sedda som en del av strategiarbetet, annat än via implementeringen (Floyd & Wooldridge 1992). Likerts (1961) definition av mellanchefen som en "linking pin" är även den definition som Floyd & Wooldridge har: en överordnad i en grupp är underställd den följande genom hela organisationen – därav denna benämning. Rollen som "linking pin" påverkar de aktiviteter som mellancheferna utför både uppåt och nedåt i organisationen och de har i sin unika roll möjligheten att "combine strategic...with hands-on...information" (Nonaka 1988, 15).

Enterprises may be more like biological organisms than some economists, managers and strategy scholar are willing to admit (Teece 2007, 1341).

Det påverkar även hur de kan och vill styras. Då organisationen lever och förändras, kommer vi kanske bara halvvägs via planering och uppföljning. En viktig del blir trots allt det som händer mera okontrollerat i den dagliga verksamheten, på alla nivåer i organisationen. Mellanchefer har en viktig roll (Guth & MacMillan 1986) i hur strategiprocessen slutligen förverkligas, vilket konstateras bero bland annat på deras egenintresse, dock i en relativt snäv tolkning av deras roll (Guth & MacMillan 1986, Crossan & Berdrow 2003).

Många forskare ser dock fortfarande att mellancheferns primära roll inom strategiarbetet är genomförandet av den strategi som den högsta ledningen har definierat och tagit fram. Detta är en syn som dessutom, i alla fall delvis, delas även av mellancheferna själva (Reid 1989). Med det i åtanke kan det alltså visa sig, att det är utförandet som många mellanchefer identifierar sig med och känner sig ansvariga för, även i denna avhandling.

4.5 Mellanchefernas motstånd

Många strategiska planer, kanske till och med de flesta av dem, blir inte förverkligade så som de ursprungligen var planerade (Mintzberg 1978). Inom organisationen pågår alltid diskussion, debatter och kontroverser, och motståndet är varken irrationellt, som det ofta presenteras i den vanliga ledarskapslitteraturen eller heroiskt, som det läggs fram i mycket av den kritiska ledarskapslitteraturen, utan det är snarare en direkt och oundviklig effekt av maktbruket inom organisationen (Dent & Goldberg 1999, Gabriel 1999). Detta återfinns ständigt så länge det finns maktrelationer, men kan alltså vara både rationellt, planmässigt eller helt enkelt uppstå av bekvämlighetsskäl eller på grund av en oro för den egna rollen. En form av maktbruk för mellancheferna är till exempel hur och när de talar om strategin och hur de därigenom påverkar vilket budskap de förmedlar. Genom att alienera sig från strategin berättar de för resten av organisationen, att strategin inte är viktig eller något som man behöver bry sig om. De olika sätten att ta till sig den officiella strategin kan vara både kreativa och oväntade (Balogun et al. 2011, Suominen & Mantere 2010), men är sällan helt och hållet fränkopplat från den vokabulär och de ord som använts i själva strategin då den har skrivits (Mantere 2013). Detta indikerar att även om medlemmarna gör sin egen tolkning av strategin, styrs denna tolkning dock kraftigt av de ord och formuleringar som finns i den officiella strategin. Att tala om strategin är dock inte det samma som att bry sig om den, att identifiera sig med den, och kan innebära en stark alienering ifrån den, även om en första reaktion tyder på att den officiella strategin är närvarande i vardagen då termer och ord som finns i den även florerar i organisationens vardag.

I och med sin unika centrala roll i organisationen kan mellancheferna även ställa till med en hel del förtret om de av olika orsaker känner att det inte ligger i deras intresse att delta i strategiarbetet. Om det saknas intresse och engagemang från mellancheferns sida, kan detta mycket väl resultera i passivt motstånd, i att uppgifter blir ogjorda eller fördröjda samt i total likgiltighet inför strategin och dess implementering. Det kan även bli frågan om ett mycket aktivt motstånd mot strategin. Som Guth och MacMillan (1986) påpekar:

Active intervention can range from persuasive individual verbal

arguments against the sponsored strategy in meetings and in memos; to seeking other organizational members (coalitions) who will agree to stand in opposition to the strategy; to deliberately taking ineffective action or creating "roadblocks" to implementation; to outright sabotage of the strategy to prove that it was not a good decision in the first place. (Guth & MacMillan 1986, 314)

Oberoende av orsaken till motståndet, hävdar författarna att mellanchefer med lågt eller negativt engagemang kan skapa betydande hinder för strategins implementering och det är därför något som högsta ledningen bör beakta och försöka förhindra (ibid):

The ability to understand, anticipate and manage processes needed to secure positive and pervasive commitment to strategy on the part of middle management is a critical general management implementation skill (Guth & MacMillan 1986, 325).

4.6 Mellanchefernas strategieroller

Weilei Shi med flera (2009) utvecklar utgående från Could och Fernandez (1989) åtta olika förmedlande roller som de anser mellancheferna har. Den första rollen är koordinatören, som har en förmedlande relation inom en given grupp. Ett annat exempel är kosmopoliten, som förmedlar information mellan antingen två personer som är medlemmar av någon underdivision (roll två) eller mellan två medlemmar på en högre hierarkisk nivå (roll tre). Den fjärde rollen är företrädaren, där mellancheferna agerar talesperson för sin grupp gentemot exempelvis högsta ledningen. Nästa roll är "portvakten", det vill säga den som blockerar och sorterar det material som antingen kommer uppifrån (roll fem) eller nerifrån (roll sex). Slutligen hittar vi sedan "sammanbindaren" som förmedlar information mellan två personer som inte hör till samma hierarkiska nivå, samtidigt som mellancheferna representerar en tredje hierarkisk nivå. Rollerna sju och åtta är i princip alltså likadana, med tre olika hierarkiska nivåer, men de skiljer sig i fråga om i vilken riktning informationen rör sig.

De olika rollerna som mellancheferna agerar i är ytterst väsentliga om vi exempelvis tar Katz' och Kahns (1978) syn på olika roller inom organisationer. De menar att rollerna länkar individen till organisationen genom att påverka det som individerna gör, i och med att rollen medför och ställer förväntningar på ett visst agerande. Rollerna är dock inte direkt detsamma som arbetsbeskrivningar, för rollerna kan variera väldigt mycket för en och samma person och en viss roll kan finnas inbakad i flera arbetsbeskrivningar, samtidigt som en viss roll kan intas också av mellanchefer med väldigt olika arbetsbeskrivningar. Sjöberg (2004) talar om "bandet som binder", det vill säga nödvändigheten att rätta sig efter de regler, informella och formella, som finns i den organisation där man

arbetar, oberoende av vilka ens personliga åsikter och värderingar är.

4.7 Alienering och icke-identifiering

Karl Marx såg dock ett klart problem med allt lönearbete som utförs åt andra, för därigenom, hävdar Marx, förfrämligas – alieneras människan. Teorin finns i de så kallade *Ekonomisk-filosofiska manuskripten* som Marx skrev under sin första Parisvistelse 1843–44 som bakgrundsarbete till en bok som sedan aldrig blev färdig. Därefter använde han inte ordet alienering, eftersom det påminde om de av Marx så kritiserade tyska unghегelianernas tankar. Många menar därför att Marx övergav sin alieneringsteori, men det finns tecken på att han behöll de grundläggande idéerna, även om själva ordet sällan finns med i senare verk. Detta har gett upphov till en debatt om ”den unge Marx”, som skrev om alienering, och ”den mogna Marx”, som var mera vetenskapsman och mindre filosof. Detta till trots är begreppet ändå godtagat och användbart. Begreppet *alienera* betyder ”utsöndra” eller ”avskilja” och alienering betyder således ”utsöndring” eller ”avskiljning”. Ursprunget till ordet kommer från latinets *alius*, ”andra” och *alienus* ”att tillhöra någon annan eller något annat” (Osborne 2005). Inom filosofin har begreppet också använts i betydelsen ”bli främmande för” eller ”förfrämliga” och det är i denna betydelse som Marx främst använde det. Noteras bör att jag i denna avhandling inte direkt använder den marxistiska definitionen i dess renaste form som associeras med arbete och egendom inom kapitalismen. Jag använder dock begreppet med utgångspunkt i Marx’ definition, men närmare mig även exempelvis Mann (2005) så som hon använder begreppet i frågan om studenter, nämligen som ett sätt att se hur människor blir förfrämligade från något som de både borde och förväntas vara engagerade i.

Alienering är ett genomgripande tillstånd som innefattar att människan inte bara skiljs från sin egen produkt, utan också från sig själv, eftersom hon inte längre kan producera för eget bruk och av egen lust och på så sätt nå självförverkligande (Ulfsdotter Eriksson 2012). Gibson och Birkinshaw (2004) menar att speciellt otydliga och blandade signaler ökar i vilken grad mellanledningen alienerar sig från organisationen eller någon av dess delar. Om strategin alltså är otydlig är risken för alienering hos mellanledningen enligt detta tankesätt betydligt större.

Som tidigare studier av exempelvis Alvesson (1990) visar, är det inget självändamål med en stor gemensam organisationsidentitet då det inte per automatik innebär att företaget skulle göra ett bättre resultat. Däremot menar Alvesson att en alienering från organisationen leder till problem med den egna självbilden och flexibiliteten kring den egna identitet samt hur den följaktligen skall hanteras. Med andra ord leder således en alienering från organisationsidentiteten till tveksamhet för mellanchefen själv om hur han

eller hon förväntas reagera och hantera diskussioner.

I motsats till identifiering med organisationen har vi icke-identifiering med den. Detta uppstår då en individ definierar att han eller hon *inte* delar de principer och attribut som individen upplever definierar organisationen (Elsbach & Bhattacharaya 2001), där till exempel strategin är ett sådant attribut. Elsbach (1999) konstaterar att icke-identifieringen kan uppstå mot hela organisationen eller någon del av den, men att det då alltid är fråga om en aktiv separation mellan den egna identiteten och någonting annat (organisationens identitet) från individens sida. Icke-identifiering är dock inte enbart motsatsen till identifiering, utan där identifieringen innefattar sammanförande aspekter från organisationen *mot* en själv, innefattar icke-identifieringen åtskiljande aspekter *från* en själv (Kreiner & Ashforth 2004) vilket gör det hela en smula mera komplicerat.

Exempelvis Zizek (1989) understryker dock att det är viktigt att inte bara titta på identifiering utan även på icke-identifiering och alienering om vi vill förstå hur individer associerar till sina organisationer och till de värderingar och målsättningar som där finns:

We are dealing here with what one is tempted to call the ideological practice of dis-identification. This is to say, one should turn around the standard notion of ideology as providing a firm identification to its subjects, constraining them to their "social roles": what if, on a different – but no less irrevocable and structurally necessary – level, ideology is effective precisely by constructing a space of false dis-identification, or false distance towards the actual co-ordinates of those subject's social existence. (Zizek 2000, 103)

Alienering innebär enligt Zizek (2008) även att frågan om mental distans (och därmed även distansering) ingår i alla de sociala situationer som vi deltar i, både i vår vardag och i vårt arbete. Även om vi i vardagen går eller står sida vid sida med någon eller något, så ignorerar vi ibland även denna person eller detta något. Det är en del av att vara människa att ibland förhålla sig distanserat till något. Khader och Rotenberg (2013) bygger vidare på Zizek och hävdar också att all form av frihet (att utföra, att ändra) skall involvera en viss osäkerhetskänsla, och därmed kommer denna osäkerhet även in som en mycket naturlig del av diskussionen kring alienering. Om man med andra ord har friheten att utföra, så finns det alltid ett visst osäkerhetsmoment involverat och detta osäkerhetsmoment kan påverka en person så att denne blir mera distanserad från någon eller något. Ett sätt att motverka osäkerheten är nämligen att sluta sig inom sig själv och koncentrera sig på nära liggande aktiviteter och ansvarsområden som man känner att man har en större kontroll över (Zizek 2000)

Icke-identifieringen kan visa sig på olika sätt och ta sig olika uttryck. Costas och Fleming (2009) lyfter fram cynism, humor, skepticism och ironi som några vanliga former av icke-identifiering, genom vilka personer inom

organisationen gör klart även för andra vad de anser. Khader och Rotenberg (2013) bygger också vidare på Hegels tankar och menar att det svåra inte är överbygga ett visst subjekts alienering, utan snarare att känna igen alieneringen utgående från själva innehållet.

Pratt och Doucet (2000) samt Ashforth (2001) påpekar till exempel att en individ samtidigt både kan identifiera sig med och icke-identifiera sig med en organisation, en del av en organisation eller något attribut som starkt sammankopplas med organisationen. Detta kallas ambivalent identifiering (eller schizo- eller konfliktidentifiering) (Kreiner & Ashforth 2004). I likhet med Costas och Fleming (2009) anser jag också, att det finns mekanismer för identifiering som går utanför den traditionella diskussionen om identifiering och icke-identifiering. Snarare än att se dessa två som motsatser och som enda möjligheter (1 eller 0) tror jag att det finns en skala mellan dem med ett antal punkter som är närmare den ena eller andra polen. Precis som det mellan vitt och svart finns en mängd nyanser av grått gäller samma här, beroende på situation och tillfälle och kanske även på den person som ställer frågan. Enligt Elsbach och Bhattacharaya (2001) så bygger den egna identifieringen på förhållandet till det som uppfattas som det som identifierar hela organisationen:

[Our] self-perception based on (1) a cognitive separation between one's identity and one's perception of the identity of an organization, and (2) a negative relational categorization of oneself and the organization. (Elsbach och Bhattacharaya 2001, 397)

Detta innebär att graden av icke-identifiering bestäms av i vilken grad en individ definierar att han eller hon inte delar de attribut som personen upplever definierar organisationen eller delar av den. Denna grad kan dock variera under olika tidsperioder och då blir det intressant åt vilket håll den utvecklas, närmare organisationen eller längre ifrån den i diskussionen om identifiering. Exempelvis Huy (2011) visar att mellanchefer ofta upplever en stor variation känslor, både positiva och negativa, i all förändring och förnyelse. Dessa känslor påverkar hur mellanchefer upplever och förhåller sig till det som inträffar och till den förändring eller utveckling som just då pågår. Även om ingen direkt förändring aktivt är på gång just för stunden, kan även en redan införd ändring eller en (möjligen) kommande sådan, vara föremål för starka känslor från mellanchefernas sida.

Elsbach och Bhattacharaya (2001) avslutar sin artikel med att konstatera att när det gäller vem vi är så tenderar vi ofta att gå tillbaka till frågan om vem vi inte är och då använda oss av uteslutningsmetoden. I frågan om strategi blir detta intressant när vi ställer oss samma fråga här: identifierar vi oss med strategin eller inte. Det kan vi också granska ur en synvinkel där vi kanske inte kan säga exakt vilken typ av strategi vi skulle identifiera oss med, men i varje fall kan vi slå fast att det inte är med den här. Organisatoriskt liv är ju som bekant ofta tvetydigt, med flera olika

och därtill även konfliktfyllda tolkningsmöjligheter (Weick 1995). Det är just tolkningsmöjligheterna och hur dessa påverkar det egna arbetet för mellancheferna i detta fall, som Weick (1995) lyfter fram.

Processen kring icke-identifiering börjar då en individ upplever att han eller hon inte kan identifiera sig med en grupp eller något som är typiskt utmärkande för just den gruppen. Här är strategi ett bra exempel, och processen kan innehålla element som avståndstagande, att individen slutar bry sig och att denne ständigt för fram motsatta åsikter och värderingar. Processen representerar en situation där individen står inklämd mellan ”vem jag är” och ”vem jag tvingas vara i detta läge”. Processen kan även utgå från en fantasibild av någonting, som sätter igång en progressiv alieringsprocess (Johnston 2008). Om strategin inte är sådan som mellancheferna sett framför sig att den borde vara, startar alieringsprocessen som så småningom kan leda fram till en total distansering från strategin som alltså upplevs vara fel eller otillräcklig. Detta bygger i sin tur på den marxistiska grundtanken om aliering, där strategin alltså inte är vad den både förväntas vara och även borde vara.

Sturdy (1998) hävdar att när arbetstagare misstänker att de tvingas bli något som de inte är eller tro på något de inte tror på, tar de till cynism, ironi och humor, något som underlättar situationen i form av självbestämmande i en hårt kontrollerad omgivning. Ett klart och tydligt exempel på en överlevnadsritual med andra ord.

I sin strävan efter autonomi inom organisationen uppkommer även dåligt beteende menar Ackroyd och Thompson (1999):

”The pursuit of autonomy is central to misbehaviour” (Ackroyd & Thompson 1999, 74)

Och de påpekar också hur människor inom organisationen är bra på att anpassa och utveckla sitt eget beteende enligt hur de upplever den aktuella situationen både inom och omkring organisationen. De står sällan passivt och bara följer med:

People at work are not inert or passive (Ackroyd & Thompson 1999, 74).

Varje form av distansering innefattar även icke-identifieringsarbete i ett vidare begrepp (Sveningsson & Alvesson 2003), vilket involverar aktivt arbete i att forma, reparera, upprätthålla, förstärka eller revidera hur relationen mellan ens egen identitet och den identitet som en grupp eller organisation står för eller hur den tar sig uttryck. En del av individernas eget identitetsarbete blir sålunda att antingen närma sig det som man delar uppfattningar med eller att distansera sig från något som inte stämmer överens med ens egna värderingar och uppfattningar. Olika negativa känslor påverkar arbetsmotivationen och arbetstillfredsställelsen negativt och ökar samtidigt stressen, separation från kollegorna och avståndstagande beteende på arbetsplatsen (Aquino, Lewis & Bradfield 1999, Moyle 1995). Cynism är

likaså kopplat till sämre arbetstillfredsställelse och samhörighetskänsla inom organisationen och individerna som där ingår (Abraham 2000). Ironisk humor och cynism vittnar ofta om en situation där individen försöker fly ifrån organisationen på ett mentalt plan och kan till och med ge de anställda en falsk känsla av autonomitet (Fleming & Spicer 2007) i en omgivning de annars inte kan kontrollera. Zizek (1989) hävdar att cynism kan ses som ett oplanerat ideologiskt fenomen som reproducerar maktrelationer, för cyniker hävdar för både sig själva och andra att de är autonoma aktörer som själva väljer vilka av organisationens värderingar de tänker följa. Sturdy och Fineman (2001) är inne på samma linje, med cynism som utgångsläge för att ifrågasätta någonting rådande:

Cynicism is much more than a psychological safety valve; it is a conduit for questioning and resistance which may produce alternative, skeptical rationales and rhetorics. These can provide the basis for challenges to existing orders or, more simply, limit the scope of totalising control (Sturdy & Fineman 2001, 146).

När det handlar om alienering och mental distans från strategi är det intressant att se i vilken grad individerna uppfattar att de delar strategins värderingar och om de ser att de kan påverka dessa värderingar och strategins innehåll i allmänhet. Sandgren et al. (2005) påtalar exempelvis vikten av att nå en balans mellan distansering och involvering i sitt arbete, men om mellancheferna anser att de inte har möjlighet att påverka, att de står maktlösa och inte kan påverka den existerande strategin, blir de lättare totalt alienerade (Seeman 1959) och flyr undan. Denna undanflykt kan exempelvis ta sig uttryck i att man gräver ner sig i det operativa arbetet och hänvisar till tidsbrist som en orsak till att man inte deltar i det strategiska arbetet.

Maktlöshet och en känsla av att man inte kan förändra något är den klassiska marxistiska definitionen på alienering. En annan orsak till mellanchefernas alienering är den som Adorno för fram, nämligen hur de förstår de händelser som de är en del av. Om de har problem att förstå varför ett beslut fattas, blir de även lättare alienerade från de aktiviteter som sker efter att beslutet är taget och från den eller de personer som har fattat beslutet. När det gäller strategi, betyder det alltså en distansering från både själva strategin och från aktiviteterna och beslutsfattarna om mellancheferna inte förstår varför strategin ser ut som den gör och vad detta å sin sida innebär för dem.

Vidare sägs även exempelvis kraftig och stel byråkrati ge upphov till stelhet och alienering (Alvesson 2012), och alieneringen kan också reflektera en känsla av besvikelse över utvecklingen och hur kolleger och förmän agerat i olika situationer (Aiken & Hage 1966). Detta kan jämföras med de av Karl Marx identifierade olika typerna av alienering, nämligen alienering från produktionsprocessen och alienering från kollegerna (Marx 1964).

Enligt Marx är arbete under kapitalistiska förutsättningar i sig själv alienerande på fyra olika sätt. För det första tillhör det som produceras inte arbetaren utan någon annan. För det andra är arbetet en påtvingad aktivitet för arbetaren där denne inte äger det som produceras eller arbetar för sig själv. Den tredje aspekten som Marx lyfter fram är alieneringen från sig själv, dels för att objektet som representerar en persons subjektiva koppling till världen inte tillhör denne, dels för att det karaktäristiska för mänskligheten – de spontana och fria aktiviteterna för inre och djupare mening – försvinner. Slutligen menar Marx att vi som en konsekvens av de tidigare formerna av alienering ser en alienering mellan arbetstagarna då de konkurrerar om samma arbetsplatser, samma befordran etc. (Marx 1978). Det är något som är speciellt tydligt för just gruppen av mellanchefer då dessa ofta strävar uppåt i organisationen (Sims 2003) och endast stannar till en stund på mellanchefernivå. Här utgår Marx tydligt från sin alieneringsteori: för kapitalet är lönearbetaren ingen människa, utan ett arbetsdjur som existerar för att utöka kapitalet. En produktion som utförs under alienerade förhållanden kan aldrig utgå från producenternas mänsklighet, utan måste utgå från det privatägda kapitalets behov. Därför är det extra intressant att se på alienering i relation till något så djupt kapitalistiskt som strategiteori.

Zizek (2002) skriver även om självalienering där något (eller någon) är alienerad från sig själv och därmed också blir alienerad från allt det som sammankopplas med detta något. För Zizek är detta subjekt dock inte enbart ”jag” eller ”själv”, utan alieneringen kan kopplas till en bredare diskussion om en persons varande eller inte varande, oberoende om detta gäller inom organisationen eller i något annat sammanhang. Zizeks marxism är inte helt oproblematiserad, då han ofta kritiserar den marxistiska traditionen och speciellt dess utopiska implikationer. Zizek hävdar att orsaken till marxismens fall ligger i dess utgångsläge; genom att förintala all privat egendom försvinner också alieneringen. Detta kritiserar Zizek kraftigt, och bygger i stället sitt resonemang på ett lacanskt synsätt, där alienering är en naturlig del av att vara människa, något vi med andra ord inte någonsin kommer undan. Alieneringen kommer från språket, snarare än från produktionen, hävdar Zizek och till skillnad från Marx, är den lacanska alieneringen inte politisk eller oviss, utan egentligen en icke-historisk förutsättning för varandet. (McMillan 2012)

Också Hugh Willmott (1993) har studerat hur organisationskulturen och identifiering hänger ihop, och hävdar att även om organisationskulturen drar de flesta anställda djupt in i kulturen, finns det alltid de som distanserar sig från den. Dessa är cynikerna, som alieneras ifrån resten av organisationen. Mellanchefer har en speciellt stor risk att förbli likgiltiga, bli cyniska eller apatiska om de inte identifierar sig med strategin, vilket i sin tur direkt påverkar om implementeringen av strategin lyckas (Huy 2011).

Ett typiskt exempel är när alla är rörande ense under ett möte om vad som bör göras härnäst och vem som är ansvarig och sedan, när mötet avslutas, muttrar deltagarna i korridoren ord som ”när jag vill” och ”de sa inte när”.

Alienering kan också vara en lösning och inte alltid ett problem (Zizek 2008). Den kan nämligen ge oss friheten att utföra, en frihet som vi annars inte skulle kunna ta oss. Genom att aktivt och medvetet distansera sig, kan en person få en sorts lugn och säkerhet som gör det möjligt att hantera en i övrigt besvärlig och kanske otrevlig situation. Moon (2013) menar exempelvis att alienering kan bidra till att överkomma svårigheter i vardagen och leda till sociala förändringar och bygger på det som Zizek benämner det icke-aktiva konceptet ”the act (of alienation)”.

Även om jag i denna avhandling talar om en arbetsrelaterad alienering, så är det en intressant term att studera även i en vidare kontext i och med att alienering i arbetet lätt kan övergå i alienering även i livet i övrigt, exempelvis från familjen (Aiken & Hage 1966). Den vikt som lagts vid identifiering och motsatsen alienering har ökat, och exempelvis Brown och Humphreys (2006) lyfter fram hur vi genom att se på alienering kan säga mycket om de erfarenheter och den stämning som finns på arbetsplatser. Alienering pekar på alla negativa sidor av identifiering som finns att se (Costas & Fleming 2009), men detta har alltså ännu inte studerats i förhållande till strategi. Alieneringsteori kan dessutom ge oss en plattform att utgå från då det gäller diskussionen kring olika känslor som människorna inom organisationen upplever.

Trots allt vill de flesta individer upprätthålla en positiv självbild (Hogg & White 1995), och den organisatoriska självbilden är bunden till den identitet som de uppfattar att organisationen representerar (Humphreys & Brown 2002). Goffman (1961) konstaterar hur:

The practice of reserving something of oneself from the clutch of an institution is (---) an essential constituent of the self. (Goffman 1961, 319)

Denna självbild hotas fundamentalt om individerna tvingas dela värden och värderingar som de själva upplever att de står i total motsats till. Kunda (1992), utgående från Goffman, noterar likaväl hur ett antal ingenjörer samtidigt var involverade i både ”role embracement” (alltså identifiering) och i ”role distancing” (alienering, vilket visar sig genom cynism och skepticism).

För Elsbach (1999) betyder organisatorisk icke-identifiering att en person bryter sin koppling till, eller undviker att fästa sig vid organisationen. Elsbach lyfter även fram neutral identifiering, som varken stöder eller tävlar med organisationen, med följande definition:

“An intentionally impartial relationship with an organization’s identity (good or bad)” (Elsbach 1999, 183).

Intressant är också hur individer som under så att säga normala förhållanden inte tar ställning till sin roll i relation till organisationens (Ashforth & Mael 1996), ändå kan göra det väldigt kraftigt om de ställs inför yttre hot som en fusion eller någon typ av kris, antingen inom eller utanför organisationen (Kleppstö 1993). Skillnaden mellan status quo och något oväntat och överraskande kan således vara mycket tydlig, men det beror också mycket på individen själv och på organisationens storlek, kultur, struktur och maktrelationer. Alvesson & Empson (2008) lyfter fram aspekter som frihet, kreativitet, relationer, status, prestanda och slutligen material som viktiga länkar mellan en individ och en organisation. Dessa påverkar i vilken grad individen identifierar sig med, eller distanserar sig från, organisationen. Deltagande i beslutsfattande och planering är andra aspekter som påverkar identifiering med eller alienering från organisationen (Aiken & Hage 1966). Detsamma kan sägas gälla för strategin, som här representerar organisationen. En hög grad av individuellt deltagande och möjlighet att påverka strategiarbetet, ofta i samband med en låg grad av formalisering, motverkar således alienering.

Strategiutövarna identifierar och alierar sig inom, och i relation till, ett socialt sammanhang, och projicerar sedan denna (eller dessa) identitet(er) i organisationen (Bartunek et al. 2011). Med andra ord är det inte den personliga identiteten som mellanchefen har som är det intressanta, utan snarare hur denne uppfattar sin identitet i det sociala sammanhanget där denne ingår, alltså organisationen, avdelningen och/eller gruppen. Identifiering med organisationen syftar, i alla fall i vid bemärkelse, på i hur hög grad en medlem av organisationen definierar sig själv i förhållande till sitt medlemskap i organisationen (Ashforth & Mael 1989). "Hör jag hemma här, delar jag de åsikter som organisationen står för, kan jag omfatta strategin" etc.

Ett sätt att se hur nära en individ ligger begreppet identitet, är att se hur nära sammankopplad identitet är med en persons "jag". Exempelvis Sveningsson och Alvesson hävdar att många forskare talar om dessa två begrepp som mer eller mindre samma sak.

Self and identity are partly overlapping terms, many authors do not seem to distinguish between them (Sveningsson & Alvesson 2003, 1168).

Men Laclau (2000), genom att bygga vidare på ett lacanskt tankesätt, lyfter fram hur subjektet uppkommer i det tomrum som finns i strukturen, där subjektet strävar efter att fylla detta tomrum och att vi därför inte enbart har identiteter inom organisationen, utan även identifiering, som enligt Laclau (2000) är ett vidare och därmed en bättre beskrivande term för de roller som personer inom organisationer antar och försöker agera enligt. Mellanchefen som subjekt försöker i sin roll räcka till och fylla de tomrum som denne kan påverka inom organisationen, och påverkar således hur och i vilken riktning strukturen utvecklas och samtidigt vad som händer med

strategin i organisationen. Om mellancheferna identifierar sig med strategin blir den samtidigt även viktig för dem, medan de distanserar sig från den om de upplever att den inte påverkar dem eller att den kan påverka dem, vilket jag även ser att är fallet i det empiriska material som jag samlat in för denna avhandling.

Ett djupt identitetsarbete kan fungera som en buffert gentemot hot utifrån, menar McAdams (1993) och menar även att för att vara säkra och trygga i vår arbetsroll borde vi även vara trygga i vår personliga identitet. Som personer är vi trots allt en summa av de händelser och erfarenheter som vi har varit med om, oberoende av hur mycket världen omkring oss förändras. Som Gabriel konstaterar:

The world may have changed but no one can deny us our past (Gabriel 2000, 182).

De roller vi har och de roller vi antar, samt de historier vi berättar, skapar och utvecklar kontinuerligt vårt eget identifieringsarbete. Identitet är inte något statiskt, utan ständigt föränderligt och därför blir identitetsarbetet även något som kontinuerligt pågår. Hur vi identifierar oss själva via berättelser ”*stabilizes and counteracts strains, but also fuels fragmentation and conflict*” (Sveningsson & Alvesson 2003, 1189). Vidare hävdar Bauman (1989) att det inte är enbart avsaknaden av personlig erfarenhet som ökar det mentala avståndet, utan även exempelvis om personen upplever att det som han eller hon gör inte stämmer överens med det som organisationen som helhet företar sig, oberoende av om detta handlar om sättet att göra något på eller konkret det som görs.

The lack of similarity between the task at hand and the task of the office as a whole (---), which distances the contributor from the job performed by the (organization) of which he is a part. In a functional division of labour, everything one does is in principle multifinal; that is, it can be combined and integrated into more than one meaning-determining totality. By itself, the function is devoid of meaning, and the meaning which will be eventually be bestowed on it is in no way pre-empted by the actions of its perpetrators. It will be “the others” who will some time, somewhere, decide the meaning. (Bauman 1989, 99-100)

Goffman (1961) fortsätter på samma linje, att människan behöver något att höra ihop med, något att identifiera sig med, samtidigt som den personliga identiteten kan skapas i brytningen mellan de sociala byggstenarna:

Without something to belong to, we have no stable self, and yet total commitment and attachment to any social unit implies a kind of selflessness. Our sense of being a person can come from being drawn into a wider social unit; our sense of selfhood can arise through the little ways in which we resist the pull. Our status is backed by the solid buildings of the world, while our sense of personal identity often resides in the cracks. (Goffman 1961, 320)

Vi kan således ställa oss frågan om hur individerna ser sig själva i sina organisationer, i förhållande till hur de upplever och identifierar eller distanserar sig med organisationens identitet och/eller någon del av denna. Strategin kan vara denna del och därför är det intressant att undersöka de berättelser som mellancheferna berättar om sig själva i sin egen organisation och sitt förhållande till strategin. Jag avslutar detta kapitel med ett citat av Scott med flera, vilket sammanfattar kapitlet och för in oss på det följande, som behandlar metoden och hur jag gick till väga. När det gäller mellanchefernas relation till strategin, blir berättelserna en del av identifieringen och min tolkning av dessa berättelser genom alieneringsteori ger de resultat som jag vill lyfta fram genom denna avhandling. Berättelserna är även samtidigt en möjlighet för mellancheferna att ge uttryck åt sina egna känslor, inte bara i förhållande till strategin, utan även i relation till organisationen i vidare bemärkelse. Det vi berättar om oss själva är trots allt grundläggande för hur vi ser oss själva och vår egen identifieringsprocess (Scott et al. 1998):

The story we tell of ourselves... is the essence of identification (Scott et al. 1998, 305).

5 Om att studera mellancheferers strategirelationer

There and back again (inspirerat av Bilbo Bagger i Sagan om ringen).

I detta kapitel presenterar jag mitt forskningsupplägg och de metoder som använts för mitt projekt. Det har varit en resa där jag, i likhet med citatet ovan, startade från en punkt och återvände så småningom till den, men med betydligt mera kunskap i bagaget. Jag kan därför börja med att konstatera att det alltså varit fråga om en cirkulär forskningsprocess (Silverman 2010) som har involverat omskrivning, omtänkande och ändring av fokus ett antal gånger under själva processen.

I all forskning, oberoende av val av metod och materialinsamlingsmodeller, borde den första frågan som besvaras alltid vara huruvida det man försöker uppnå dels är värt att uppnå, det vill säga om det ger oss ett mervärde, och dels om det är möjligt att uppnå. Vidare bör också varje del av forskningsprocessen återspegla den eller de frågor som man försöker besvara och hela tiden följa ett fast mönster för att visa vad som gjorts och varför detta gjorts under de olika skedena i processen. En annan sak som jag anser vara värd att påpeka redan tidigt i detta kapitel är utgångsläget att forskaren är närvarande under hela processen, vilket även gör att metoderna inte är neutrala verktyg. Man kan till och med säga att det är jag, som forskaren i processen, som representerar kontinuiteten. Jag förbereder, samlar in, analyserar och tolkar, medan deltagarna bara ser en liten del av den pågående processen i form av mina frågor, sina svar och möjligen slutresultatet. Detta innebär samtidigt att det ställs höga krav på mig att kunna återge processen steg för steg så att även de som inte fysiskt var med får en känsla av att de trots allt deltog. Som Barbara Czarniawska (1998) skriver, så är det ett sätt att öka trovärdigheten för forskningen och inom fältet överlag.

Describing what they do, organization researchers can increase the legitimacy of their own genre (Czarniawska 1998, 13).

Jag har valt att arbeta med hjälp av olika metoder, både kvantitativa och kvalitativa, för att ta fram en mängd olika perspektiv, vilket jag gjort i syfte att försöka komplettera den bild som jag lägger fram, då metoden som verktyg eller teknik ska väljas enligt det som forskaren försöker uppnå utgående från ett teoretiskt problem och därigenom möjliggöra skapandet av ny kunskap (Holme & Solvang 1997). Min metod kan alltså sägas vara en "mixed method-studie" eller blandad metod, där jag med hjälp av både kvantitativt och kvalitativt material visar hur mellancheferna uppfattar den officiella strategin och sin egen roll i förhållande till denna. Genom att analysera svaren inte bara utgående från en identifieringsaspekt, utan även genom att inkludera alieneringsteori, bidrar jag därmed med en kompletterande del till både strategiteori och identifieringsteori, ur ett

mellanchefsperspektiv. Valet av metod påverkar dock studiens resultat och därför är det viktigt att redogöra för den metodologiska utgångspunkten.

De mellanchefer som svarade på min undersökning representerade flera olika organisationer och hade verkat olika länge inom sin egen organisation samt olika länge i sin position som mellanchefer. Företagsstorlek, företagsålder och exempelvis rådande strukturer påverkar mellancheferna i deras roll inom organisationen och det är naturligtvis mer än enbart den hierarkiska positionen som påverkar hur de ser på sin egen roll och sig själva. Men som tidigare konstaterats, så var det positionen som mellanchefer som var det spännande för mig och inte en jämförelse mellan exempelvis mellanchefer som verkat olika länge på sin position eller mellan små och stora organisationer. Jag upplever heller inte att jag skulle ha tillräckligt med data för att kunna göra en sådan jämförelse i denna studie. En kommande studie skulle mycket väl kunna fokusera på huruvida det finns en skillnad i graden av alienering mellan mellanchefer som verkat länge på sin position och med relativt färska mellanchefer.

Mitt material är å ena sidan både mera varierande och diversifierat än det som man normalt ser inom ledarskapsforskningen i och med de olika branscherna, olika företagsstorlek och år som mellanchefer. Det är sålunda ett bra sampel som representerar gruppen mellanchefer med en ekonom-examen rätt så väl. Å andra sidan är materialet begränsat så till vida att det ändå är frågan om en begränsad grupp som har en något så när gemensam utbildning som den främsta gemensamma faktorn, utöver att de alla har identifierat sig själva som just mellanchefer och inte exempelvis som medlemmar av högsta ledningen eller som experter inom sin organisation. Jag har dessutom arbetat med allt det empiriska material som jag fått in, alla mellanchefernas unika berättelser och alla påståenden, vilket jag hävdar leder till att den analys och de slutsatser som jag i denna avhandling presenterar, kan ses som representativa för denna grupp av människor. Djup är i min mening viktigare än bredd, och det är enligt det tankesättet som jag har genomfört detta projekt, och det var även en orsak till att jag valde att göra en studie där jag använder blandad metod.

Jag påstår inte att den slutsats som jag här presenterar är heltäckande vad gäller mellancheferns förhållningssätt till strategi, men det var heller aldrig min tanke. Precis som Eriksson och Kovalainen (2008) lyfter fram är tanken med forskning som har inspirerats av narrativ inte att presentera en sanning av något, utan snarare att presentera en version av den, så som den berättas av en given person eller grupp vid en given tidpunkt. Det betyder även att evalueringen av sådan forskning inte direkt kan följa de kriterier som ingår i positivistisk och postpositivistisk forskning. Jämför t.ex. med det som Thomas & Linstead (2002) presenterar i frågan om identitet, nämligen:

how middle managers construct their identity at any given moment, accepting that there will never be a final truth (Thomas & Linstead 2002, 87).

Det jag däremot påstår mig ha uppnått är en ökad förståelse av hur just denna specifika grupp av mellanchefer ser på strategi, vilket är intressant då de genom sin utbildning har goda förutsättningar för att vara väl insatta i strategifrågor och inneha kunskap om detta, samtidigt som de genom sin hierarkiska position i organisationen har möjligheter att påverka. Och även om organisationerna sinsemellan är olika, vilket påverkar mellancheferns ansvar, befogenhet och roll så ger det insamlade materialet mig ändå ett material att utgå från. Mitt syfte är ändå att förstå och förklara, snarare än att bevisa, vilket även syns i de metoder och val av arbetsätt som jag använt mig av. Man kan till och med påstå att jag gör ett försök att dokumentera och därigenom förstå hur de mellanchefer som svarat på min undersökning uppfattar den officiella strategin och sig själva i förhållande till den i den egna organisationen. Min metod lämpar sig väl för att ta fram ”mid-range-teori” som har hög träffsäkerhet och är specifik, men har lägre generaliserbarhet (Langley 1999). Jag strävar alltså efter att säga mycket inom ett litet område, snarare än att försöka säga litet om ett brett område, vilket överensstämmer med vad exempelvis Silverman (2010) uppmanar forskare att sträva efter.

Jag kommer i detta kapitel också att redogöra för 1) själva forskningsprocessen och mina personliga ontologiska och epistemologiska utgångspunkter, 2) det material jag använt för min empiri och hur den samlades in samt slutligen 3) hur den sedan analyserades med hjälp av en narrativ metod. Kapitlet är avsiktligt skrivet i en personlig ton för att förmedla reflexivitet (Alvesson & Skoldberg 2003) och autenticitet, och för att därtill beskriva de val jag gjort under processens gång. Jag försöker med andra ord ge läsaren en så transparent bild av processen som möjligt.

5.1 Forskningsprocessen

Crotty (1998) menar att det är fyra centrala frågor som påverkar hur forskningsprocessen utformas. Dessa är den epistemologiska utgångspunkten, det filosofiska tankesätt som forskaren omfattar, själva forskningsmetoden och slutligen de olika tekniker och procedurer som använts i processen när materialet samlats in. Silverman (1970) lyfter även upp hur de metodologiska val som forskaren gör även direkt ger ett antal frågor som endast det empiriska materialet kan svara på. Det gör dock inte forskaren till enbart en papegoja som upprepar det som han eller hon fått tillgång till utan det innebär att vissa saker kan klargöras först genom det empiriska materialet, oberoende av hur väl studien och processen ursprungligen har planerats. I detta kapitel kommer jag alltså även att redogöra för metodologin som helhet, det vill säga vad jag har gjort, hur jag gjorde det och varför.

Jag använder en blandad metod med både kvalitativt och kvantitativt material. Jag antar ett abduktivt angreppssätt som kombinerar ett induktivt

och ett deduktivt synsätt (Alvesson & Sköldberg 2003) som en dialog mellan teorin och materialet (Alvesson & Kärreman 2007, Ketokivi & Mantere 2010) i kombination med tanken att det är mellanchefernas uppfattningar och erfarenheter som är det centrala. Chalmers (1999) menar att det i akademisk forskning råder två olika sätt att närma sig kopplingen mellan teori och empiri, nämligen deduktion och induktion. Det deduktiva sättet utgår från teorin och det är teorierna som testas i det empiriska materialet för att se om de stämmer överens med verkligheten eller inte. Ett induktivt sätt, å andra sidan, utgår från det empiriska materialet. Forskaren drar slutsatser utgående från det, för att sedan testa om dessa slutsatser passar in eller motsäger existerande teorier. De metoder jag använt mig av återspeglar min egen syn på vetenskap och forskning, och jag gör heller inget försök att dölja detta, snarare tvärtom, då jag genomgående försöker dokumentera och reflektera över de val och tolkningar som jag gör.

I processen var teori och empiri hela tiden sammankopplade, och de avlöste varandra under processens gång utan att ha en klar ordningsföljd. Jag läste in mig på området, samlade in material och läste mera teori. Sedan samlade jag in ytterligare material som jag relaterade till den teori jag redan läst och fortsatte sedan processen med att läsa mera teori. Denna alternering mellan teori och empiri fortgick under hela processen, och därför kan jag påstå att min använda metod här är abduktion (Eisenhardt 1989, Patel & Davidsson 2003). Det gör mig även utforskande i mitt angreppssätt i och med dialogen mellan teorin och det empiriska materialet, där även forskarens bedömning och val de facto spelar en väsentlig roll i både insamlingen och tolkningen av materialet (Gadamer 1975, Hatch & Yanow 2003). Dialogen skall dock inte ses som en strävan genom vilken man försöker uppnå en fullständig förklaring, utan är i sig själv redan ett resultat, både i och av projektet (Mantere & Ketokivi 2013).

De olika metoderna har naturligtvis varierat under processens gång, men de har ändå till största delen löpt parallellt. Det abduktiva angreppssättet var speciellt lämpligt för den här studien som till sin natur är utformad så den är utforskande och beskrivande snarare än förklarande. Alvesson & Kärreman (2007) menar att, speciellt vid beskrivande och upptäckande forskningsprojekt, ett abduktivt angreppssätt är att föredra, via vilket det är möjligt att variera perspektiv och analysnivåer som kan ge forskningsfrågan nya dimensioner under processens gång (Danermark et al. 2002). Alvesson och Kärreman (2007) påpekar även hur de empiriska upptäckterna ibland kan spela en väsentlig roll när det gäller att formulera syftet med studien, speciellt i de fall där forskaren (om)formulerar forskningsfrågan rätt sent i själva forskningsprocessen. Det här stämmer väl överens med min egen process, där den ursprungliga forskningsfrågan utvecklades under processen och där den slutliga frågan ligger ganska långt från den första versionen.

5.1.1 The place of the researcher – var står jag?

I enlighet med Gadamer (1975) inser även jag att jag genom ett tolkande angreppssätt har blivit påverkad av tidigare teorier, vilket också syns i de förutfattade åsikter jag har. Det medger jag, och det gör att abduktion även i mitt fall är en process som drivs av samspelet mellan tvivel och tro, vilket i sin tur, genom undran, ökar strävan efter att skapa ny kunskap (Peirce 1877). Enligt Boje (2001) innebär abduktion för den narrativa forskaren:

An ongoing inquiry where scientists have a more spontaneous creative insight they speculate may be tied to their data, or they select one among several plausible hypotheses (Boje 2001, 51-52).

Framtida tolkande studier kan mycket väl involvera både bredare angreppssätt och flera kombinerade metoder samt inkludera både forskarens egen röst och egna reaktioner. De röster, attityder, gester och reaktioner som de personer som forskaren agerar med använder sig av kommer att synas genom narrativ och diskurser med tydliga drag av berättelser. Gränserna mellan analytiskt, fiktivt och poetiskt samt narrativ och kritiska genren markeras tydligt i texten, men kan mycket väl komma att ingå i samma omfattning inom en och samma studie. (Czarniawska 1999, Brown 2000)

Processen inom det tolkande perspektivet kan beskrivas som ett försök att genom fortgående dialog mellan forskarens egna förutfattade meningar och förkunskaper samt det empiriska materialet skapa en ny förståelse av teorin i sin helhet, genom en utveckling av den egna förståelsen. Med andra ord innebär det att forskaren då skall tolka materialet i skenet av teorin, men samtidigt förbli öppen för att bli utmanad av materialet som ifrågasätter forskarens egna förkunskaper (Alvesson & Kärreman 2007). Väsentligt här är att forskaren då kan tillåta sig att återigen bli överraskad av materialet och undvika att de slutsatser som forskaren gör enbart återspeglar hans eller hennes redan existerande fastslagna åsikter (Alvesson & Kärreman 2007, Wodak 2004).

John Law (1994) påpekar att saker och ting sällan händer just där och just då forskaren är närvarande och observerar. För det mesta inträffar (viktiga) saker någon annanstans, vid en annan tidpunkt. De kvantitativa påståenden som ingår i mitt material, ger en bra helhetsbild och visar hur mellancheferna uppfattar organisationens officiella strategi och hur de olika påståendena korrelerar sinsemellan, men risken finns att jag rör mig på en för ytlig nivå om jag enbart ser på de kvantitativa frågorna. Genom att dessutom samla in berättelser anser jag att jag undgår den problematiken, eftersom dessa inte är beroende av att jag som forskare fysiskt är närvarande och att mellancheferna i sina berättelser har möjligheten att reflektera friare än vad de kvantitativa frågorna ger möjlighet till. Man vet sällan precis i ett visst ögonblick att något viktigt inträffar, utan det klarnar först senare, vilket även gör berättelserna både rika och beskrivande. Detta kan även ge

mig som forskare tillgång till avgörande händelser, även om jag alltså inte var närvarande då saken inträffade. Berättelserna medför andra utmaningar, men dessa återkommer jag till litet senare.

Jag har strävat efter att genomgående variera min distans till materialet. Från att vara väldigt nära det till att se på det från ett längre avstånd. Detta har varit ett sätt för mig att bearbeta materialet, men variationen är också ett sätt för mig att försöka återge själva processen som någonting levande och någonting som utvecklas och förändras. Jag vill att mina läsare får ta del av den process som jag själv varit en del av under ett antal år.

5.2 Om kvalitativ metod

Den kvalitativa forskningen är till sin natur mera tolkningsinriktad och den försöker förstå snarare än förklara. Den är dock svår att klart definiera (Koskinen et al. 2005) i och med att det är en praktik snarare än ett klart logiskt begrepp. Kvalitativ forskning fokuserar på att upptäcka och förstå de erfarenheter, perspektiv och tankar som deltagarna delar med sig av.

Qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomenon in terms of the meanings people bring to them (Denzin & Lincoln, 2005, 3).

Den sociala verkligheten konstrueras i ett samspel mellan individer (Bryman 2002), och kontexten genom vilket ett fenomen studeras är därför av stor betydelse. Den kvalitativa forskningens grundpelare är, enligt Alvenson och Deetz (2000), att beskriva och analysera utgående från dem som studerats, alltså att upptäcka samband snarare än att verifiera samband, och att beskriva hur någonting är (Larsson 1986). Detta möjliggör även flera sanningar som är socialt konstruerade, snarare än en enda sanning (Lincoln & Guba 1985).

Mitt val att främst använda mig av kvalitativ metod, även om detta är en studie med blandad metod bygger på mitt intresse för hur mellancheferna beskriver och uppfattar sitt förhållande och synsätt på strategi, vilket passar in i en kvalitativ syn där uppfattningen är det centrala. Den kvalitativa metoden är utforskande och har en mera öppen karaktär (Bryman 2002), både när det gäller resultatet och processen, och möjliggör att forskningsfrågan och arbetsmetoderna förändras under processens gång – följsamheten mot materialet är således bättre än vid kvantitativa metoder. Eftersom jag sökte efter att identifiera teman och analysera berättelsernas djupare innebörd, alltså i mitt fall hur mellancheferna berättar, var en kvalitativ metod att föredra i analysen av berättelserna.

I regel är det dock svårt att generalisera upptäckterna i ensidigt kvalitativa studier, framför allt på grund av att det inte är möjligt att hitta ett perfekt representativt urval, med beaktande av de tids- och kostnadsfaktorer som oftast ändå begränsar en studie. En annan orsak är att det inte finns

något allmänt facit för hur man ska gå till väga för att få fram det avgörande ur en stor mängd ostrukturerade data, hur informationsmängden skall reduceras och hur forskaren skall kunna identifiera ett mönster eller skapa ett ramverk för att förmedla det innehåll som finns (Johannessen et al. 2004). Men, å andra sidan, ger rent kvalitativa studier ofta rikare data och är givande när det gäller att skapa förståelse för ett visst fenomen. Den kritik som riktas mot kvalitativ forskning innebär framför allt att det finns problem med generaliseringsgraden då det är fråga om en begränsad mängd material och en avsikt som främst är inriktad på förståelse. Den kvalitativa forskningen är dock sällan intresserad av att generalisera resultaten, men trots det finns det ofta gemensamma drag, vilket möjliggör en viss överförbarhet. Exempelvis Bryman (2002) menar att resultaten i kvalitativ forskning mycket väl kan kopplas till en långsiktig teoriutveckling, genom att studera på helheter till skillnad från den kvantitativa forskningens inriktning på företeelser. Vidare påpekar Holloway (1997) att den kvalitativa metoden bättre fångar hur individerna tolkar och skapar förståelse av sin egen omgivning och för de element som där ingår, vilket jag är intresserad av.

I den kvalitativa metoden är forskaren inte heller utbytbar, utan han eller hon har en relation till sina informanter som i någon grad påverkar sättet att skriva, slutsatserna och så vidare. Forskarens tidigare erfarenheter och hans eller hennes insikt i ämnesområdet inverkar också, både på hur och varför forskaren skriver. Forskaren är därmed ett instrument för att få något sagt, men kan ändå inte sägas vara helt objektiv i sitt resonemang, utan utvecklingen av dennes kunskap och erfarenheter sker hela tiden under processens gång (Patton 2002). Jag har här valt att lyfta fram detta, snarare än att försöka begränsa eller minimera min egen roll.

5.3 Om kvantitativ metod

Kvantitativa metoder å sin sida är mera inriktade på att maximera objektiviteten, upprepningsgraden och generaliseringsgraden av resultaten. Ofta görs kvantitativa metoder med hjälp av instrument som tester eller undersökningar då det är frågan om insamlingen av data. Rent kvantitativa metoder beskrivs ofta som deduktiva till sin natur, eftersom de utgår från en eller flera hypoteser som formulerats utgående från teorin som sedan testas i verkligheten. De kvantitativa metoderna beskrivs även som ensanningsmetoder då de utgår från att det finns en enda sanning, oberoende av mänsklig tolkning eller påverkan (Lincoln & Guba 1985). Trochim och Land (1982) definierar exempelvis kvantitativ forskningsmetod som ett kitt för projektet:

[It is the] glue that holds the research project together, to show how all of the major parts of the research project – the samples or groups,

measures, treatments or programs, and methods of assignment – work together to try to address the central research question (Trochim & Land 1982, 1).

I den kvantitativa analysdelen blir det alltså möjligt att bryta ner materialet i mindre beståndsdelar för att bättre kunna sortera det och analysera det ur olika synvinklar och även mera ingående. I mitt fall bestod den kvantitativa delen av 15 påståenden om strategi som mellancheferna fick ta ställning till utgående från en sjugradig likertskala.

5.4 Varför då kombinera dessa båda metoder i en och samma studie?

Lincoln och Guba (1985) påpekar att även om metoderna verkar väldigt olika till sin natur, har de också gemensamma drag eftersom de oberoende av synsätt eftersträvar sanning, följdriktighet, tillämplighet och neutralitet då det gäller att garantera kvaliteten på både själva processen och på resultatet. Daymon och Holloway (2011) beskriver blandad metod som ett sätt att i samma studie väva in flera olika dimensioner och aspekter än vad som skulle vara möjligt i studier med enbart den ena metoden. Eftersom jag strävar efter att bidra till att komplettera strategiteorin när det handlar om mellanchefers relation till organisationens strategi, ser jag det som en fördel att studera de svar som de gett mig både kvalitativt och kvantitativt. Genom detta angreppssätt kan jag uppnå ett mera komplett svar på de frågeställningar som jag lyfter fram, och som därmed bidrar till att besvara min övergripande forskningsfråga.

Johnson och Turner (2003) lyfter fram den centrala principen att använda blandad metod som en lösning när allt material inte kan vara sig samlas in eller analyseras på ett visst sätt och att forskaren genom blandad metod därför kan använda sig av flera styrkor och därigenom komma fram till ett resultat även i de lägen där varken kvalitativa eller kvantitativa metoder och data enbart skulle ha räckt till. Även Riessman (1993) lyfter fram fördelar med att kombinera kvalitativt och kvantitativt material i samma studie och påpekar även att de med fördel kan samlas in samtidigt, men att det är fråga om olika material som även bör tolkas olika, både vad gäller analyssättet och upplägget.

Blandad metod ger nämligen forskaren en chans att kompensera för svagheter inom olika metoder genom att använda flera än en metod. Och det var också det som styrde mig i metodvalet. Som Greene (2007) konstaterar:

An opportunity to compensate for inherent method weakness, capitalize on inherent method weakness, and offset inevitable method biases (Greene 2007, xiii).

Blandad metod kan därför, i och med att den kombinerar styrkorna från

olika metoder, ses som ett steg bort från de begränsningar och den praxis som förknippas speciellt med rena kvantitativa metoder. Johnson och Onwuegbuzie (2004, 17) definierar blandad metod som:

Research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study.

Balogun, Huff och Johnson (2003) är inne på samma linje genom att konstatera hur det inte alltid är klart vilken metod som lämpar sig bäst för insamling och analys då gränserna för både materialet och tolkningen kan vara oklara. De menar dock samtidigt att det positiva i detta betyder att metoder kan användas på olika sätt och till och med kan facilitera diskussioner och idéutbyte över de teoretiska perspektiven, vilket i praktiken inte tidigare varit möjligt.

Caracelli och Greene (1997) identifierar tre typiska användningsområden för en kombination av båda varav en är den jag använder här, nämligen att bygga på och fördjupa resultaten av den ena metoden med hjälp av den andra. Vad som onekligen kan definieras som en blandad metod-studie är dock inte helt klart, menar Morse (2010). Vissa författare för fram att varje studie som innehåller både kvalitativa och kvantitativa element kan räknas som en kombinationsstudie, medan andra menar att för att kunna räknas som en kombinationsstudie så bör kombinationen synas i forskningsfrågan, så att studien innehåller både kvalitativa och kvantitativa analyser samt integrerade referenser (Tashakkori 2009). Jag omfattar här den breda definitionen av Greene (2007) och Caracelli och Greene (1997) och strävar efter att genom användningen av både kvalitativt och kvantitativt material lyfta fram både djupare och bredare resultat genom att kompensera den ena metodens svagheter med hjälp av den andra. Cresswell (2003) lyfter fram "sequential explanatory design" som ett angreppssätt i att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder. I denna modell är materialet inte kombinerat i analyskedet, utan integreringen sker då resultaten tolkas tillsammans. Exempelvis Morgan (1998) menar att just det här angreppssättet är det vanligaste då kombinationsstudier skapas och utförs.

I den här studien valde jag ändå ett annat angreppssätt i min kombination av metoder. Den liknar det Cresswell (2003) definierar som "concurrent triangulation method" där både kvalitativt och kvantitativt material samlas in på samma gång, men analyseras skilt och sammanförs i tolkningsstadiet av processen. Jag väljer ändå att låta det kvalitativa materialet få en litet större betydelse, vilket också stämmer överens med Cresswells definition ovan. Utöver att kunna övervinna den ena metodens svagheter med hjälp av den andra eftersträvade jag en kortare insamlingsperiod, vilket möjliggjorde att jag kunde börja analysera mitt material tidigare. Likaså möjliggör detta angreppssätt en maximering av det material som en enda studie kan ge. Svagheterna med utformningen, å sin sida,

inkluderar komplexiteten med att använda båda metoderna, vilket kräver mera av mig som forskare och tolkare av resultaten, speciellt i de fall där det finns diskrepanser i materialet. Den senare svagheten är jag likväl övertygad om att jag kan använda för att peka på intressanta olikheter i hur mellancheferna dels svarar på de kvantitativa frågorna, dels själva säger i sin egen berättelse, vilket gör det hela till en intressant aspekt att studera vidare snarare än till enbart en svaghet i forskningsmodellen. Jag valde att kombinera de båda metoderna för att detta bäst motsvarade syftet med avhandlingen. Även om Bryman (2002) varnar för att blandad metod inte är en universallösning eller ett okritiserat förhållningssätt, ser jag ändå att metoden var den bästa i mitt fall.

Den kritik som riktas mot beslutet att kombinera både kvalitativa och kvantitativa metoder i samma studie, och som exempelvis Denzin (2006) samt Smith och Hodkinson (2005) lyfter fram, är framför allt hur de båda metoderna utgår ifrån vitt skilda förutsättningar och utgångslägen för att studera olika fenomen genom olika angreppssätt och därför inte ska kombineras. Men genom att vara medveten om att så är fallet, och ta detta i beaktande i utformningen och genomförandet, ser jag en större fördel med att kombinera metoderna än att inte göra det. Fördelarna övervinner enligt min mening klart nackdelarna, speciellt när man betraktar forskningsfrågan och syftet. För mig som forskare gäller det att arbeta både på nära håll och på avstånd, men trots allt hållas kvar inom den kontext som jag studerar (Adkins 2001, Widerberg 2002), nämligen mellancheferns uppfattning om och förhållande till strategin genom alieneringsteori. Kombinationsaspekten erbjuder i min mening en samling flexibla angreppssätt, vilket ger en intressant möjlighet att på djupet utforska denna fråga. Flexibla utformningar anser jag vara en utgångspunkt för att kunna föra forskningen vidare, också då det gäller nya metodvägar.

5.4.1 Mitt i det tolkande paradigmet

Jag befinner mig alltså i det tolkande paradigmet för att använda den indelning som Burrell och Morgan (1979) presenterar. Det ontologiska utgångsläget är här en social värld som överger samhällsvetenskapen och istället fokuserar på att analysera strukturer. Samtidigt överger paradigmet alla synvinklar som utgår från att den sociala världen är en enda verklighet som är fränkopplad från människors medvetande. Enligt det tolkande paradigmet är den sociala världen inget annat än en subjektivistisk konstruktion bestående av individer som genom ett gemensamt språk och daglig interaktion kan skapa och upprätthålla en gemensam förståelse av den sociala världen. Det gör att den sociala världen i sig är osynlig och inne i en ständig förstärknings- och förändringsprocess.

Den övergripande synen på organisationer har ändrat från mekanisk och

logisk till att allt mer likna en syn där organisationen består av människor och mänskliga aktiviteter. Denna förändring ger upphov till en rad olika utmaningar som det tolkande paradigmet i alla fall delvis tar i beaktande. I enlighet med Burrell och Morgans indelning ser jag främst två orsaker till att jag placerar mig själv och denna avhandling inom det tolkande paradigmet. Dels framhäver paradigmet balans och ordning, vilket stämmer väl överens med min strävan att fördjupa vår kunskap snarare än att förändra världen eller människors tankesätt i sig, dels är begreppet subjektivitet av central betydelse. Eftersom jag är intresserad av just hur de mellanchefer som svarat på min förfrågan uppfattar organisationens officiella strategi och sig själva i relation till den är det den subjektiva (och personliga) synen jag studerar. Jag ser människan som aktiv och målinriktad och att hon lever ett liv som har både en mening och ett mål. Människan är på en och samma gång alltså kännande, planerande och utvärderande (Syrjälä et al. 1996), och jag utgår från att människan förstår världen utifrån sina egna erfarenheter, vilket gör att kontakten med verkligheten är indirekt och förmedlas via processerna djupt i det mänskliga medvetandet.

Själva tolkningsprocessen, som är en mycket väsentlig del av avhandlingsarbetet, kan även i mitt fall beskrivas som en hermeneutisk spiral där tolkningarna bygger på att det finns någon form av rörelse mot en högre grad av kunskap (Kruuse 1998). Relationerna mellan förförståelse och senare förståelse, och likaså mellan delar och helheter, hör till den hermeneutiska cirkeln, där forskaren börjar med någon grad av förförståelse för fenomenet i fråga, men som så småningom i forskarens dialog med själva texten, förhoppningsvis, leder fram till en förståelse (Norén 1995). Kruuse (1998) menar att denna hermeneutiska spiral kan fortsätta i all oändlighet, men att det är vanligt att forskaren slutar göra tolkningar av sitt material när enskilda teman bildar en helhet. Den hermeneutiska filosofin erkänner att forskaren inte kan uppnå objektiv kunskap av det som skett, vilket gör att förståelse enligt hermeneutiken alltid är att förstå vad det är som någon annan berättar. Hur vi idag ser det som inträffat igår, påverkar även morgondagen (Hankamäki 2003). Berättelserna är därmed färgade av inte bara mellanchefernas syn på strategi utan även av hur de uppfattar organisationen och sin egen position (inte bara roll) i den. Detta är en begräsning i min studie eftersom jag inte kan begränsa mellancheferna att svara enbart med strategin i åtanke. Jag kan uppmana dem till det, och genom frågorna delvis styra dem, men i slutändan vet jag inte vad som påverkar hur de svarat. Berättelserna relaterar sig därmed inte enbart till strategin, utan öppnar samtidigt upp ett intressant sätt att diskutera både relationer och känslor, vilket inte alltid är lätt i organisationer. Därför kan berättelserna tolkas som bredare synsätt på hur mellancheferna upplever den egna rollen och sin egen position i organisationen.

Mitt eget synsätt är tydligt på den subjektivistiska sidan om man följer

Burrell och Morgans indelning. Men på den subjektivistiska sidan finns det fortfarande två olika paradig, det tolkande och det radikal-humanistiska. Burrell och Morgan menar att paradigmen skiljer sig i sin syn på samhället. Forskare inom det tolkande paradigmet ser världen som sammanhållande, ordnad och integrerad. Detta är en tydlig skillnad mellan dem och forskare inom det radikal-humanistiska paradigmet som kritiserar status quo och lyfter fram behovet av radikala förändringar samt de samhälleliga problem som följer med överhet och fattigdom.

Även om jag inser att strukturer, kultur, makt och politik är en del av alla organisationer, så anser jag inte att min uppgift som forskare är att utmana de rådande strukturerna eller metoderna, utan snarare att öka allas vår förståelse av hur mellancheferna ser på strategin genom de berättelser och svar de gett mig. I min strävan efter ökad förståelse av mellancheferas strategisyn befinner jag mig således i det tolkande paradigmet.

5.5 Ontologiska och epistemologiska utgångspunkter

Forskningsprocessen återspeglar även hur forskaren tolkar och behandlar de olika metodologiska frågorna för att nå sitt mål. Zuboff (1988) hävdar att det bakom varje metod finns ett underliggande antagande om hur något förhåller sig. Det för in mig på diskussionen om ontologi och epistemologi.

Ontologi är uppfattningen om världen, med den sociala verkligheten som gemensam eller delad. Bryman (2002) har diskuterat skillnaden mellan objektivism, där den sociala verkligheten finns utan att sociala aktörer har en roll och konstruktivism, där den sociala verkligheten skapas och kontinuerligt utvecklas av de aktörer som ingår. Personligen anser jag att den sociala verkligheten skapas av de personer som ingår däri, vilket påverkar min tolkning och beskrivning av strategi i denna avhandling. En annan indelning inom ontologin är den som Burrell och Morgan (1979) för fram, nämligen nominalism, där det saknas korrekta strukturer och där det endast finns namn och koncept genom vilka vi förstår världen och realism, där de hårda, konkreta och oförändrade strukturerna skapar världen. I denna indelning representerar jag därför nominalismen då jag hävdar att det inte finns en enda sanning, utan att vi alla skapar vårt eget synsätt beroende på våra erfarenheter och de situationer vi både är i just nu och de som vi tidigare har varit med om. Saker kan klassificeras och tolkas på olika sätt, beroende på situationen och det är våra tankar och tolkningar som är det centrala.

Epistemologin innefattar forskarens syn på kunskap. Den kunskap som jag som forskare söker efter är mänsklig, subjektiv, värdeladdad och av den orsaken kan den eller de som producerar denna kunskap inte negligeras. Kunskapen är likaså alltid begränsad och den är samtidigt sammanbunden med både det sociala livet och kulturen. Forskaren bör även se sin egen

roll i alla skeden av forskningsprocessen, för den egna rollen påverkar den kunskap som skapas och som framkommer under processen (Syrjälä et al. 1996). I denna avhandling strävar jag inte efter att skapa en enda sanning, för jag tror att varje individ skapar sin egen sanning utgående från de egna erfarenheterna och synsätten, utan syftet är att skapa en djupare förståelse snarare än att lägga fram en objektiv sanning, vilket ligger i linje med den hermeneutiska filosofin. Därtill ser jag mig själv ha en aktiv roll i skapandet av kunskapen, och inte enbart fungera som en utomstående observatör. Jag är otvivelaktigt involverad och delaktig i processen och i det som utforskas. Självreflektionen kommer närmast in som perspektiv på de olika roller jag som forskare har.

Epistemologiskt gör detta mig till antipostivist, som alltså inte söker efter lagenligheter (Hytti 2003), eller till konstruktivist. Jag hävdar att kunskap skapas i social samverkan och interaktion, och inte att den uppstår i enskildhet som den modernistiska och positivistiska synen på kunskap fastställer (Silverman 2010). På sätt och vis kan vi alltså säga att konstruktivismen är raka motsatsen till den positivistiska synen. Konstruktivismen intar en kritisk ståndpunkt gentemot givna sätt att förstå världen och kunskapen, och ifrågasätter att världen kan observeras empiriskt och objektivt och utgår istället från att vi förstår världen utifrån våra egna erfarenheter och vår kulturella bakgrund. Vad vi ser som sanning är inte en objektiv syn på världen, utan ett resultat av den växelverkan som vi kontinuerligt är en del av i samverkan med andra människor. Detta gäller de mellanchefer som varit vänliga nog att besvara min förfrågan, men det gäller även mig själv i högsta grad. Min förståelse och mina tidigare erfarenheter, både som forskare och som mellanchefer, påverkar min syn och hur jag förhåller mig till det jag studerar och till de resultat jag kommer fram till.

Enligt den konstruktivistiska synen återspeglar inte språket verkligheten, vilket realisterna hävdar, utan det konstruerar, upprätthåller och förnyar snarare verkligheten (Alvesson & Kärreman 2000). Där en realist skulle säga att vi genom att granska språket kan lära oss vad strategi är, hävdar konstruktivisten att vi, genom att undersöka språket, kan förstå hur strategi uppfattas och produceras. Konstruktivismen ser heller inte det fenomen som undersöks och forskaren som åtskilda, för de fynd som forskaren gör påverkas garanterat av forskarens världsbild och syn på kunskap. Konstruktivismen hävdar därför att forskare aldrig är helt och hållet objektiva eller fria från värderingar. Detta kräver av forskaren att denne både redogör för sina teoretiska antaganden och för sina beslut och val under själva processens gång (Alvesson & Kärreman 2007), vilket bidrar till att öka trovärdigheten för själva forskningen. Summan av diskussionen är dock den att forskningen är en konstruktion av forskaren och inte en neutral eller objektiv redogörelse för vad som ”verkligt” hände eller vad det som undersöks ”egentligen” innefattar.

5.6 Om att få access

Att få tillgång till material är av yttersta vikt för att kunna skapa en djupare förståelse och således uppnå en högre kvalitet på studien (Holloway 1997). Utmaningen med att få access, alltså tillgång till någon som är villig att delta i ens undersökning, är något som är ett bekant fenomen för de flesta organisationsforskare. Även om jag naturligtvis anser att min frågeställning är ytterst intressant och absolut borde besvaras, så är det ju tyvärr inte helt säkert att någon annan delar denna åsikt. Speciellt gäller detta om man som forskare är intresserad av relativt känsliga frågor såsom hur strategi uppfattas av mellanchefer. Då kan man ha stora utmaningar att få tillgång till empiriskt material (Samra-Fredericks 2003a, Jarzabkowski et al. 2009). Min egen process att få tag på representanter för mellanledningen som skulle vara villiga att delta tog inte lång tid, endast ca en månad från det att jag började höra mig för om access innan själva förfrågan skickades ut. Trots att processen var kort var den ändå utmanande, främst då jag funderade på utformningen och om jag skulle få in en tillräcklig mängd användbara svar. Svartsprocenten är tyvärr ofta rätt så låg i förfrågningar av denna typ, vilket även jag fick erfara.

Processen började med att jag kontaktade den lokala ekonomföreningen, Ekonomföreningen Merkur rf:s styrelseordförande för att höra mig för om jag kunde få skicka ut en förfrågan av denna typ till de medlemmar i föreningen som själva identifierat sig som mellanchefer i sin organisation. Efter att ha fått ett godkännande från lokalföreningen tog jag kontakt med ekonomförbundet som ansvarar för administrationen av lokalföreningarnas medlemsregister och bad dem skicka ut mitt introduktionsbrev med länk till e-blanketten där frågorna fanns. Detta skedde alltså för att jag själv inte skulle veta vem som hade nåtts av denna förfrågan (viktigt då det är frågan om medlemskap i ett fackförbund), endast att den gick ut till 124 personer som alltså själva identifierat sig som representanter för mellanledningen och som vid utskickstidpunkten tillhörde det aktuella förbundet och den aktuella lokalföreningen. Jag bad mellancheferna i sina svar betrakta sin relation till den officiella strategin i den organisation där de för närvarande är verksamma för att hjälpa dem att komma igång med svaren och även för att kunna jämföra svaren sinsemellan. Alla mellanchefer har relaterat till samma typ av objekt, det vill säga relationens start- och slutpunkt är densamma, även om organisationerna, dokumenten och personerna sinsemellan är olika. Det gemensamma för samtliga är att det är personen i rollen som mellanchefer som beskriver sin uppfattning och granskar sin egen roll i förhållande till organisationens officiella strategi. Valet att de relaterar till organisationens officiella strategi, och därmed styra dem i en viss riktning, understöds även av att jag innan jag skickade ut den egentliga förfrågan, bad ett antal mellanchefer i bekantskapskretsen svara

på förfrågan där det inte ingick vägledning att de skulle relatera till den officiella strategin. Tyvärr visade det sig att detta blev för vagt, och jag fick inte in några svar utan endast frågor om vad jag menar med strategi och vad jag förväntar mig att de skall göra. Med stöd av detta omformulerade jag min förfrågan, så att den innehöll instruktioner om att det alltså var den officiella strategin i den organisation som de nu verkar inom som fungerar som det objekt jag ber dem relatera till.

Förfrågan gick ut i september 2013 och inom den ursprungligen tilltänkta svarstiden, fram till slutet av oktober 2013 fick jag in 18 svar. Jag bad förbundet lägga ut en påminnelse om förfrågan i början av november 2013 med ny svarstid till och med slutet av november. Då månaden var slut hade jag totalt 35 svar, alltså en svarsprocent på 28,2 %. Under svarstiden kom det in fyra till fem svar i veckan, med undantag för den sista veckan då det enbart kom in ett svar till, vilket jag tog som ett tecken på att de som ville svara nu hade gjort det. Därför ansåg jag det heller inte nödvändigt att förlänga svarstiden ytterligare eller att skicka ut flera påminnelser. Bransch eller storlek på organisation där mellancheferna jobbade var inte av relevans, inte heller de svarandes ålder eller hur länge de arbetat som mellanchefer, varmed inte någon begränsning gällande dessa användes.

5.7 Använd analysmetod

Då processen att samla in materialet var klar, fortsatte jag med att analysera det material som jag fått in. Jag använde mig av ett tolkande synsätt där mellanchefernas uppfattning om den officiella strategin och sin relation till den var det centrala. Burrell och Morgan (1979) lyfter fram fyra olika sätt för att analysera materialet och det är det tolkande paradigmet som står mig närmast, där:

The interpretive paradigm is informed by a concern of understand the world as it is, to understand the fundamental nature of the social world at the level of subjective experiences. It seeks explanation within the realm of individual consciousness and subjectivity. (Burrell & Morgan 1979, 28).

Jag försöker alltså förstå mellanchefernas uppfattning om organisationens strategi baserad på de svar de gett på mina kvantitativa frågor och via de berättelser om denna strategi och sin roll i förhållande till den som de själva har skrivit, vilket gör att både jag och mellancheferna som svarat är en del av tolkandet. Det gör även att analysen är mycket nära kopplad till tolkningen av svaren.

Miles och Huberman (1994) talar om "data" när de talar om det empiriska materialet, en term jag anser passa bättre i en rent kvantitativ undersökning, där "data" kan testas och mätas. Jag väljer därför att i denna avdelning tala om "material" då jag hänvisar till det empiriska material som jag samlat in, då materialet utifrån en kvalitativ synvinkel består av personliga berätt-

telser, tolkningar och erfarenheter, snarare än av kvantifierbara data. Med stöd av de metoder som tidigare har använts inom strategiforskningen (se exempelvis Cammock et al. 1995, Eisenhardt 1989 och Van Maanen 1979) analyserade jag mitt material under en process som var konsekvent utgående från målet med studien. Jag testade inte hypoteser per se, utan analyserade materialet utifrån tanken om ökad förståelse utgående från mina givna utgångslägen i fråga om ontologi och epistemologi. Det material som jag arbetade med kan naturligtvis tolkas på olika sätt beroende på teoretiska utgångspunkter och syftet med studien, men det samma gäller å andra sidan all forskning. Jag behandlar mitt material med avsikt för att illustrera, snarare än genomföra en traditionell teori-testning (Silverman 2001). Analysen baserade sig därför på det empiriska materialet, utan att ta avstamp i a priori-hypoteser eller kategorier. Det gav mig möjligheten att på ett djupt och nytt sätt se på materialet och låta mig överraskas av det, upprepade gånger under hela analysprocessen.

Processen innehöll fyra steg och i varje steg av analysen strävade jag efter att hitta underliggande orsaker och teman (Gioia & Chittipeddi 1991, Rouleau 2005). Jag kom alltså hela tiden närmare mitt material och hade i slutet en mängd olika observationer och slutsatser. Jag följer Grant (2003), Jarzabkowski et al (2009) samt Laamanen och Wallin (2009) och valde en fyra-stegs analysprocess, där det första steget var en explorativ analys av det kvantitativa materialet för att se hur mellancheferna svarat på påståenden om strategi, vilket gav mig möjligheten att få grepp om hur de ser på organisationens officiella strategi och sin roll i förhållande till den.

Det andra steget, och samtidigt den mest centrala analysmetoden, var en innehållsanalys (Krippendorff 2004) av de berättelser som mellancheferna skrivit. I innehållsanalysen utgör en mening en enhet, och även om vissa meningar kunde höras till flera än en kategori, har jag utgående från sammanhanget dock valt den kategori som varit mest uppenbar. Mina kategorier är breda, men jag har gjort dem smalare genom att förutom en rubrik också specificera vad som ingår i de olika kategorierna.

Steg tre i analysprocessen innehöll en korrelationsanalys av det kvantitativa materialet, som sedan i det fjärde och sista steget kunde utnyttjas för att jämföra den kvalitativa och den kvantitativa delen med varandra. I steg fyra ingick även en analys av helheten och nedtecknande av de slutsatser som jag på utifrån mitt material kan bidra med i denna studie.

Min analys utgår ifrån och baserar sig på det insamlade materialet i rå form, vilket möjliggör att jag kan djupdyka i materialet via en detaljerad och grundlig analys utan att fastna i någon på förhand bestämd indelning, vilket är risken med a priori-hypoteser eller fördefinierade kategorier. Genom analysen vill jag svara på min forskningsfråga, men samtidigt komma ihåg Goffmans (1961) *"what it is that's going on here"* som vägledning för ökad förståelse. Utan en omfattande och ytterst detaljrik analys tror jag inte att jag

skulle kunna nå svaret på vad som händer här, och det vill jag för att få veta hur mellanledningen ser sig själva i förhållande till den officiella strategin.

Miles och Huberman (1994) menar att det även innan materialet är insamlat sker en reduktion i och med de frågor och ramverk som forskaren väljer att använda sig av. Det är ett typiskt synsätt där varje val gällande metod, avgränsning och insamlat material kommer att påverka det slutresultat som är möjligt att uppnå. Efter själva insamlandet eller vid sidan av det, sker något som Miles och Huberman (1994) kallar åskådliggörande av materialet och det är då materialet grupperas och förklaras, ja till och med organiseras enligt det system som forskaren valt. I mitt fall innebar det att gruppera svaren i olika kategorier baserat på olika uppfattningar om strategi. Slutresultatet blev i detta skede en överskådlig tabell med många likheter, men också en del intressanta skillnader mellan olika synsätt och det gav ett ypperligt utgångsläge för den fortsatta och djupare analysen av svaren, vilken utfördes i det fjärde och sista steget av analysprocessen.

Enligt Stake (1995) söker forskaren efter mening i materialet på två sätt under själva analyskedet. Dels genom tolkning av individuella företeelser och dels genom aggregering av flera olika exempel, tills någon form av slutsats kan göras som gäller för dem alla tillsammans. I min studie gjorde jag båda delarna av analysen, dels för att lyfta upp intressanta individuella tolkningar, men dels också för att kunna visa en helhetsbild, som jag sedan kunde basera mina slutsatser på. Miles och Huberman (1994) lyfter också fram att även om slutsatserna görs utgående från det empiriska materialet, så är det av största vikt att forskaren fortfarande förhåller sig kritisk och öppen gentemot sin egen forskning. Jag försökte under hela processen avväga de slutsatser jag kom fram till och granska dem en extra gång utifrån en kritisk, ja till och med skeptisk synvinkel, för att i mån av möjlighet minska det inflytande som min förförståelse och den lins genom vilken jag ser på världen ger upphov till. Alvesson och Skoldberg (2003) lyfter även fram det väsentliga i att som forskare vara medveten om sina egna antaganden och sin egen förförståelse, då dessa kan ha en inverkan på analysen av forskningsprocessen och därmed skapa en snedvriden slutsats.

5.8 Studiens kvalitet

Det är allmänt accepterat att de generella forskningskriterierna som finns inom rent kvantitativ forskning, reliabilitet, validitet och reproducerbarhet, inte är direkt överförbara på rent kvalitativ forskning eller på de fall då blandad metod används (Lincoln & Guba 1985, Silverman 2010). Då forskaren arbetar utgående från ett tolkande paradigm, vilket jag gör, är det ytterst utmanade att bedöma studiens trovärdighet med hjälp av de accepterade standardiserade modeller som finns (Golden-Biddle & Locke 1993). Det som blir aktuellt är snarare att bedöma studiens kvalitet utifrån

kriterier som är specifika för just den valda metoden (Raley 2005) och att studien verkligen studerar det som den påstår sig studera. Kombinationen av att analysera och jämföra olika resultat ur olika synvinklar, som fås genom att forskaren använder flera olika metoder, blir intressant i själva analysen (Patton 2002). Det är dock inte antalet metoder som är det väsentliga utan snarare hur dessa har använts.

Det som kännetecknar en god kvalitet i en studie som utnyttjar blandad metod ligger i att forskaren kan visa sin perspektivmedvetenhet för läsaren, det vill säga redovisa för sin förståelse och det utgångsläge utifrån vilket man skriver. Därtill bör forskaren bygga sina slutsatser på material av god kvalitet, vilket i praktiken betyder att man bör involvera citat från sina informanter som stöd för slutsatserna. Det är också ytterst viktigt att forskaren i sin text kan visa hur denne har kommit fram till slutsatserna och via det nå legitimitet för sitt arbete. Ett mått på kvaliteten är alltså om slutsatserna kan anses vara trovärdiga för studien, vilket gör att det finns en klar orsak till varför jag som forskare bör beskriva forskningsprocessen i detalj och mycket omfattande. En studie med blandad metod kan dock aldrig testas på samma sätt som en rent kvantitativ studie, så det gäller att på andra sätt visa hur studien gjorts och vilka val som skett under processens gång.

En noggrann redogörelse för tillvägagångssättet, liksom motivering därav, ger läsaren möjlighet att värdera såväl forskningen som dess kunskapspråk (Widerberg 2002, 18).

Emerson (1981) föreslår att kvaliteten därför bör diskuteras utgående från tre olika faser av forskningsprocessen, nämligen datainsamlingen, dataanalysen och själva rapporten, alltså slutresultatet vilket är det mest konkreta läsaren ser. I de följande styckena kommer jag därför att redogöra för dessa tre faser i min forskningsprocess och i dessa även redovisa för de val jag gjort och de metoder jag använt via diskussioner om forskningskvalitet i tolkande studier (Golden-Biddle & Locke 1993, Lincoln 1995, Raley 2005). Denna diskussion har en viktig plats i avhandlingen, eftersom de metoder jag använt inte hör till de vanligaste inom ledarskaps- och organisationsforskningen. Balogun et al. (2003) och Huff et al. (2010) lyfter fram intressanta diskussioner kring de metodologiska utmaningar som kopplas samman med strategiforskning, och speciellt med den praktiska aspekten av denna, och efterlyser mera innovativa och kreativa metoder i forskningen för att bättre förstå strategiteori, identifieringsteori och även strategiarbete rent praktiskt. Jag hoppas att jag med denna studie kan svara på detta upprop och genom de metodologiska val jag gjort, svara på en del frågor, men samtidigt öppna nya dörrar för forskningen.

5.8.1 Kvaliteten på materialet

Praktik, som hur mellancheferna förhåller sig till strategin, bör studeras utgående från den kontext där människorna finns och där det som de skall uttala sig om även finns. Som Barley och Kunda (2001) påpekar:

People cannot talk about the specifics of what they do outside the context of actually doing it (Barley & Kunda 2001, 84).

Följaktligen bad jag mellancheferna att relatera till den officiella strategin i den organisation där de för närvarande verkar och inte exempelvis till en strategi på en tidigare (eller för den delen kommande) arbetsplats. Då jag samlade in både kvantitativt och kvalitativt material samtidigt, fungerade de kvantitativa frågorna som inledning till den kvalitativa berättelsen och jag anser därför att jag fick mera djup i de berättelser som mellancheferna själva skrev. Naturligtvis kan frågorna ha påverkat berättelserna, men jag anser ändå att det var bra att ha frågorna först, så att mellancheferna lätt kom in på ämnet och hade funderat på sin egen relation till organisationens strategi redan innan de började skriva sin egen berättelse. Frågorna var alltså också tänkta som stöd för mellancheferna och sänkte förhoppningsvis mellanchefernas tröskel att skriva sina berättelser. Därtill spelade frågorna även en viktig roll i att ge mig mera information än vad enbart berättelserna skulle ha gjort. Jag strävade efter att nå bredd genom olika typer av material, och även om jag inser att den kvalitativa biten får mera uppmärksamhet i den slutliga avhandlingen var både de kvantitativa påståendena och de mera kvalitativt inriktade berättelserna en del av min metod och därmed var båda även viktiga. Likertskalan fungerade i min mening bra för sitt ändamål och gav både stöd och bredd åt den kvalitativa delen. Likertskalan används ofta vid attitydmätning och mätningen anses fungera väl i de flesta fallen, trots att både frågorna och svarsalternativen kan väljas godtyckligt av forskaren (Traylor 1983, Norman 2010). Konstateras bör att det är svårt att direkt mäta hur människor förhåller sig till något, och därför förlitade jag mig inte heller enbart på de kvantitativa påståendena. En direkt kopiering av påståendena ser jag heller inte i berättelserna, vilket var en risk med metoden emedan frågorna kom före fritextfältet där jag bad mellancheferna själva skriva om hur de uppfattar strategin och sin egen roll i förhållande till den. Det som däremot överraskade mig var att några av berättelserna sinsemellan är överraskande lika, med en likartad jargong. Därtill är de alla rätt så korta och rakt på sak. Jag lyckades således fånga det jag direkt frågade mellancheferna om, men då berättelserna i sig är korta kommer djupet från min analys snarare än från vad de själva har skrivit.

Kvaliteten på rapporten (alltså slutresultatet) hör samman med frågor som rör trovärdighet. Förmågan att övertyga läsaren, och därigenom även trovärdigheten, kan ökas genom att ge läsaren en känsla av vara en del av det som händer (Golden-Biddle & Locke 1993) och genom att

redovisa extensiva utdrag ur materialet. Här tar jag in de berättelser som mellancheferna själva skrivit som ett sätt att visa det empiriska materialet i ursprunglig form för läsaren, för att därigenom visa stigen från råmaterial till slutrapport. Jag som forskare är en del av processen och även en del av rapporten, något som jag väljer att lyfta fram, snarare än att försöka gömma undan. Det väsentliga är dock att forskarens röst och de röster som mellancheferna har, är i balans så att forskarens röst inte tar över. Precis som att det även måste finnas utrymme för det som inte sägs, för tomrummet, och även för vad detta betyder för själva undersökningen (Eriksson & Kovalainen 2008).

Mängden data som kan visas i slutresultatet är naturligtvis i någon mån begränsad, dels för att man som forskare har ett begränsat material att utgå från, men även för att det antal sidor man har till sitt förfogande trots allt är begränsat. Därför blir det av största vikt att det material jag slutligen väljer att lägga fram är noggrant utvalt och stöder min strävan att visa på fenomen som återkommer i materialet, för att på så sätt bidra till att öka studiens trovärdighet och undgå den anekdotism som enligt Silverman (2010) är ett vanligt fel i många rent kvalitativa studier.

När det gäller utvärdering av de använda metodernas lämplighet, är det viktigt att specificera exakt vad det är som forskaren är intresserad av att utreda och vilken form av kompetens denne bör ha för att kunna studera just detta specifika fenomen. I den här studien ligger fokus på hur mellanchefen ser på den officiella strategin i organisationen och sin egen roll i förhållandet till den, vilket ställer krav på mig att förstå vad strategi är, vad det innebär att ha rollen som mellanchef, känna till alieneringsteori och hur den kan kopplas till strategiteori, och utgående från hur mellanchefen ser på denna strategi i organisationen och sin egen roll i relation till den, kunna argumentera för och belysa de slutsatser som jag framför. Min förståelse för dessa områden utvecklades delvis innan jag samlade in det empiriska materialet genom litteraturstudier och genom praktiskt arbete som mellanchef och som konsult med inriktning på strategifrågor, men även under insamlings- och analysprocesserna då jag kunde tränga djupare in i det empiriska materialet för just den här studien.

5.8.2 Generaliserbarheten i mitt material

I takt med att tolkande och postmoderna forskningsangreppssätt har blivit både klart legitimerade och dessutom etablerade inom samhällsvetenskaperna, kan även det traditionella (positivistiska) målet med generaliserbarhet utmanas. Istället för att fokusera på formell generaliserbarhet, uppmanas forskare att i allt större utsträckning i stället utforska hur *”the force of example”* kan fungera som informationskälla för ett visst ändamål, och hur de samtidigt kan synliggöra möjliga trender i materialet (Flyvberg 2006, 228).

Även om studier av denna typ inte strävar efter universell generaliserbarhet, finns det ändå vissa strukturer och kännetecknande drag som är universella. Samtidigt är en del strukturer och händelser mera bundna till en viss kontext. Denna dualitet skapar utmaningar i hur stor utsträckning slutresultaten kan sägas representera antingen en universell eller en kontextspecifik företeelse. Detta är en frågeställning som jag i detta stycke kommer att diskutera. En annan utmaning är att demonstrera hur analysen relaterar till aspekter som finns bortom det material som jag här behandlar. Jag försöker klargöra detta genom att relatera mina slutresultat till tidigare studier och till litteratur inom området. Genom att reflektera över mina iakttagelser i relation till tidigare gjord forskning, kan jag granska huruvida mina resultat representerar något universellt eller om dessa är fenomen som ligger mera åt det kontextbundna hållet. Analyser av det empiriska materialet utgående från existerande teori, möjliggör ett lyft från de lokala observationerna till ett mera universellt plan. Genomgående i hela avhandlingen strävar jag även efter att ge läsaren möjligheten att värdera trovärdigheten och tillämpligheten för de resultat som jag lägger fram, genom att visa materialet och analysen på ett illustrativt sätt. Även om studien i sig inte är helt och fullt möjlig att göra på nytt, eftersom jag inte vet vem som svarat, är det ändå möjligt att jämföra de slutsatser som denna avhandling ger upphov till med de slutsatser som andra liknande studier har kommit fram till. Precis som exempelvis Samra-Fredericks (2000) kan jag alltså visa på spännande och nya upptäckter men inte ge direkta förklaringar till varför något är på ett visst sätt.

[I can] share some insights and findings, but not provide simple findings or prescriptions (Samra-Fredericks 2000, 319).

Det som den här typen av studier dock kan göra är att bidra till den vetenskapliga utvecklingen genom att vara ett alternativ eller ett tillägg till andra studier och metoder (Flyvberg 2006). Skrivandet har samtidigt fått mig att upptäcka nya saker och är därför en väsentlig del av själva forskningsprocessen. Jag försöker klargöra mina val och metoder och genomgående visa på intressanta upptäckter och slutsatser, samtidigt som jag vidhåller att det inte är den enda tänkbara tolkningen. Hur väl jag lyckats med det, är i sista hand upp till läsaren att bedöma.

5.9 Sammanfattning och fastställande av forskningsuppgiften

Som en sammanfattning av kapitlen 2–5, och innan jag går över till att presentera det empiriska materialet närmare, slår jag här fast min forskningsuppgift i relation till strategiteori, mellanchefer, identifiering och alienering samt de metoder jag använder mig av.

Jag undersöker alltså distansering hos mellanchefer i förhållande till den officiella strategin, och kopplar detta till existerande strategiteori, och

fastställer således det konceptuella bidraget till att omfatta mellanchefer distansering från strategin och hur detta tar sig uttryck. Detta har inte studerats tidigare och vidgar därför vår uppfattning om strategiteori och identifiering. Jag närmar mig min forskningsuppgift genom en blandad metod, som består av påståenden om strategin och den kvalitativa biten i form av narrativa berättelser som mellancheferna själva har skrivit.

Jag beaktar inte hur den aktuella strategin som jag brett mellancheferna relaterar till har uppkommit och inte heller vad de olika strategierna i sig innehåller. Båda är frågor som kunde vara relevanta att utforska men är som sagt inte något jag tar fasta på här.

Följande kapitel granskar de kvantitativa påståenden som ingick i min undersökning och som mellancheferna i sina svar tog ställning till. I och med denna övergång, kommer vi därmed in på den empiriska delen av avhandlingen.

6 Strategin i form av mellanchefernas kvantitativa åsikter

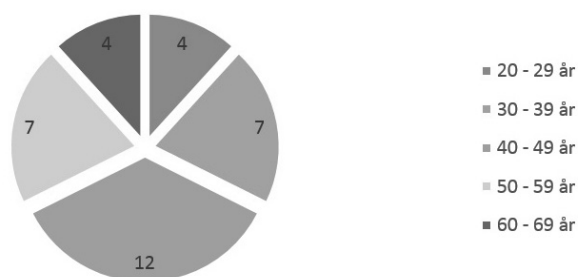
Inom utsatt tid svarade 35 personer på min undersökning, vilket betyder en svarsprocent på 28,2 % då utskicket skickades till totalt 124 personer. Det betyder att en person motsvarar 2,86 % av den totala svarspopulationen. Under svarstiden skickade jag ut en påminnelse, vilket dock inte gav någon större ökning i svarsfrekvensen. I undersökningar av denna typ, skickade till en viss grupp av människor utan närmare förvarning eller personlig uppföljning, är en svarsprocent på 28,2 % acceptabelt. Av Ekonomiföreningen Merkur rf:s totala medlemsantal på 768 medlemmar klassificerar sig 124 personer alltså på mellanchefnivå och av dessa 124 personer, som alltså alla fick min förfrågan, svarade 35 personer.

I påståendena använde jag mig av en sjupoängs-Likert-skala, en allmänt använd skala när det gäller att relativt snabbt få en åskådlig mängd svar, utan att respondenterna för den skull tvingas lägga ned allt för mycket tid eller energi på att svara (Knight & Cavusgil 2004). Skalan har ursprungligen tagits fram av Khandwalla (1977) och senare vidareutvecklats av bland andra Covin och Slevin (1989). Likert-skalan används ofta för att mäta hur en person förhåller sig åldersfördeltill något, vilket i mitt fall är den officiella strategin.

I mitt följebrev (bilaga 1) poängterade jag tydligt att det inte fanns vare sig korrekta eller felaktiga svar, och att alla svar kommer att behandlas konfidentiellt, något som till exempel Zahra & Covin (1995) poängterar är mycket viktigt, speciellt i utskick av den här typen där det inte förekommer någon närmare interaktion mellan respondenterna och forskaren.

Av de 35 personerna var fyra personer (eller 11,43 %) mellan 20 och 29 år, sju personer (20,00 %) mellan 30 och 39 år, den största gruppen på 12 personer (34,29 %) mellan 40 och 49 år, sju personer (20,00 %) mellan 50 och 59 år samt slutligen fyra personer (11,43 %) mellan 60 och 69 år. En person (2,86 %) ville inte ange sin ålder.

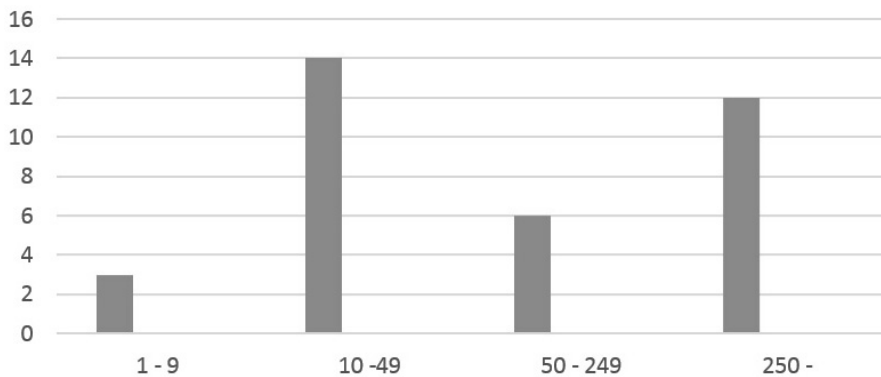
Åldersfördelning



När det gäller arbetshistorien hade fyra personer verkat inom organisationen under ett år, sju personer 1–5 år, åtta personer 5–10 år, åtta personer 10–15 år och två personer per kategori 15–20 år, 20–25 år, 25–30 år samt över 30 år. Om vi betraktar hur länge dessa personer innehaft sin nuvarande position som mellanchefer ser fördelningen ut på följande sätt: tio personer har haft sin nuvarande position under ett år, 12 personer har verkat på nuvarande position 2–5 år, fem personer 5–10 år och likaså fem personer 10–15 år. Två personer hade verkat i sin nuvarande position 20–25 år, medan en person varit en riktig trotjänare på sin nuvarande position i över 30 år.

Antalet anställda inom organisationen fördelar sig enligt följande: tre personer arbetar i en liten organisation med 1–9 anställda, fjorton personer i en organisation med 10–49 personer, sex personer är kollega med 50–249 andra och slutligen uppgav tolv personer att de har mera än 250 kollegor inom organisationen.

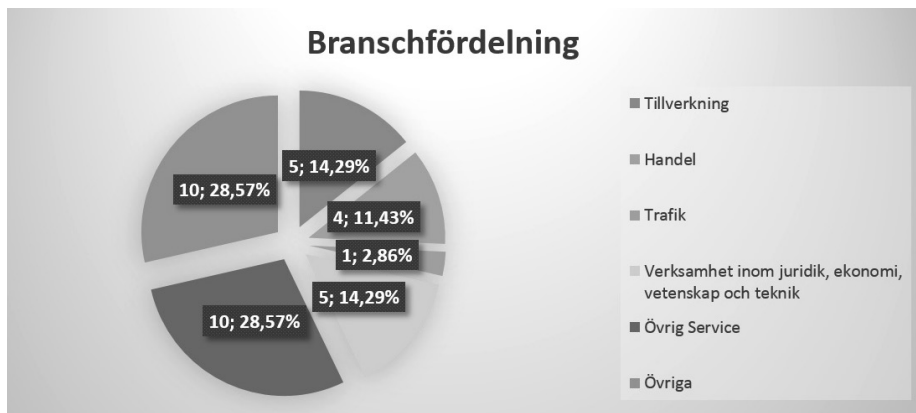
Antal anställda inom organisationen



En intressant sidopöäng för företagen i Finland överlag är att hela 93,4 % av alla företag är mikroföretag med en till nio anställda, medan endast 0,2 % är stora företag med över 250 anställda (Företagarna i Finland 2011). Sett till total personalmängd anställer dock storföretagen 37 % av alla arbetstagare och i fråga om omsättning står storföretagen för 48 % av den totala omsättningen, vilket innebär 169 miljarder euro (Företagarna i Finland 2011).

Bland de svarande ses en relativt stor fördelning mellan olika branscher. Fem personer jobbar inom tillverkning, fyra personer inom handel, en inom trafik, fem med verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik medan övrig service lockat till sig tio personer av de svarande. Tio personer uppgav även i svaren att organisationen är verksam inom kategorin övriga. Branschindelningen som jag genomgående använt i denna avhandling följer den indelning som Företagarna i Finland använder, och eftersom jag inte är specifikt intresserad av skillnader mellan olika bran-

sker fungerar denna rätt så övergripande indelning tillräckligt bra. I denna studie var jag inte heller intresserad av på vilket sätt ålder, år inom företaget eller exempelvis genus spelar in på hur mellancheferna ser på strategi. Alla dessa hade kunnat vara en del av min studie, emedan de med mycket stor sannolikhet alla påverkar hur mellancheferna ser på sin egen position och sin egen organisation. Mellancheferpositionen är som tidigare konstaterats inte densamma i olika organisationer och organisatoriska och personliga faktorer kan också påverka hur vi ser på oss själva och vår organisation. Jag var dock inte intresserad av att göra en jämförelse baserat på exempelvis ålder och därtill upplever jag dessutom att jag här har för lite material för att kunna göra någon djupare analys av skillnaderna mellan branscher, skillnader mellan åldersgrupper osv. Det kunde mycket väl vara något att undersöka närmare i kommande studier. Det centrala för mig var mellancheferna i hans eller hennes position, även om jag inser att den definition av mellanchefer som jag här använder är något tilltydligt.



6.1 Femton påståenden om strategi

I mitt frågeformulär ingick en kvantitativ del som bestod av 15 påståenden om strategi som de svarande fick ta ställning till. Varje fråga gav respondenterna möjlighet att bedöma om påståendet stämde in på dem på en skala från 1 till 7, där 1 signalerade att påståendet inte alls stämde överens med vad de själva ansåg och 7 betydde att påståendet stämde helt och hållet in på dem. Varje påstående hade även en ruta för eventuella kommentarer som några av de svarande även använde sig av vid ett par tillfällen, men överlag mycket begränsat.

Syftet med den kvantitativa delen av frågeformuläret var att få en överblick av hur mellancheferna uppfattar organisationens strategi, för att sedan fördjupa och bredda den uppfattningen i den kvalitativa delen av frågeformuläret. Den kvantitativa delen fungerar även som bas för frågor

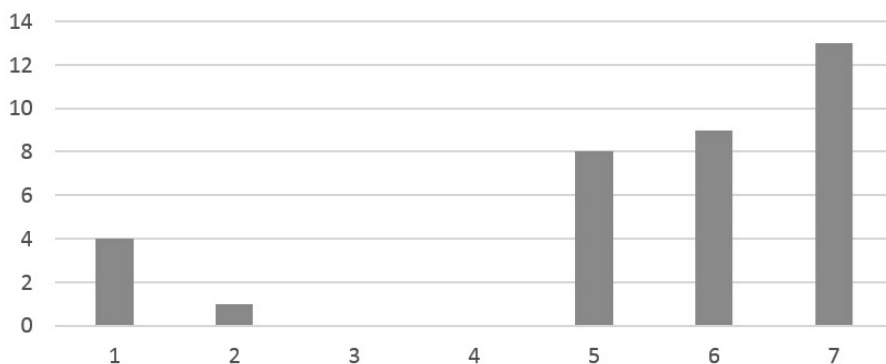
om sambandet mellan de olika påståendena och mellan påståendena och grunduppgifterna. Det var särskilt intressant att jämföra olika påståenden i en korrelationsanalys där jag kommer nära in på hur påståendena hänger ihop och påverkar varandra.

Jag har även undersökt varje enskilt påstående utifrån den totala poängsumman för påståendet, samt utifrån medeltal och median av givna svar. Dessa ger tre infallsvinklar för samma påstående och ger en ganska bra överblick över hur väl ett enskilt påstående stämmer överens med mellanchefernas egna uppfattningar. I och med att alla mellanchefer svarat på alla påståenden är de till antalet jämförbara sinsemellan, och utgående från dessa vinklar kan jag ställa dem mot varandra, vilket ger några intressanta insikter i mellanchefernas tankevärld, som jag ytterligare fördjupar mig i under de kommande kapitlen i avhandlingen, för att slutligen, i analyskedet, koppla ihop dem också med den rent kvalitativa delen av materialet.

Det första påståendet i frågeformuläret gällde huruvida personen i fråga hade läst den officiella strategin. De flesta uppger att de har läst strategin (5 personer svarade 1 eller 2). De flesta mellanchefer hade med andra ord läst strategin emedan 22 personer svarade med en sju (13 svar) eller en sexa (nio svar). Åtta personer svarade med en femma, vilket alltså även indikerar att de i alla fall tittat på den officiella strategin.

Detta första påstående har en total poängsumma på 191, ett medeltal på 5,46 och en median på 6.

1. Jag har läst den officiella strategin

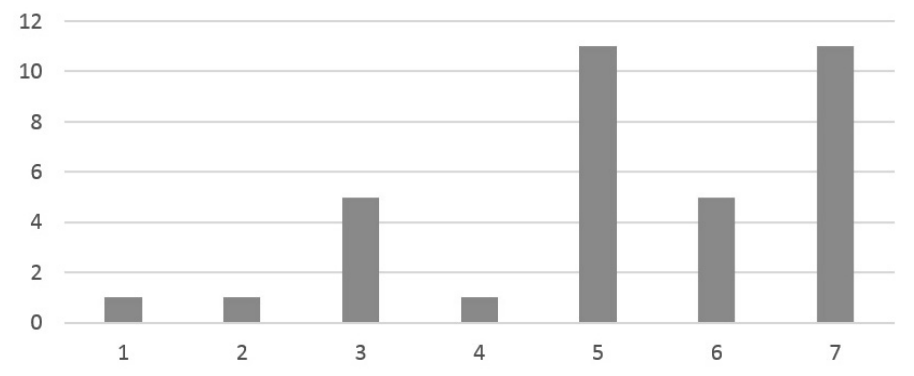


Det andra påståendet i mitt frågeformulär gällde om företagets strategi var klar för de svarande. Tre personer påstod att strategin var mycket oklar genom att svara 1 (ett svar) och 2 (ett svar). Totalt annorlunda svarade 11 personer, som ansåg att strategin var klar (7), fem personer svarade att strategin var relativt klar (6) och därutöver ansåg elva personer att strategin var ganska klar för dem (5). Fördelningen ses i diagrammet nedan.

Sju personer upp gav att de inte var helt införstådda med vad strategin

innebar (svarade alltså 1– 3), vilket i rätt hög grad korrelerar med att fem personer i det förgående påståendet uppgav att de inte läst den officiella strategin. Det andra påståendet samlade 184 poäng, medeltalet är 5,26 och medianen blir 5.

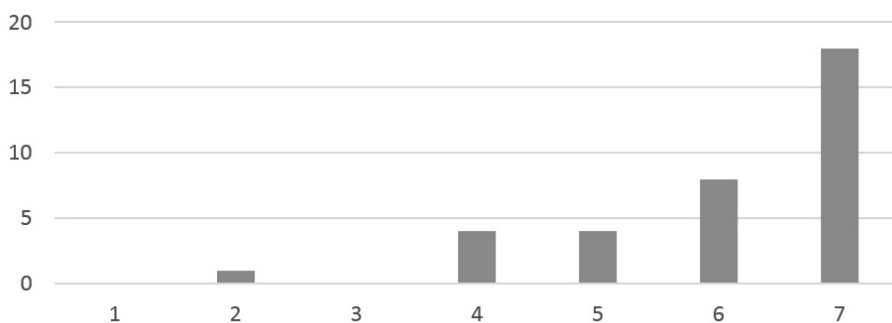
2. Företagets strategi är klar för mig



På följande påstående, om de svarande visste vem de kunde fråga om något var oklart gällande strategin, var det bara en person som uppgav att han/hon upplevde att det åtminstone delvis var oklart vem man skulle vända sig till. Däremot svarade 18 personer att det var klart vem de skulle ta kontakt med (7), åtta personer svarade att det till största delen var klart (6) och fyra personer hade en aning, men var inte helt säkra (5). Fyra personer ansåg att de måste gissa vem i organisationen de skulle kontakta (4). Överlag visar alltså materialet att mellancheferna har klart för sig vem de skall vända sig till vid oklarheter i frågor som gäller strategin, vilket visar att organisationsstrukturen med ansvarsfördelningen är klar.

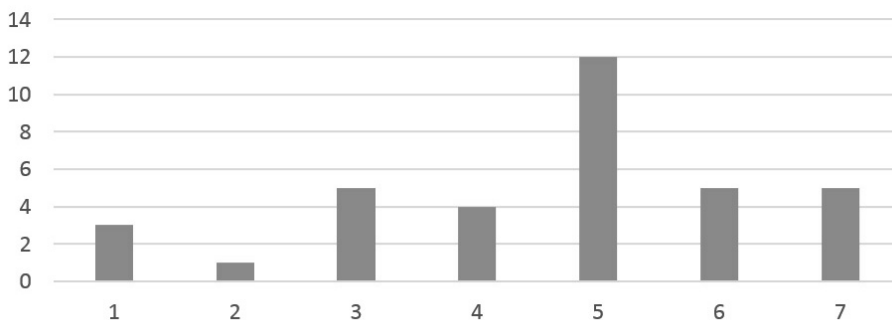
Påstående nummer tre samlade totalt in 212 poäng, med medeltal 6,06 och medianen 6.

3. Jag vet vem jag skall fråga om något är oklart gällande strategin



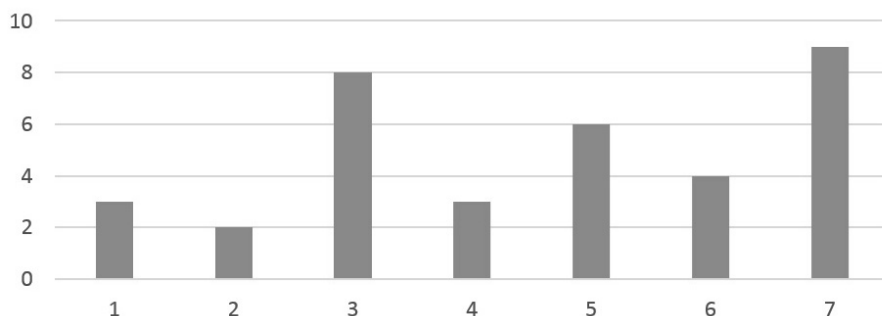
Kan man då se att strategi är ett gemensamt verktyg för organisationen? Det var temat för det fjärde påståendet, och svaren fördelar sig enligt följande: fem personer tyckte absolut det (7), likaså var fem personer starkt av den åsikten (6) och 12 personer ansåg att det i alla fall delvis kunde vara det (5). Fyra personer förhöll sig neutrala till påståendet (4) och fem personer ansåg att det knappast var ett gemensamt verktyg (3). En person tvivlade starkt på påståendet (2) och slutligen finns det tre personer som var övertygade om att strategin inte är ett gemensamt verktyg (1). Strategin kan alltså delvis vara ett gemensamt verktyg enligt dem som svarade, men en stark koppling finns ändå inte. Fördelningens syns nedan och påståendet fick totalt 161 poäng, ett medeltal på 4,60 och en median på 5.

4. Jag ser strategi som organisationens gemensamma verktyg



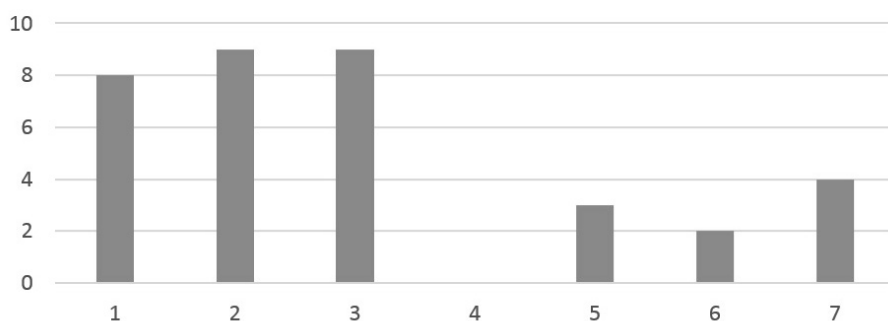
Mellancheferna i denna undersökning hade en mycket delad syn på huruvida strategiarbetet är en del av organisationens verksamhet eller inte. Nio personer tyckte absolut det (7), fyra personer ansåg att det starkt stämmer överens med deras uppfattning (6) och sex personer tyckte att det fanns ett visst mått av sanning i påståendet (5). Tre personer hade ingen åsikt i frågan (4), medan åtta personer ställde sig aningen skeptiska till själva påståendet (3). Två personer tvivlade på påståendet (2) och tre personer höll inte alls med om att strategiarbete skulle vara en del av organisationens arbete (1). Det femte påståendet fick totalt 160 poäng, ett medeltal på 4,57 medan medianen blir 5.

5. Strategiarbete är en del av organisationens verksamhet



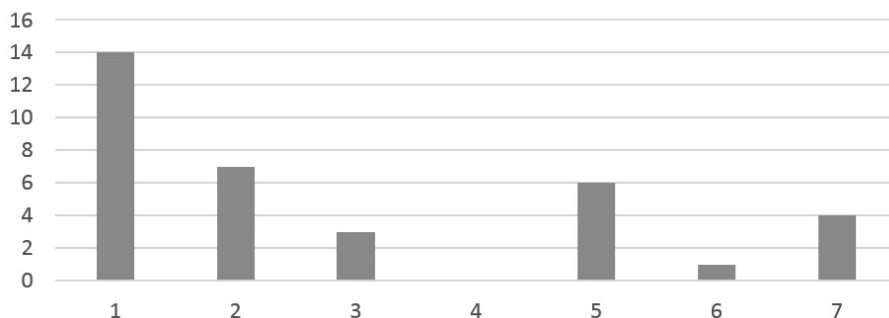
Görs strategiarbete då på alla nivåer i organisationen? Merparten av dem som svarade är av den åsikten att det inte är så. Åtta personer håller inte alls med (1), nio personer tvivlar starkt (2) och nio personer tvivlar på påståendet (3). Tre personer ansåg det delvis stämma (5). Två personer trodde starkt på påståendet (6) och tre personer ansåg att påståendet stämmer till 100 % (7). Intressant är att notera korrelationen mellan vad de anser om strategiarbetet som en del av organisationens verksamhet och påståendet om var detta arbete sedan utförs. Om det föregående påståendet om strategiarbetet som en del av verksamheten starkt delade åsikterna, är svaren betydligt mera samlade när det gäller frågan om huruvida strategiarbetet görs på alla nivåer. Här är mellancheferna rätt så ense om att strategiarbetet knappast görs på alla nivåer inom organisationen. Totalt 108 poäng med ett medeltal på 3,09 och en median på 3.

6. Strategiarbete görs på alla nivåer i organisationen



Via nästa påstående går jag över till att undersöka hur mellancheferna ser sin egen roll, utgående från om de anser sig själva vara involverade i det strategiarbete som de identifierat att pågår i organisationen, oberoende på vilken nivå detta görs.

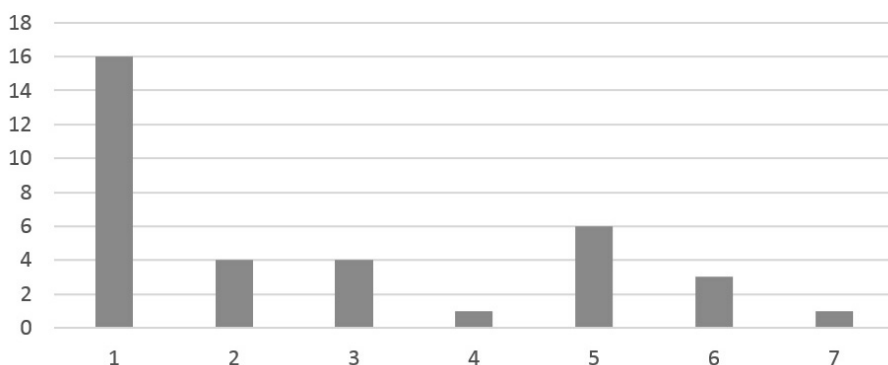
7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen



Endast fem personer upplever sig vara starkt eller relativt starkt involverade i strategiarbetet (7 och 6) och sex personer upplever att de i alla fall är en aning involverade. Totalt 24 personer anser sålunda att de inte är involverade, med den största gruppen på 14 personer som svarade att de inte alls är involverade (1). Utifrån svaren på det här påståendet upplever med andra ord största delen av mellancheferna att de inte är involverade, vilket stöds av svaren på det föregående påståendet att strategiarbetet görs på alla nivåer inom organisationen. Enligt dessa båda påståenden upplever mellancheferna att strategiarbetet i alla fall inte görs av dem eller på den nivå de representerar. Påstående sju fick 101 poäng. Här blir medeltalet 2,89 och medianen är 2.

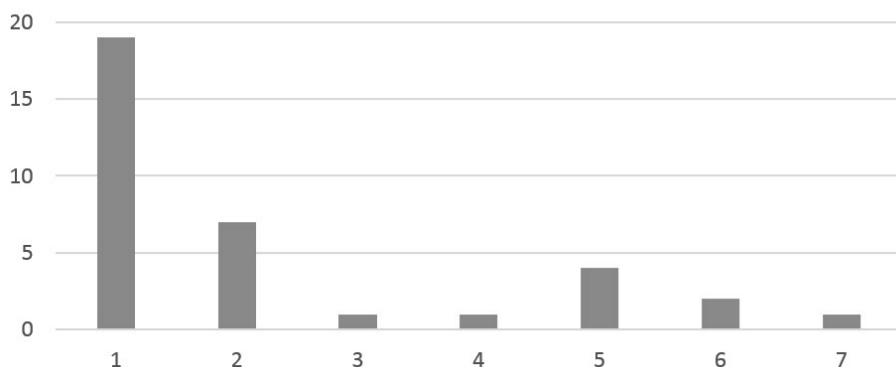
Är strategin kopplad till de individuella personerna? Det är den inte i särskilt hög grad, om man ska tro mellancheferna i denna studie. Det följande påståendet gällde om personerna känner igen sig själva i strategin, och svaren talar sitt tydliga språk. Den största gruppen av de svarande (16 stycken) återfinns i kategori 1, det vill säga de som absolut inte håller med om påståendet och således inte känner igen sig själva överhuvudtaget i strategin. Fyra personer svarade att de inte känner igen sig nästan alls (2) och fyra personer känner inte igen sig särskilt mycket. En var osäker (4), medan sex personer kände igen sig litet (5), tre personer litet mera (6) och slutligen fanns en mellanchef som klart kände igen sig själv i strategin (7). Om strategin således är tänkt att hjälpa mellancheferna i det dagliga arbetet, så verkar den vara dåligt anpassad efter detta emedan så få personer kände igen sig i den. Den totala poängsumman för påståendet är låga 95 med ett medeltal på 2,71 och en median på 2.

8. Jag känner igen mig själv i strategin



Samma tendenser som i det förgående påståendet ser vi även här nedan. Endast en person ansåg strategin vara vägledande i det dagliga arbetet (7), och två personer ansåg strategin vara delvis vägledande (6). Fyra personer hade någon hjälp av strategin i det dagliga arbetet (5) och en person förhöll sig neutral (4). En person ansåg påståendet vara något felaktigt (3) och 10 personer fick knappt någon vägledning alls av strategin i det dagliga arbetet (2). Den största gruppen av mellanchefer, hela 19 stycken, svarade att de inte får någon vägledning alls av strategin i det dagliga arbetet (1). Här blir den totala poängmängden liten, endast 79 och därför är även medeltalet lågt, 2,26 och medianen landar på 1.

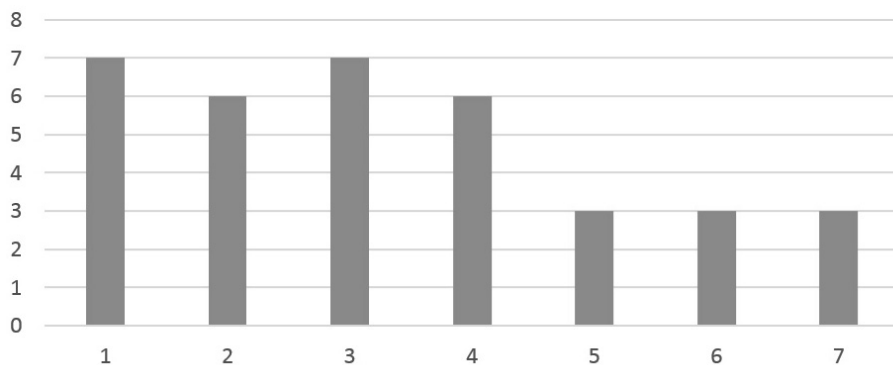
9. Strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete



På påståendet om strategin är viktig så ansåg tre personer att den absolut var det (7), tre personer att den var viktig (6) och likaså tre personer att den var ganska viktig (5). Sex personer förhöll sig neutrala till om strategin var viktig för dem eller inte (4), vilket man kan tolka som att den är egal för dem. Totalt 20 personer tyckte att strategin inte var så viktig, med fördelningen sju mellanchefer per kategori 3 och 1 samt sex personer i kategori 2. Som ett direkt styrdokument är strategin alltså inte någon stark

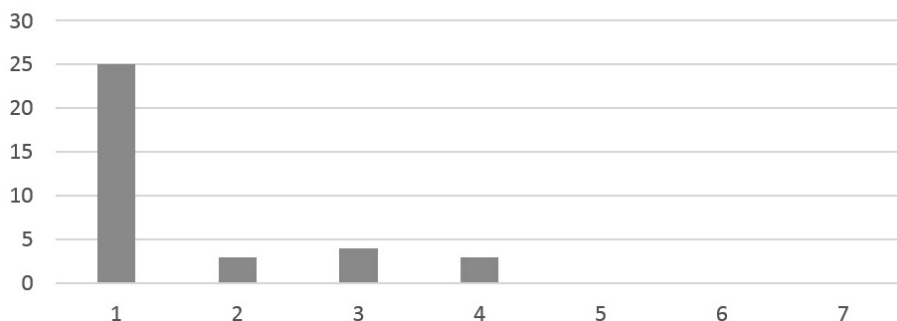
påverkare för dessa mellanchefer. Total poängmängd är 118 och medeltalet 3,37. Medianen för detta påstående blir 3.

10. Strategin är viktig för mig



Att strategin inte är viktig för mellancheferna understryks även i följande påstående där jag frågade om det är en personlig förolämpning mot mellancheferna om någon kritiserar strategin. Det kan man konstatera att det inte är, eftersom alla svar återfinns i kategorierna 1–4. Det korrelerar väl med exempelvis det föregående påståendet om strategin är viktig för mellancheferna. Det är säkert lättare att personligen bli förolämpad om någon kritiserar något man själv tycker är viktigt och kanske varit med om att arbeta fram. De totala poängen 55 vittnar också om detta, liksom medeltalet 1,57 och medianen 1.

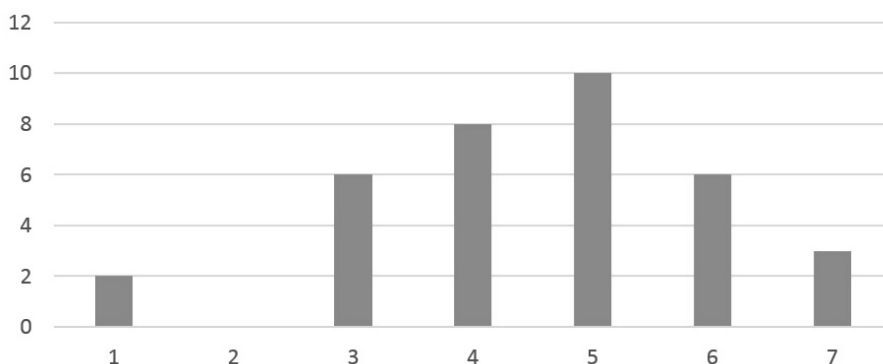
11. När någon kritiserar strategin, känns det som en personlig förolämpning mot mig



Med tanke på hur många som svarade att strategin inte var viktig för dem, var det överraskande att så pass många svarat att de ifrågasätter strategin ibland (påstående 12). Det tyder på att de i alla fall på någon nivå bryr sig om strategin. Svartsfördelningen visar hur tre personer ifrågasätter strategin ibland (7), sex personer mera sällan (6) och tio personer någon enstaka gång (5). Åtta personer var neutrala i sina svar (4), medan sex personer ställde sig

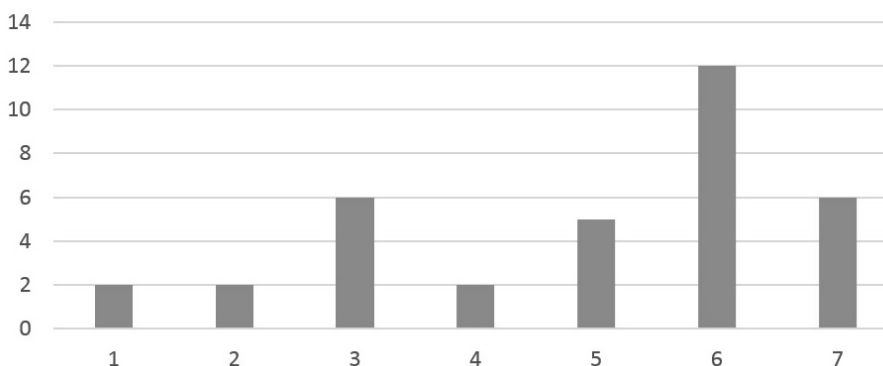
något tvivelaktiga till påståendet (3). Två personer höll inte alls med om påståendet (1). Detta ger totalt 159 poäng med ett medeltal på 4,54 och en median på 5.

12. Jag ifrågasätter strategi ibland

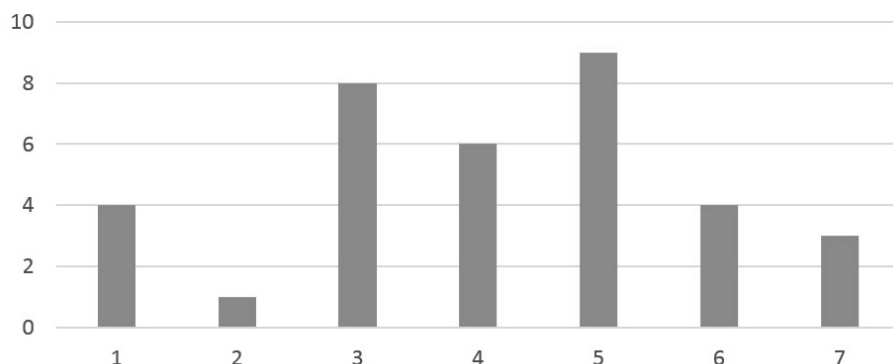


Som fortsättning på temat om distansen till strategin gällde det följande påståendet om mellancheferna upplever strategin som avlägsen (påstående 13). Svaren nedan visar att rätt många trots allt gör det. Sex personer upplever strategin som klart avlägsen (7), 12 personer som avlägsen (6) och fem personer som ganska avlägsen (5). Två personer förhöll sig neutrala till påståendet (4) medan sex personer inte upplevde strategin som särskilt avlägsen (3) och fyra personer inte upplevde strategin som avlägsen (2 och 1). Att strategin känns avlägsen för mellancheferna stöder svaren som kommer fram exempelvis i påståendet huruvida strategin är viktig för dem. Att merparten av mellancheferna upplever strategin som avlägsen är intressant i sig, om vi drar oss till minnes att mellancheferna har en viktig roll när det gäller att tolka och föra vidare strategin i organisationen. På detta påstående blir den totala poängsumman 171 och medeltalet 4,89 medan medianen landar på 6.

13. Jag upplever strategin som avlägsen

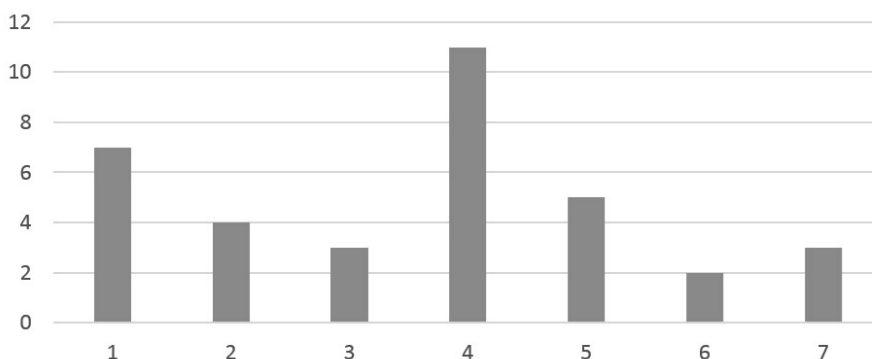


14. Jag bryr mig inte om strategin



Det sista påståendet går in på hur de ser sig själva. Ser de sig som strategiutövare eller inte? Endast tre personer ansåg sig klart vara strategiutövare (7), två mellanchefer såg sig som strategiutövare, men inte helt och hållet (6) och fem personer såg sig delvis som strategiutövare (5). 11 mellanchefer förhöll sig neutrala (4) och ville eller kunde inte ta ställning till påståendet. Tre personer såg sig inte vara strategiutövare i särskilt hög grad (3), fyra personer ännu mindre (2) och sju personer såg sig inte alls som strategiutövare. Totalt 126 poäng ger medeltal 3,60 och en median på 4.

15. Jag är en strategiutövare



Baserat på medeltalen av alla svar per påstående, utskiljs tre påståenden som de som svarade anser stämma bäst: 1. jag har läst strategin (medeltal 5,46), 13. strategin är avlägsen (4,89) och 12. jag ifrågasätter strategin ibland (4,54). I motsatt riktning hittar vi de tre påståenden som mellancheferna i undersökningen ansåg stämma minst. Dessa var 9. strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete (2,26), 8. jag känner igen mig i strategin (2,71) och slutligen 7. jag är involverad i strategiarbetet (2,89). De som svarade har med andra ord läst strategin men de uppfattar den som avlägsen, eftersom de inte får vägledning av den i det dagliga arbetet, inte känner igen sig i strategin eller upplever sig vara involverade i strategiarbetet. De ifrågasätter ändå strategin, i alla fall ibland.

6.2 Korrelationsanalys

Efter en första genomgång av svaren på de femton påståendena, är följande steg en korrelationsanalys där jag är intresserad av att se om, och i så fall även hur, de olika påståendena hänger samman sinsemellan. Korrelationsanalys strävar generellt efter att visa om det finns ett samband mellan två olika variabler, och om så är fallet hur starkt detta samband är. Analysen gör jag med hjälp av statistikprogrammet SPSS, och jag fokuserar här på de påståenden som jag ansåg mest värdefulla för denna studie, nämligen de som fick höga medeltalspoäng (1, 2 och 13), och även de som fick låga medeltalspoäng (9, 8 och 7). I samtliga fall har jag använt Pearsons korrelationskoefficient, med en skala från 1 till -1, där 0 innebär att inget linjärt samband finns. Koefficienten 1 visar på en hög positiv korrelation, det vill säga att höga värden på det ena påståendet tydligt hör ihop med höga värden på det andra påståendet eller att låga värden hör ihop med låga värden medan en negativ korrelation visar på det motsatta, alltså att höga värden hör ihop med låga värden. Ju närmare -1 den negativa korrelationen är, desto starkare är den.

Korrelation 1 (mellan påståendena 1 och 2)

		1. Jag har läst den officiella strategin:	2. Företagets strategi är klar för mig:
1. Jag har läst den officiella strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	,470** ,000 35
2. Företagets strategi är klar för mig:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,470** ,000 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

I fallet ovan, med korrelationen mellan fråga 1 och fråga 2, kan vi se att den är positiv och samtidigt ganska hög. Detta visar att höga värden på fråga 1 hör ihop med höga värden på fråga 2, och att dessa värden korrelerar linjärt. Likaså ser vi att låga värden på det ena påståendet hör ihop med låga värden på det andra. Detta är kanske ingen överraskning i sig, då vi ser på vilka frågor det handlar om. Om mellancheferna har läst strategin är även strategin klar för denne. Om han eller hon inte läst den, så är den heller inte klar för personen i fråga.

Nedan granskar jag korrelationen mellan påståendena 13 och 8 och noterar att det här handlar om negativ korrelation som dessutom är ganska hög. Med andra ord hänger höga värden på den ena frågan klart ihop med låga värden på den andra. Detta betyder alltså att om mellancheferna känner igen sig i strategin så upplevs den som mindre avlägsen, men samtidigt, vilket fallet är här, när de upplever den som avlägsen så känner de väldigt dåligt igen sig i den.

Korrelation 2 (13 och 8)

		13. Jag upplever strategin som avlägsen:	8. Jag känner igen mig själv i strategin:
13. Jag upplever strategin som avlägsen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,496** ,001 35
8. Jag känner igen mig själv i strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,496** ,001 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nästa korrelation är den mellan fråga 7 och fråga 13. Här ser vi om mellancheferna är involverade i strategiarbetet och om strategin även då upplevs som avlägsen. Här stöter vi igen på negativ korrelation mellan två frågor och korrelationen är dessutom ganska hög. Det betyder att det finns ett samband mellan höga värden på den ena frågan och låga värden på den andra, med andra ord: om mellancheferna anser sig vara involverad i strategiarbetet så upplevs strategin vara mindre avlägsen.

Korrelation 3 (7 och 13)

		7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	13. Jag upplever strategin som avlägsen:
7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,318* ,047 35
13. Jag upplever strategin som avlägsen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,318* ,047 35	1 35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Även följande korrelation, den mellan frågorna 9 och 13 är negativ. Med andra ord: om strategin vägleder mellancheferna i det dagliga arbetet, så upplevs den som mindre avlägsen. Samtidigt betyder detta, att om mellancheferna upplever strategin som avlägsen, vilket många här gjorde, så vägleder den dem inte heller i det dagliga arbetet. Korrelationen mellan frågorna är relativt hög så ett linjärt samband kan jag påstå att finns.

Korrelation 4 (9 och 13)

		9. Strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete:	13. Jag upplever strategin som avlägsen:
9. Strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,460** ,002 35
13. Jag upplever strategin som avlägsen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,460** ,002 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Följande jämförelse är mellan frågorna 10 och 13. Här ser vi åter en negativ korrelation mellan frågorna, men den är lägre än i jämförelsen ovan. Denna korrelation visar dock att om strategin är viktig för mellanchefer så upplevs den också som mindre avlägsen, eller omvänt om den upplevs som avlägsen så är den även mindre viktig. I denna undersökning upplevs strategin som avlägsen, varpå den alltså på samma gång förlorar betydelse ur mellancheferperspektivet.

Korrelation 5 (10 och 13)

		10. Strategin är viktig för mig:	13. Jag upplever strategin som avlägsen:
10. Strategin är viktig för mig:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,338* ,003 35
13. Jag upplever strategin som avlägsen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,338* ,003 35	1 35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelation 6 (7 och 8)

		7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	8. Jag känner igen mig själv i strategin:
7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	,665** ,000 35
8. Jag känner igen mig själv i strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,665** ,000 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

I jämförelsen ovan visar den höga positiva korrelationen att det finns ett linjärt samband mellan att vara involverad i strategiarbetet och att känna igen sig själv i strategin. Detta tyder på att mellanchefer som överlag är involverade i strategiarbetet känner igen sig också i fenomenet strategi. Om det är för att de satt sin personliga prägel på dokumentet eller för att de helt enkelt är mera insatta, är dock än så länge en obesvarad fråga.

I följande samband granskar jag korrelationen mellan att mellancheferna inte bryr sig om strategin och om den vägleder dem. Här ser vi en stark negativ korrelation, dvs. om de inte bryr sig, så vägleder strategin dem inte heller. Omvänt kan även konstateras att då strategin inte vägleder dem, så bryr de sig heller inte om den. För att de ska bry sig om den, så borde den alltså vägleda dem i det dagliga arbetet.

Korrelation 7 (14 och 9)

		14 Jag bryr mig inte om strategin:	9 Strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete:
14 Jag bryr mig inte om strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,702** ,000 35
9 Strategin vägleder mig i mitt dagliga arbete:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,702** ,000 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Även följande korrelation pekar på liknande resultat. Här utreder jag sambandet mellan att känna igen sig i och att inte bry sig om strategin. Den tydliga negativa korrelationen vittnar om det faktum att om mellancheferna känner igen sig i strategin, så bryr de sig även mera om den. Här är vi således åter inne på konkreti, precis som i föregående jämförelse.

Korrelation 8 (8 och 14)

		8. Jag känner igen mig själv i strategin:	14. Jag bryr mig inte om strategin:
8. Jag känner igen mig själv i strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,529** ,001 35
14. Jag bryr mig inte om strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,529** ,001 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

I dessa korrelationer ser jag även att om mellancheferna inte bryr sig om strategin, så upplever de sig inte heller vara involverade i strategiarbetet. Detta åskådliggörs bland annat i korrelationen nedan, mellan påståendena 14 och 7, där en stark negativ korrelation visar hur mellancheferna som svarat att de inte bryr sig om strategin samtidigt anser att de inte är involverade i organisationens strategiarbete.

Korrelation 9 (14 och 7)

		14. Jag bryr mig inte om strategin:	7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:
14. Jag bryr mig inte om strategin:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	-,655** 35
7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,655** 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Slutligen har vi sambandet mellan att se sig som en strategiutövare och att anse sig vara involverad. Här ses en mycket stark positiv korrelation, vilket visar att om mellancheferna anser sig vara involverade i strategiarbetet så ser de även sig själva som strategiutövare. Detta samband kanske inte heller är någon större överraskning, men jag anser det ändå vara värt att notera, att mellancheferna själva alltså ser ett mycket stark samband mellan att vara involverad och att vara en utövare. De tidigare korrelationerna pekar dock på att mellancheferna i denna undersökning inte ser sig själva som strateger eller involverade i strategiarbetet, men det understryks alltså ytterligare här, då dessa två påståenden hänger nära samman med varandra. Genom att involvera mellancheferna skulle dessa även se sig själva som strategiutövare.

Korrelation 10 (15 och 7)

		15. Jag är en strategiutövare	7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:
15. Jag är en strategiutövare	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 35	,729** 35
7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,729** 35	1 35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelationerna visar, enligt min åsikt, mycket åskådligt hur vissa påståenden linjärt hänger samman, antingen genom positiv eller negativ korrelation. De visar även hur mellancheferna ser på strategin och sin egen roll i förhållande till den ur olika synvinklar, vilket ju är hela orsaken till att denna del ingår. Det blir också tydligt att mellancheferna, även om de läst strategin, inte får någon vägledning eller hjälp från den. Den förblir för dem både avlägsen, främmande och till och med ointressant.

6.2.1 Översikt

Förutom den rena korrelationsanalysen har jag dessutom i nedanstående tabell valt ut de nio mest centrala påståendena för denna avhandling och studerat hur de korrelerar sinsemellan, utifrån varje påståendes medeltal. Jag utgick från ett påstående (med ett medeltal) på x-axeln och adderade sedan vart och ett av medeltalen för varje påstående på y-axeln. I skärningspunkten mellan påståendena dividerade jag sedan den summan med 2 för få medeltalet för båda påståendena. För varje rad har jag sedan markerat högsta och lägsta värde, med andra ord spridningsmättet vad gäller vidden för varje kombination av påståenden.

Med hänvisning till min forskningsfråga om hur mellancheferna ser på strategi och sitt eget förhållande till den, valde jag i nästa skede ut de nio påståenden som behandlar just detta, medan de sex övriga påståendena, som behandlar strategi mera allmänt i organisationen, faller bort i detta skede. Detta sätt fungerar väl i en mindre kvantitativ undersökning, vilket denna del av materialanalysen utgör, både med tanke på antalet svar och till sin natur, alltså som en kompletterande del till den kvalitativa delen av mitt material.

	10. viktig (3,37)	7. involverad (2,89)	1. har läst (5,46)	8. känner igen mig (2,71)	9. vägleder mig dagligen (2,26)	15. strategiutövare (3,60)	12. ifrågasätter (4,54)	13. avlägsen (4,89)	14. bryr mig inte (4,11)
10. viktig (3,37)		3,13	4,42	3,04	2,82	3,67	3,96	4,13	3,74
7. involverad (2,89)	3,13		4,18	2,80	2,58	3,25	3,72	3,89	3,50
1. har läst (5,46)	4,42	4,18		4,09	3,86	4,53	5,00	5,18	4,79
8. känner igen mig (2,71)	3,04	2,80	4,09		2,49	3,16	3,63	3,80	3,41
9. vägleder mig dagligen (2,26)	2,82	2,58	3,86	2,49		2,93	3,40	3,58	3,19
15. strategiutövare (3,60)	3,67	3,25	4,53	3,16	2,93		4,07	4,25	3,86
12. ifrågasätter (4,54)	3,96	3,72	5,00	3,63	3,40	4,07		4,72	4,33
13. avlägsen (4,89)	4,13	3,89	5,18	3,80	3,58	4,25	4,72		4,50
14. bryr mig inte (4,11)	3,74	3,50	4,79	3,41	3,19	3,86	4,33	4,50	

Tabell 2. Korrelation mellan påståenden

I sambanden ovan noterar jag i min genomgång följande aspekter: det högsta värdet i alla åtta kombinationer involverar att mellancheferna har läst strategin. Det lägsta värdet å sin sida involverar alltid frågan om huruvida strategin ger mellancheferna daglig vägledning i arbetet. Hittills framkommer inga överraskningar, men vad händer när vi ser på de högsta

och lägsta värdena utanför dessa aspekter, det vill säga i kombinationer som inte involverar vare sig ”har läst” eller ”daglig vägledning”? Då dyker påståenden som ”ifrågasättande” och ”avlägsen” upp med höga värden, medan de lägre involverar ”jag känner igen mig” och ”jag är involverad”.

Korrelationen är rätt naturlig eftersom påståendena med höga medeltal även tillsammans ger ett högre medeltal än de med lägre medeltal. Intressant är dock att se vilka påståenden som sticker ut ur mängden i kombination med de andra påståendena. Utifrån dessa ser jag en klar trend att strategin upplevs som avlägsen och som något som inte ger vägledning i det dagliga arbetet, men ändå är den något som mellancheferna ifrågasätter. Samtidigt stöds denna trend av att de varken känner igen sig själva i strategin eller upplever sig vara involverade i strategiarbetet överlag inom organisationen. De ser med andra ord sig själva som distanserade från strategin, i alla fall enligt den kvantitativa delen av det insamlade materialet. I nästa kapitel behandlar jag den kvalitativa delen av materialet och ser huruvida den delen ger en annan bild, eller stärker den trend som syns här.

7 Kategorierna, åsikterna och mellanchefernas vardag – berättelserna nedbrutna

Varje berättelse har sin egen historia, sin egen bakgrund. Berättelsen förutsätter en mer eller mindre tydligt framträdande berättare. Även inom forskningens disciplinerade och systematiska berättarkonst finns någon eller något bakom, en tillkomsthistoria och ofta ett personligt motiv. (Bernhardtson 2013, 9)

I detta kapitel bearbetar jag de insamlade berättelserna genom att bryta ned dem i mindre delar för att möjliggöra en genomgång, en tolkning och senare även en analys av berättelserna som helhet. Jag har i kapitlet definierat ett antal kategorier som mellancheferna ofta lyfter fram i sina egna berättelser. Kategorierna föddes efter flera genomläsningar av materialet och baserar sig på en kvalitativ innehållsanalys (se exempelvis Krippendorf 2004) där det inte i sig är intressant vem som sagt vad, utan snarare vad dessa personer som helhet väljer att lyfta fram. Jag ville att de mellanchefer som svarade på denna öppna fråga skulle skriva fritt, och försökte därför låta bli att styra dem alltför mycket. Mitt angreppssätt kan därför klassificeras som en form av storytelling där de som svarar så fritt som möjligt får beskriva sina egna tankar och åsikter (se exempelvis Vaara 2002).

I och med att narrativen i form av berättelser redan i sig är analyserande eftersom personerna som skrivit dem ger uttryck åt sin egen situation, och i detta fall även den egna relationen till organisationens strategi, krävs det även att berättelserna analyseras för att ge mera information än endast den enskilda berättelsen. På så sätt står inte narrativen ensamma eller talar för sig själva, utan här kommer jag som forskare in med en tolkande syn och går igenom berättelserna för att via analysen undersöka dem på djupet. Min analytiska tolkning är dock endast partiell och lämnar utrymme för alternativa sanningar, men det jag eftersträvar är trots allt inte en kontrollerad och enhetlig sanning, utan en motiverad och trovärdig tolkning. Jag inser trots allt att världen är för komplex för att överhuvudtaget bara innehålla en enda sanning, och därmed en enda tolkning.

Believability, not certitude, enlargement of understanding, rather than control (Stivers 1993, 424)

När jag gick igenom berättelserna var jag noga med att se hur mellancheferna i sina berättelser beskriver strategi och hur de väljer att skriva, både genom att se på om och i så fall hur de svarat på specifika frågor, men även hur de relaterat svaren på de andra frågorna till varandra genom hela berättelsenarrativet. Riessman (1993) påpekar att en viktig del av analysprocessen är att bryta ned berättelserna till mindre narrativa segment, och det är det jag har gjort här. Det är enligt Riessman inte enbart fråga om en teknisk övning, utan hon hävdar att det är en mycket väsentlig del av

själva analysen som sker just via nedbrytandet i mindre delar, eftersom detta möjliggör för forskaren att komma närmare berättelserna i den mån det är möjligt då strukturen bryts ner.

It is not a technical operation but the stuff of analysis itself, the "unpacking" of structure that is essential to interpretation (Riessman 1993, 58)

I min analys följer jag Riessman (1993) metodologiskt då jag presenterar vad mellancheferna skrivit i sina berättelser. Det betyder att jag ser på berättelserna ur tre olika perspektiv nämligen 1) hur de narrativa segmenten bestäms, 2) vilka aspekter av narrativet som ger grunden för tolkningen och slutligen, 3) vem som bestämmer vad narrativet betyder och huruvida alternativa läsningar är möjliga.

Jag använder mig av Labovs (1972) referensram för att se hur de enskilda narrativen är organiserade, vilket är ett viktigt första steg i analysen av dem. Enligt Labov består alla berättelser av en rad olika element där varje enskilt element även har en specifik funktion. Jag använder denna referensram som ett sätt att få struktur på analysen, och även om alla narrativ inte faller inom denna referensram, så kan den fungera som ett bra utgångsläge för analysen (Riessman 2008).

I analysen började jag därför med att granska strukturen. Detta gjorde jag för att undvika att bli alltför fokuserad på innehållet, vilket kan leda till att forskaren läser narrativet enbart som bevis för tidigare teorier (Riessman 1993). Efter strukturen tittade jag närmare på innehållet, det vill säga vad som sägs i berättelserna, för att slutligen placera in bitar av berättelserna i de kategorier som jag utgående från genomläsningarna och teorin har kunnat identifiera.

7.1 Kategorierna i berättelserna

Slutresultatet av genomgången av berättelserna i form av delar och kategorier, presenteras på de kommande sidorna, med de olika kategorierna som struktur för presentationen.

Följande åtta kategorier identifierade jag i de berättelser som mellancheferna skrev.

1. Vad är strategi för dem?

I sina berättelser framför mellancheferna hur strategi för dem är oklar/onödigt och någonting som inte betyder så mycket för dem eller är något som man skulle behöva bry sig om. Att strategin är oklar och inte betyder så värst mycket, går hand i hand med att den känns abstrakt och avlägsen, bortkopplad från den dagliga verksamheten, helt enkelt.

- ”en sak som finns som man inte behöver bry sig om” (mellanche 1)
- ”oklar för mig” (7)
- ”jag har aldrig sett en beskrivning av den” (7)
- ”betyder inte så värst mycket för mig” (15)
- ”ett dokument på högre nivå” (15)
- ”för mig betyder inte strategin så mycket” (9)
- ”inget verktyg för mig” (25)
- ”som ord väldigt stort och jag upplever det som avläggset” (33)
- ”abstrakt och vägleder mig inte” (34)
- ”luddigt och avläggset” (35)
- ”nåt som vi har, men som inte syns eller finns med i den dagliga verksamheten” (22)
- ”betyder inte så mycket” (28)
- ”känns väldigt avlägsen” (29)
- ”onödig” (32)
- ”tacka och ta emot det som kommer som order uppifrån” (6)

Samtidigt är det intressant att se hur vissa av mellancheferna lyfter fram hur de ser strategin som ett gemensamt verktyg att nå ett mål, och samtidigt någonting som ska finnas i organisationen. Uttryck som ”en riktning” och ”en väg mot målet” förekommer också. Även om många mellanchefer alltså tyckte att strategin var oklar och onödig, poängterade många mellanchefer samtidigt hur den ändå bör finnas, och att den kan ses som ett verktyg mot ett gemensamt mål. Inbyggt i detta finns kanske ändå en viss förväntan från mellanchefernas sida att strategin borde vägleda dem och ge dem råd på vägen när det gäller riktning och framtid, men då den känns avlägsen och oklar blir den ändå någonting som de ser som onödig och någonting man inte behöver bry sig om. Den kunde alltså betyda mera för dessa mellanchefer än vad den gör i nuläget, för de visar ändå att de kan se en poäng med strategin, även om det aktuella strategidokumentet för dem är någonting som de inte bryr sig om. De ser alltså även strategi som:

- ”ett verktyg att nå det gemensamma målet” (7)
- ”något som organisationen bör ha” (11)
- ”en del av vem vi är och framförallt skall vara” (14)
- ”bör finnas” (15)
- ”en riktning, en framtid” (22)
- ”ett sätt att vinna” (22)
- ”en väg mot något mål” (31)

Som en mellanchefer exempelvis uttrycker det hela, att strategi är ”ett redskap för organisationens högsta ledning” (24), visar hur i alla fall denna mellanchefer inte känner att strategin skulle ha en inverkan på henne/honom. En annan mellanchefer skriver, i min mening rätt så talande för materialet som helhet, hur strategin är ”ett dokument som ingen läser” (10). De inser alltså att den finns, och många tycker som sagt även att den bör finnas, men samtidigt är de rörande ense om att den inte berör dem.

2. Vilka känslor väcker strategin hos mellancheferna?

Den andra kategorin som jag hittar i mitt material är frågan om strategin väcker några känslor hos mellancheferna, och om den gör det, vilka dessa är. Känslor är en väsentlig del av identifieringsprocessen och därför är den här aspekten inte alls oviktig. Här uttrycker hela 20 mellanchefer att de upplever strategin som avlägsen, verklighetsfrämmande, fränkopplad från verksamheten, oklar eller flummig. Om den väcker några känslor hos mellancheferna, vilket den inte gör i så värst många fall, så handlar det närmast om känslor som kan jämföras med likgiltighet och passivitet. Mellancheferna erkänner rätt långt att de inte bryr sig om strategin.

”bryr mig inte” (mellanchefer 13)

”strategin i det här företaget är inte helt klar” (7)

”känns avlägsen och lite otydlig” (24)

”avlägsen och flummig” (27)

”avlägsen och högt flygande” (20)

”vag och lite flummig” (31)

”Jag har inget förhållande till vår strategi” (32)

”bortkopplat från den dagliga verksamheten” (28)

”för kunderna” (28)

”känns inte så aktuellt” (19)

”jag känner inte riktigt något för strategin” (1)

”strategi väcker inga känslor eller tankar hos mig” (5)

Endast några få mellanchefer, i detta fall tre stycken, nämner att strategin är viktig för dem, att det är något för organisationens medlemmar att identifiera sig med eller att den kan fungera som en vägvisare eller riktning för dem i själva arbetet. En av dessa tre lyfter därtill fram behovet av att göra en överblick av strategin så att den bättre skulle motsvara den verklighet som organisationen lever i för närvarande. Denna person ser med andra ord hur strategin kan ha en inverkan, men att den alltså inte i nuläget har det då den är föråldrad och irrelevant. Strategin får alltså omdömena:

”en viktig del av mitt arbete” (18)

”framtid och kanske också riktning” (14)

”upplever den som föråldrad och inte längre relevant för den verklighet vi idag verkar i” (16)

3. Är strategin ett styrdokument som påverkar verksamheten?

Baserat på berättelserna ser mellancheferna inte strategin som ett styrdokument för dem eller deras dagliga arbete. De lyfter snarare fram hur de har ett tydligt operativt ansvar för att de dagliga rutinerna fungerar och det är inte något som de kopplartill strategin. De vet vilket ansvar de har i den dagliga verksamheten, och det är också detta ansvar som de jobbar med, utan att fundera på eller relatera det till strategin. Däremot kopplas strategin kraftigt ihop med strategidagar utanför kontoret, men uttryckligen så att det är den enda gången som mellancheferna ser att de kommer i kontakt med strategin. Strategidagarna tenderar till och med att öka på klyftan mellan det dagliga arbetet och det strategiska. Utöver den planerade och styrda diskussionen på strategidagarna är strategin med andra ord väldigt långt borta från mellancheferna och påverkar dem inte. Som en mellanchefer uttrycker det:

Den påverkar inte mitt arbete. Vi har alla ett jobb att sköta, och det måste vi göra oberoende vad den aktuella strategin nu råkar säga. Ett typexempel är dessa årligen återkommande strategidagar där vi tillsammans ska gå igenom strategin och ”ta in” den. Min åsikt är att så fort man kommer därifrån har man glömt bort strategin och fortsätter med ”business as usual”. (mellanchefer 1)

Även de andra mellancheferna ger uttryck för liknande åsikter när det gäller strategin som ett potentiellt styr- och vägledningsdokument. De ser den inte riktigt så, utan mera som något som finns där, men som de inte bryr sig om.

”jag vet att vi har en strategi och det pratas om den alltid emellanåt, men oberoende vad det stått i den så är vår verksamhet den samma från dag till dag, och år till år” (5)

”jag vet att den finns, men vad det just nu står i den påverkar inte vad jag dagligen gör” (6)

”mitt vardagliga arbete sköter jag med tanke på kunderna och god service för dem och en stabil och hållbar struktur för mitt team” (7)

”Vi går igenom strategin varje år på vårt strategiseminarium men jag kan inte säga att någon kommer ut därifrån dess mera visare” (9)

”Jag vet vad mitt dagliga arbete är och det är det som jag utför, inte ändras det av vad som sägs i ett dokument som ingen läser” (10)

”Vi är en så liten organisation så alla vet nog utan att läsa ett dammigt dokument vad vi är och skall vara i framtiden” (10)

”som styrdokument har den ingen roll, som riktgivande samling av fina

ord kanske (obs kanske) en liten roll” (11)

”någon direkt vägledning eller styrning ger den inte” (15)

”ingenting som jag tänker på i mitt dagliga arbete eller något som styr de beslut jag gör” (20)

”För mig blir den nog väldigt avlägsen och bortkopplad, även om jag gärna skulle se att den skulle vara närmare oss” (27)

”för oss inom organisationen spelar den nog ingen roll i det dagliga arbetet” (35)

”Någon direkt guidning i mitt dagliga arbete ger den inte” (28)

”Vårt ansvar är operativt och det ändrar inte oberoende av vad strategin skulle råka säga just då” (32)

”Då vi samlas för strategidagar eller liknande så är det ju uppe för diskussion, men det är också den enda gången” (30)

”Mitt ansvar ligger på det operativa, enligt de målsättningar som lagts upp för mig” (20)

”relaterar inte till den i mitt dagliga arbete, utan det är något som kommer på tal på de årliga strategidagarna” (22)

Två mellanchefer lyfter dessutom fram hur de anser att strategin inte finns till för dem, utan för den högsta ledningen och för möjliga intressenter utanför den egna organisationen, såsom kunder och samarbetspartner. För dessa kan strategin alltså ha en plats och en given roll, men alltså inte för mellancheferna själva.

”ledstjärna eller riktvisare på en hög nivå, men främst då för högsta ledningen” (9)

”kan visa för kunder, investerare och samarbetspartners” (34)

Endast en mellanchefer påpekade att det var viktigt för personen i fråga att organisationen har en strategi, och även om han/hon inte använder den i sitt dagliga arbete så anser den här mellanchefer att strategin ändå har en funktion.

”För mig är strategin nog viktig, kanske närmast då att vi har en, inte nödvändigtvis vad det sedan står i den för på daglig basis hinner jag nog inte fundera på vad strategin säger” (14)

4. Vem jobbar med strategi?

Det var inte så många mellanchefer som tog ställning till vem de anser jobba med strategi i deras organisationer, vilket i sig kan tolkas som att de antingen inte känner till det eller att det i alla fall inte är de själva som har en roll i detta arbete. Två mellanchefer lyfter dock klart fram att de inte ser att de skulle delta i strategiarbetet:

”jag känner inte att jag skulle vara involverad i strategiarbetet” (30)

”Jag ser inte att jag deltar direkt i strategiarbetet utan jag bidrar till organisationens framgång via det operativa arbete” (24)

Fem mellanchefer påpekar att det är den högsta ledningen som arbetar med strategi och att det också är den som vet vilken strategin är och som förmedlar den vidare till andra inom organisationen. Högsta ledningen tolkar och delegerar medan mellancheferna här ser sitt ansvar som operativt, snarare än som strategiskt – vilket kommer fram i en stor del av svaren.

”Strategin känns nog starkt som något som ledningsgruppen arbetar med och berättar sedan åt oss andra vad de kommit fram till och sen glöms den bort igen för något år” (5)

”Strategiarbete i vår organisation görs av VD och styrelse, inte av andra” (6)

”högsta ledningen är de som är ansvariga för strategin och vi mellanchefer har ett annat ansvar, nämligen att se till så att den dagliga verksamheten löper och är lönsam” (20)

”jag ser inte att jag skulle ha någon roll i strategiarbetet utan det är nog hos oss högsta ledningen som gör strategiarbete” (27)

”att högsta ledningen säkert förstår, men inte vi andra” (35)

En mellanchefer anser också att hela diskussionen är höljd i dunkel då ”ingen tycks veta vad strategin är” (7) och en annan lyfter i sin tur fram hur varken han/hon eller hans/hennes kolleger talar om strategin. ”Mina kolleger talar inte heller om strategi” (5)

Slutligen var det endast en av alla som deltog i enkäten som i sitt svar ansåg att strategiarbetet är något som berör alla i organisationen. Denna person lyfter fram strategin som en gemensam sak för organisationen och något för dess medlemmar att samlas kring.

”alla som jobbar i organisationen tycker jag ändå att på sätt eller annat är delaktiga i strategiarbetet och därför är det också en av de mest centrala gemensamma saker som organisationen har. Alla kan samlas runt strategin” (14)

5. Har mellancheferna läst strategin?

De mellanchefer som svarade att de har läst strategin påpekar samtidigt att den ändå inte påverkar deras beslutsfattande och att, även om de (i alla fall på ett ungefär) vet vad som står i strategin, så är det inget de bryr sig om. En mellanchefer lyfter fram hur han/hon ”nog har läst den” (17) och en annan ”vet vad som står i vår strategi” (6) medan en tredje mellanchefer ”har läst den och kan till och med säga att den är rätt klar för mig” (20). Slutligen har vi en fjärde mellanchefer som kort och gott konstaterar att han eller hon ”känner nog till strategin” (14), men slutar sin reflektion efter det, vilket för mig ter sig som att det är någonting som personen vet att finns där, men som han eller hon samtidigt inte lägger mera energi på, vare sig på att förstå eller på att följa.

Sedan har vi de mellanchefer som har läst strategin, men som inte anser att den skulle påverka dem eller det arbete som de utför.

”Jag har läst den, men den påverkar inte mitt dagliga arbete” (mellanchefer 1)

”Jag har läst vår nuvarande strateg och vet ungefär vad det står i den” (9)

”Jag har läst vår strategi men kan inte påstå att den skulle spela någon större roll för mig” (33)

”Jag vet ju vad vår strategi säger, men inte påverkar det mina beslut i det dagliga arbetet” (34)

En av mellancheferna påpekar dessutom hur han/hon klarat sig bra utan att ha läst strategin, och att det inte är något som denne person heller tänker fundera på att göra i framtiden.

”Jag har inte läst strategin, och klarat mig bra ändå – på alla mätare mätt” (10)

En annan mellanchefer är inne på samma linje genom att konstatera att en ny strategi inte ändrade någonting för henne/honom.

”då jag sedan fick veta att vi har en strategi och läste igenom den konstaterade jag att den egentligen inte ändrade nåt för mig” (28)

6. Bryr sig mellancheferna om strategin? / Känner de igen sig i den?

En sjätte kategori som jag identifierat i mitt material är om mellancheferna känner igen sig i strategin och, som en direkt större följdfråga, om de bryr sig om den. Det som genomgående dyker upp här är att strategin inte är någonting som mellancheferna bryr sig om eller för den delen talar om. Att de vet vad som står i strategin påverkar inte heller att de skulle bry sig om den. Oberoende av om de sålunda läst den eller inte, om de vet vad som står i den eller inte, så bryr de sig alltså ändå inte om den.

”Jag bryr mig inte” (mellanchefer 13)

”Jag talar inte om strategi” (5)

”För mig betyder den ingenting” (5)

”Den är avlägsen och jag kan inte påstå att jag skulle känna igen mig själv i den” (6)

”Jag tänker inte så mycket på företagets strategi” (7)

”Jag vet ungefär vad det står i den. Det betyder inte att jag dess mera bryr mig om den” (11)

”Avlägsen och verklighetsfrämmande” (11)

”Betyder inte strategi något på ett praktiskt plan” (35)

”Jag bryr mig inte och jag vet inte vem annan som heller skulle göra det” (13)

”Jag vet att den finns och man kan titta på den om det känns så, men hittills har det inte gjord det” (29)

”Den är något avlägsen och inte kopplad till daglig verksamhet. Därför känner jag heller inte igen mig” (15)

”Jag har inget förhållande till vår strategi, den betyder inget för mig” (32)

”Ingen större betydelse” (33)

”Jag vet ju vad vår strategi säger, men inte påverkar det mina beslut i det dagliga arbetet” (34)

”Inte nåt som jag aktivt diskuterar eller kommenterar” (24)

”Faktiskt så visste jag inte vad vår strategi var under mina 3 första år här på firman, och bra gick det ändå” (28)

”Det är egentligen ingen som bryr sig om strategin” (35)

En annan intressant aspekt som dyker upp är att mellancheferna ser en klar skillnad mellan det operativa och det strategiska arbetet. De anser tydligt att deras ansvar ligger enbart på det operativa planet och att de inte bidrar till det strategiska arbetet. Vidare ser de även att det arbete de har att sköta inte är kopplat till det som de uppfattar vara ett avlägset strategidokument som nog finns där, men som ändå inte påverkar dem eller deras arbete.

”Jag har ett jobb att sköta varje dag och det skall skötas oberoende av strategin” (9)

”Vi andra (som då mellanchefer) deltar i det operativa arbetet och inverkar nog inte på strategin” (27)

”Jag tycker heller inte att jag är en strategiutövare” (20)

”Mitt ansvar är ändå operativt och då är det inte så stor skillnad för min del vad strategin skulle säga just för tillfället” (28)

7. Hjälper strategin mellancheferna att utföra deras arbete?

När mellancheferna inte bryr sig om strategin, är den följaktligen heller inte någonting som hjälper dem att utföra deras arbete. Det som även kommer fram här är hur viktigt de anser sitt arbete vara i den dagliga verksamheten och att det inte är relaterat till vare sig strategin eller till strategiarbetet som en större helhet. I det dagliga arbetet, påpekar de, är det ekonomiska målsättningar, kunderna och liknande konkreta målsättningar som ligger i fokus, medan strategin är någonting som inte ryms in vare sig i de enskilda mellanchefernas vardag eller i en större diskussion mellancheferna emellan. Mellancheferna ser sig ha sitt operativa ansvar oberoende av strategin och då denna upplevs som avlägsen och bortkopplad från den dagliga verksamheten, till vilken mellancheferna känner sig starkt bundna, förblir kopplingen mellan strategin och den dagliga verksamheten (och därmed även mellancheferna) svag, ja till och med icke-existerande.

- ”Påverkar inte mitt dagliga arbete” (mellanchef 1)
- ”Jag har mitt arbete som skall skötas och det oberoende av vad som står i strategin” (6)
- ”Men jag sköter mitt arbete utgående från helt andra saker som målsättningar och ekonomisk data” (6)
- ”Jag ser inte att jag deltar i strategiarbetet” (20)
- ”Jag sköter mitt dagliga jobb och det har ingen koppling till strategin, det är operativt” (13)
- ”På daglig basis hinner jag nog inte fundera på vad strategin säger” (14)
- ”Ingenting (...) som styr de beslut jag gör” (20)
- ”...som inte syns eller finns med i den dagliga verksamheten (22)
- ”I det dagliga arbetet syns inte strategin” (24)
- ”Kan inte påstå att den skulle hjälpa eller stöda mig i mitt dagliga arbete” (27)
- ”Det jag däremot relaterar till är de målsättningar som lagts upp för mig och mitt team. Hur de sedan hänger ihop med strategin (om de gör det) är för mig ett mysterium” (22)
- ”...vägleder mig inte” (34)
- ”Vi skulle klara oss precis lika bra (eller dåligt) också utan en strategi” (29)
- ”Ett typiskt dokument man kan titta på och säga ”jaha” och sedan fortsätta med sitt dagliga arbete” (17)
- ”Alla nyanställda får nog ta del av strategin och i de årligen återkommande ”strategidagarna” blir vi påmind om dess existens. Däremellan är den nog mer eller mindre bortglömd.” (11)
- ”Jag kan nog inte säga att den skulle hjälpa eller stöda mig i mitt dagliga arbete eller att den är något som vi skulle diskutera på daglig eller veckobasis” (27)
- ”Strategi är inget som jag diskuterar med mina kolleger utan om vi diskuterar jobb gäller det betydligt mera praktiska saker, saker som vi känner att vi kan påverka och lösa med gemensamma krafter. Strategi upplever jag inte vara en sån sak” (33)

En mellanchef säger dessutom att han/hon upplever att det är mera en slump att de beslut som görs inom organisationen ändå ofta är i linje med strategin. Detta klarnar dock ofta enbart i efterhand och är alltså ingenting som skulle vara planerat.

- ”Inom min avdelning gör vi så gott vi kan, vi jobbar på enligt vår tolkning av organisationens vision och värdegrund och det är mer slump som gör att vi oftast drar åt samma håll som styrelsen” (16)

Att den ”svåraste biten är att översätta strategin till konkreta projekt” som en mellanchefer konstaterar, är inte heller överraskande, men på grund av att så många av mellancheferna poängterar hur strategin är frångådd och distanserad så blir det ändå lätt så att mellancheferna till och med ”struntar lätt i att läsa den”. Detta syns även i mitt material, både så att de inte bryr sig och att de inte ens ser det som viktigt att läsa strategin.

8. Har mellancheferna en egen strategi (personligen eller för sin avdelning/för sitt team) utöver den officiella strategin?

Om mellancheferna inte får någon hjälp av den officiella organisatoriska strategin, var söker de då efter riktlinjer för sitt arbete? Har de kanske en egen strategi för sitt team eller sin avdelning? I några fall svarade mellancheferna jakande, men överraskande sällan enligt min mening. Jag hade väntat mig att flera mellanchefer skulle ha svarat att de har en egen strategi för sin avdelning som de följer, men endast två mellanchefer nämner något om en ”egen” strategi och av dessa två är en väldigt praktikinriktad och fokuserar direkt på delegering av arbetsuppgifter.

”Min egen strategi för mitt team är att dela upp uppgifterna” (7)

Endast en mellanchefer medger att han/hon har en egen strategi, men att denna nog är härledd från, och därmed klart baserar sig på, den officiella organisatoriska strategin. Denna avdelningsinterna strategi har, enligt mellancheferna i fråga, mottagits väl av medarbetarna, men det har varit nödvändigt att tolka den organisatoriska strategin för att klargöra för avdelningen vad strategin konkret betyder.

”Inom den avdelning jag arbetar har vi i ledningsgruppen känt behov att utifrån den officiella strategin ta fram en egen strategi som bättre passar vår verksamhet” (15)

”vår avdelningsinterna strategi har mottagits väl av våra medarbetare” (15)

Med hänvisning till berättelserna och de delar som jag här brutit ned dem i, kan jag alltså konstatera att strategin för dessa mellanchefer rätt så långt saknar betydelse i det dagliga arbetet och att de upplever den vara direkt frånvarande i det arbete som de utför. De anser inte att strategin skulle påverka dem och de tar avstånd från den och från strategiarbetet överlag. Distanseringen från strategin syns även som aktivt motstånd och cyniska kommentarer, vilket understryker graden av alienering som kommer fram i dessa berättelser.

I det följande kapitlet analyserar jag dessa delar vidare och kombinerar dem med det material som den kvantitativa delen av frågeformuläret försedde mig med. I en analys av dessa båda delar av materialet som helhet grundläggs sedan de slutsatser och förslag till framtida forskning som jag avslutar denna avhandling med.

8 Berättelser om alienering

Narrative inquiries are always composed around a particular wonder, a research puzzle. This is usually called the research problem or research question. (Clandinin & Connelly 2000, 124)

Jag har valt att presentera berättelserna både i original och i bitar. Det empiriska materialet får mycket utrymme, men enligt Eriksson och Kovalainen (2008) är det ett sätt att ge läsaren möjlighet att göra sina egna tolkningar om han eller hon så önskar och samtidigt kunna se hur jag gjort mina tolkningar av berättelserna. Både råmaterialet och det analyserade materialet finns alltså med som naturliga delar av avhandlingen.

Nothing ever happens right where and when the researcher is observing. All important events happen at some other time, other place. Although in the beginning researchers tend to be taken by panic and try to chase "the action," in time they learn that important events are made into such accounts. Nobody is aware that important event is happening when it takes place. (Czarniawska 1998, 29)

Via berättelser kan forskaren komma närmare in på hur personer ser ett visst fenomen, i mitt fall strategin. Därför har narrativen en stor potential att öka vår förståelse av ett visst specifikt fenomen (Rossiter 1999), vilket därmed gör valet att använda narrativ lämpligt för just denna avhandling.

Precis som inom så många andra områden på det företagsekonomiska fältet, har även det narrativa perspektivet omfattats och utvecklats av forskare som har många olika teoretiska ingångar och utgångspunkter. Narrativa studier är därför inte heller kopplade till ett specifikt område (Riessman 1993), utan bygger vidare på den större "tolkande vändningen" inom socialvetenskaperna som helhet, vilket beror på att narrativa studier inte begränsas och styrs direkt av disciplinränsor (Geertz 1973). Men för att följa Michaels (1981), som lyfter fram narrativen ur en episodisk syn, omfattar även jag synen att narrativen är berättelser samlade runt ett tema (strategi i mitt fall), snarare än att de skulle följa en tidslinje av händelser kronologiskt.

Språket som används i berättelsen har tre analytiskt distinkta funktioner för tolkningen av betydelsen, men dessa funktioner är samtidigt klart beroende av varandra (Halliday 1973). För det första har vi innehåll i det som sägs, "*content in terms of the speaker's experience*" (s.37), för det andra innehåll i relationerna mellan dem som talar, alltså sociala och personliga relationer och för det tredje innehåll i texten, alltså strukturen och hur olika delar hänger samman i syntax samt semiotiskt. Innehåll finns på alla tre nivåer, men det intressanta i det som någon uttalar är alltså inte enbart innehållet, utan även hur det sägs och i vilka roller lyssnaren eller läsaren står i förhållande till berättaren (Riessman 1997). Den narrativa analysen

strävar efter att komma åt innehållet på alla dessa tre nivåer, och är därför ett bra angreppssätt när det gäller explorativ och deskriptiv forskning.

Narrativ kan dock användas på flera olika sätt. Enligt Czarniawska (1998) kan narrativ exempelvis användas som ett sätt att samla in material, ett sätt att rapportera resultaten på och slutligen ett sätt att konceptualisera det som finns i själva materialet. I den här studien använder jag narrativen som ett sätt att samla in det kvalitativa materialet och som ett sätt att lyfta fram det intressanta i materialet, det vill säga konceptualisera det jag ser. Jag presenterar dock inte mina slutsatser som helhet i formen av narrativ, utan i slutsatserna kombineras de kvalitativa narrativens bidrag med korrelationsanalysen av de kvantitativa frågorna. Typiskt för forskning som inspirerats av narrativ är också att den söker efter sanningsenlighet, lyfter fram erfarenheter hos personer och via dessa personliga erfarenheter försöker sträva efter en större förståelse (Tsoukas & Hatch 2001) Detta skiljer sig klart från exempelvis en paradigmatisksyn, där sanningen är det väsentliga och där hypoteser testas. Ewick och Silbey (1995) talar också om användningen av narrativ som föremål för forskningen (alltså material), som verktyg för den (alltså metod) och som slutresultat av den. Då jag använt narrativ som verktyg, för de mig närmare mellanchefens världsbild i fråga om den officiella strategin och mellanchefens egen roll i relation till strategin, och narrativen är på så sätt en inledande väg till denna världsbild, snarare än ett direkt svar i sig. Genom att relatera berättelserna till alieneringsteori och till den större diskussionen kring strategiteori, kan jag visa hur det i berättelserna syns grader av identifiering och alienering i relation till strategin. Genom att använda sig av berättelser, visade exempelvis Dunford och Jones (2000) samt Huisman (2001) mycket påtagligt hur chefer i sitt dagliga arbete skapar mening av det förflutna, hanterar nuet och planerar för framtiden med hjälp av historier. Narrativen kan hjälpa oss att utforska meningsstrukturer och därmed förstå hur människor återskapar sin egen verklighet (Czarniawska 1995, 1998), vilket jag här gör i förhållande till organisationens officiella strategi.

Narrativ studeras oftast kvalitativt då deras uppbyggnad är ytterst svår att mäta kvantitativt (Koskinen et al. 2005), och det är även så som jag använt narrativen i denna avhandling, som ett kvalitativt redskap. En enda berättelse eller historia kan dessutom, oberoende om det är fråga om en intervju, en tidningsartikel, en berättelse eller en nedskreven text, innehålla en mängd olika narrativa attribut (Polkinghorne 1988), vilket gör den rik på information. Genom att utgå från Tillys (2006) definition av narrativ som en specifik form av ett kausalt sammanhang, behandlar jag i denna avhandling narrativ som en kort, och i alla fall största delen, sammanhängande berättelse om organisationens officiella strategi, så som berättaren ser denna och sin egen roll i förhållande till den. Svaren eller berättelserna är direkta och visar på att mellancheferna förstått vad jag frågat. I och med

att jag inte varit närvarande när de svarat har jag inte påverkat dem direkt i svarssituationen och mellancheferna kan dessutom svara när (och var) de vill. Denscombe (1998) skriver om intervjuer att respondenter svarar olika beroende på hur de uppfattar intervjuaren. Detta eliminerar jag i alla fall delvis genom att inte vara fysiskt närvarande. Samtidigt kan mellancheferna ha missuppfattat min förfrågan och eftersom jag inte är närvarande kan jag inte rätta till ett eventuellt missförstånd. Någon sådan trend ser jag dock inte i berättelserna, utan de som svarat har svarat på det jag bad dem svara på. Det gör berättelserna till narrativ, eftersom mellancheferna själva skriver om hur de förhåller sig till den officiella strategin. Det är med andra ord frågan om deras egen uppfattning som är den grundläggande kunskapen (Johansson 2005) om något specifikt.

Jag har inte heller kunnat ställa tilläggsfrågor eller be dem utveckla sina svar emedan jag inte varit närvarande. Själva dialogen med respondenterna saknas alltså i fysisk form. Jag har inte heller haft någon möjlighet att kontrollera om det som de skriver de facto stämmer; de kan alltså i teorin ljuga för mig. Det var också en av orsakerna att jag även använde de kvantitativa påståendena – det gav mig möjlighet att inte enbart förlita mig på de skrivna berättelserna. Genom att sedan tolka berättelserna genom alieneringsteori, kopplar jag ihop dem med min forskningsfråga.

Varför ska man studera narrativ? Ett svar är att det är ett väldigt konkret verktyg, genom vilket människor förstår sig själva och hur saker hänger samman. Vi organiserar en stor del av våra erfarenheter med hjälp av narrativ så att vi ska förstå dem och kunna bearbeta dem. Ibland gör vi detta ensamma, men det sker också tillsammans med andra i olika miljöer. Därför ger narrativ oss möjlighet att utforska hur människor för sig själva skapar versioner av det som händer runt dem och hur de gör upp planer baserade på dessa narrativ. Ett annat svar är att historier retoriskt är så starka verktyg att de ensamma kan ge oss väldigt mycket information om både personen och de händelser som berörs. Det tredje svaret är att man även försöker leda och styra historier, vilket har lett till att de till och med har blivit en form av ledningsredskap som ibland används utan eftertänksamhet eller skrupler. Gabriel (2000) poängterar dock att berättelser alltid är narrativ som är emotionellt och symboliskt laddade och att de därför inte representerar objektiva fakta, men att de mycket väl kan hjälpa oss att nå förståelse på ett djupare plan, både individuellt och gemensamt. Berättelserna kan även hjälpa oss att klargöra någonting specifikt eller ett samband, som till exempel framgår av följande citat om narrativ:

[It can] make the political economies of strategy more visible (Barry & Elmes 1997, 430).

Berättelserna hjälper oss även att positionera både oss själva och andra (Linde 1993, Davies & Harré 1990), vilket gör dem till det primära element genom vilket vi konstruerar vår sociala verklighet (Bruner 1991)

och genom vilket vi även skapar mening i det som sker i vår vardag inom organisationen med de känslor, värderingar och meningar som vi har (Gabriel 2000). Samtidigt är berättelserna mera än enbart rapporter och därför kan de ge oss mera information än vad en rapport kring ett visst tema skulle göra.

Organizational stories capture organizational life in a way that no compilation of facts ever can... because they are carriers of life itself, not just "reports" on it. (Czarniawska 1995, 21)

Denzin (1997) konstaterar att berättelserna skapas då de berättas, inte innan, vilket är ett synsätt som jag klart delar. Det finns med andra ord inte några färdiga berättelser som ligger och väntar på att bli berättade utan de skapas alltid i den stund som de berättas och de är även laddade med känslor och symbolik

There are no stories out there waiting to be told and no certain truths waiting to be recorded: there are only stories yet to be constructed. (Denzin 1997, 267)

Stories are emotionally and symbolically charged narratives. They do not present information or facts about "events", but they enrich, enhance, and infuse facts with meaning. This is both their strength and their potential weakness. Stories will often compromise accuracy in the interest of poetic effect, itself an expression of deeper fantasies, wishes and desires. They may focus on the incidental details, remaining stubbornly silent about what a researcher may regard as vital clues: they may contain inconsistencies, imprecisions, lacunae, non sequiturs, illogicalities, and ambiguities. (Gabriel 2000, 135)

Berättelserna uttrycker erfarenheter, och genom dem kan vi samtidigt befinna oss i det förgångna, i framtiden och i nuet (Ericson 2013). Berättelserna är även alltid en historia om hur någon upplever eller har upplevt en situation och kan därför inte sägas representera en objektiv sanning (Denzin & Lincoln 2000). Trots detta kan de ändå ge oss mycket värdefull information, men som sagt inte direkt ge oss ett svar på vår fråga, om det är en ultimat sanning som efterfrågas. Etnografier och narrativ kan i vissa lägen ligga mycket nära varandra, men det finns dock en klar skillnad mellan dessa båda som metod. Riessman (1993) skiljer exempelvis mellan etnografier och narrativ forskning baserat på deras olika intressefokus; där etnografierna fokuserar på själva händelserna, riktar den narrativa metoden in sig på de berättelser som människor berättar om det som har hänt eller hur de upplever någonting.

8.1 Min användning av berättelserna

Berättelserna samlades in som material för det kvalitativa materialet och de fungerar som en djupdykning i frågan om mellanchefernas relation till den officiella strategin och hur de uppfattar den i den egna organisationen. De kvantitativa påståenden som jag även bad mellancheferna ta ställning till var avsiktligt placerade före önskemålet att de skulle skriva en berättelse om sig själva och organisationens strategi. Avsikten var att hjälpa in mellancheferna på undersökningsområdet och uppmuntra dem till tankar om organisationens strategi. Jag anser att berättelserna i kombination med de kvantitativa påståendena var ett utmärkt sätt att inom en relativt kort period få in ett mångsidigt och brett material, som i min analys med hjälp av alieneringsteori visar på intressanta element som vidgar vår uppfattning om strategiteori som helhet. Jag är medveten om att jag enbart har det material som mellancheferna har valt att skriva ner åt mig, och jag kan inte heller vara säker på att deras förhållningssätt till strategin som helhet motsvarar dessa utsagor om hur de förhåller sig till strategin. Det är naturligtvis en begränsande faktor för min studie, men genom min blandade metod där jag samlar in både kvalitativt och kvantitativt material försöker jag tackla denna begränsning. Berättelserna stöds således av de kvantitativa påståendena och tillsammans bildar båda delarna en helhet. Berättelserna är dock skrivna för detta syfte vid ett visst givet tillfälle och kan därför inte heller sägas vara en allmänt accepterad sanning, men så är det alltid med berättelser, de reflekterar sin berättares syn och det var också det jag var ute efter. Genom berättelser skapar människor ordning för sig själva och grupperar samtidigt sina egna tankar (Simmons 2001).

Gabriel (2000) lyfter fram några intressanta aspekter när det gäller insamling av berättelser utöver att han konstaterar att de kan hjälpa forskarens arbete oberoende av vilken forskningsagenda som är den aktuella, så länge man kommer ihåg vad forskaren strävar efter att uppnå. Den första fråga som varje forskare som vill arbeta med någon form av narrativ ställs inför i ett ganska tidigt skede är hur och var man kan hitta de berättelser som man senare ska analysera.

How do I get stories? is a question frequently asked by researchers keen to experiment in their use, but unsure on how to start. In finding stories, researchers must be aware that they are furtive, fragile, and delicate creatures. They can easily be driven away, they can emerge without being noticed, they can rigidify into descriptions or reports, and they can be killed. The researcher's demeanour, attentiveness, and reactions play a decisive role in the generations of stories. Any display of judgemental or critical orientation is likely to discourage storytelling. A researcher perceived by his or her respondents as a cold figure of scientific authority or as a forensic investigator interested in facts is unlikely to elicit many stories. The stance advocated here is that of a fellow-traveller

on the narrative, someone keen to engage with it emotionally, displaying interest, empathy, and pleasure in the storytelling process. (Gabriel 2000, 136)

I metaforen om forskaren som medresenär föreslås en infallsvinkel som innebär både aktivitet och passivitet för den som följer med. Men precis som medresenären, som för det mesta följer efter och lyssnar, tar även forskaren här stundom en aktiv roll utan att för den skull varken dominera eller kontrollera själva berättelsen. Precis som en resenär måste även forskaren vara beredd på besvikelser under resan, som exempelvis timmar av väntande och besvärliga återvändsgränder. Detta måste man vara medveten om när man väljer att göra denna typ av forskning, men på belöningssidan finns möjligheten att bli rikt kompenserad av de narrativa godsaker som ytterst oväntat kan dyka upp (Gabriel 2000). Narrativen är trots allt subjektiva tolkningar som läggs fram av berättaren som objektiv kunskap och samtidigt ett sätt på vilket personen i fråga skapar mening i den situation som för tillfället råder (Boje et al. 2002). Men det ger även forskaren möjligheten att vara delaktig i berättarens liv och situation (Simmons 2001).

Narrativen kan även studeras utifrån ett fenomenologiskt perspektiv, vilket ger en god möjlighet att fokusera på hur erfarenheterna är ”*embodied and emotional*” (Küpers et al. 2013, 85), alltså tydligt nära kopplade till den person som agerar berättare. Denna infallsvinkel utvidgar konceptet om strategi som en upplevd erfarenhet (Samra-Fredericks 2003) och strategi som praktisk anpassning (Chia & Holt 2006). Ur ett fenomenologiskt perspektiv är narrativen en form av mänsklig existens i en social omgivning, där individer kan utvecklas, interagera, reflektera, tolka och kommunicera kunskap om sig själva och sin omgivning (Küpers et al. 2013). Individerna är agenter inom de narrativ som de själva producerar, värderar och integrerar med och genom. Precis som vilken annan metod som helst, lämpar sig narrativ metod bättre för vissa frågor än för andra. Enligt Rouleau (2010) kan narrativ metod exempelvis vara värd att se som ett alternativ om det intressanta är att undersöka kunskap, färdigheter och känslor som chefer använder i strategiarbetet.

De berättelser som mellancheferna själva skrivit är mina ”units of meaning” för att följa Karl Weicks (1995) terminologi. van Maanen (1995) konstaterar att det finns minst tre olika sätt att arbeta med berättelser och berättande. Dessa introducerade Czarniawska (1995) i organisationsstudiefältet, nämligen forskning som är skriven som en berättelse, forskning som samlar in berättelser och slutligen forskning som konceptualiserar det utforskade i form av en berättelse. Genom att återvända till berättelserna vid flera tillfällen kan jag använda dem i större utsträckning, för i berättelserna ingår mycket mera än vad som verkar vara fallet vid första anblicken.

Field texts have a vast and rich research potential. We return to them again and again, bringing our own restoried lives as inquirers, bringing

new research puzzles, and re-searching the texts. (Clandinin & Connelly 2000, 132)

Berättelser är ofta både emotionellt och symboliskt laddade narrativ. De presenterar sällan information eller fakta om någon ”händelse”, men de kan alltså både berika och förbättra innebörden i de fakta som är kända. Berättelser kan användas för en rad olika forskningsfrågor, och det är naturligtvis med berättelserna som med allt annat under processens gång, att det övergripande syftet med studien styr den precisa metoden som används och då även vilken typ av berättelser som eftersöks och hur de sedan analyseras. Först måste berättelserna dock hittas! Detta kan vara ytterst utmanande, för som Gabriel (2000) skriver, så måste forskare vara medvetna om att berättelser är både delikata och sköra, och kan försvinna utan att bli sedda.

The truth of a story lies not in its accuracy but in its meaning – and paradoxically the inaccuracy, the distortion, or even the lie in a story can offer a path towards the deeper truth it contains, at an individual or collective level. (Gabriel 2000, 135)

I mitt fall är berättelserna specifikt insamlade för detta särskilda ändamål till skillnad från berättelser som även annars skulle finnas i organisationen. Dessa är alltså inte i sin naturliga omgivning, utan är enkom insamlade för detta ändamål, vilket gör dem till det som Silverman (2000) kallar för ”research-driven material”.

Det är viktigt att den som deltar förstår vad det är som forskaren är ute efter, vad materialet senare kommer att användas till och på vilket sätt, samt hur det kommer att befordras vidare. Detta är en rent teknisk fråga, men även i högsta grad en forskningsetisk fråga. Här menar Gabriel (2000) att det är bra att forskaren ställer sig i respondentens ställe och funderar igenom hur utsatt respondenten möjligen känner sig – kommer berättelsen att bli trodd, förstådd, respekterad, uppskattad, eller kan den tänkas bli missförstådd eller till och med använd mot respondenten i ett senare skede. Här gäller det för forskaren att försöka bygga upp förtroendet hos respondenten redan i början av processen.

När forskaren samlar in berättelser bör han eller hon även reflektera över den fundamentala enheten för analys. Det kan vara den enskilda berättelsen, den enskilda berättaren, specifika händelser i organisationens historia eller något visst tema i berättelserna. Det kan också vara organisationen som är det intressanta, och då blir berättelserna om organisationen det som är intressant att se på. Som ofta inom kvalitativ forskning så kan enheten för analys ändra under processens gång, men det betyder inte att den skulle kunna ignoreras helt. Om enheten för analys är individen, så måste studien likaledes fokusera på alla berättelser och inte enbart på vissa utvalda. Om intresset å andra sidan ligger på den enskilda berättelsen, skall forskaren ägna mera tid åt de individer som kan ge forskaren många berättelser.

Risken med berättelser är att de kan användas selektivt för att understöda forskarens egen uppfattning. De kan användas som bevis för något som nödvändigtvis inte är sant genom att de editeras, förändras och omvandlas till att visa något som egentligen inte finns eller som finns endast delvis. En annan risk med berättelserna är om de behandlas som fakta. Det är trots allt endast den aktuella personens uppfattning om det skedda och det är i dialogen mellan berättare och lyssnare eller läsare som vi tillsammans formar oss en gemensam uppfattning om det som sägs. (Gabriel 2000).

Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material. This material may be a product of fantasy or experience, including an experience of earlier narratives. (Gabriel 2000, 239)

Även forskare inom strategifältet har börjat se berättelser och berättande som en relevant del av strategisk praxis (Rouleau 2010, Sonensheim 2010). Ord, både i uttalad och skriven form, spelar trots allt en viktig roll i att skapa, upprätthålla och utveckla strategin inom en organisation. Berättelsernas styrka är därtill deras kapacitet att omfatta både tänkande kring och känslan om olika frågor på en och samma plats (Küpers et al. 2013).

Narrativ har, som redan konstaterats, en mängd fördelar, men också en del begränsningar. Dessa begränsningar behandlar jag över de kommande sidorna. Narrativ forskning har setts som ett sätt att övervinna en del av de traditionella problem som kan uppstå, både i kvantitativ och i kvalitativ metod, då dessa dragit klara gränser mellan olika typer av forskning eller metodologier, vilket den narrativa metoden inte gör i lika stor utsträckning (Hytti 2003). Vi bör dock se på problemet utgående från icke-binära termer för att undgå att fastna i en dialektisk fälla.

Unfortunately, reactions against Reason, against theory, against representation sometimes fit this pattern: they become uncritically infused with the very modes of thought that they reject. It is too easy to reinvent modernist totalization through its destruction, by totalizing relativism via some critique of Reason or essentializing the world as a text. (Hall 1999, 15)

Detta betyder i mitt fall att om jag frångår den funktionalistiska, realistiska forskningsansatsen baserat på strävan efter en total sanning, riskerar jag ändå att falla i samma fälla då jag presenterar mitt material baserat på en viss forskningsmetod och ett visst utgångsläge. På det sättet är narrativ inte bättre än något annat metodologiskt val, om materialet presenteras som det enda möjliga alternativet. Styrkan ligger snarare i att se möjliga tolkningar av materialet. Givet då naturligtvis att varje berättelse är berättad utgående från berättarens egen situation, förståelse och sinnesstämning (Simmons 2001).

Narrativ forskning försöker inte heller skapa en helhetsbild av hur en viss grupp lever och verkar. Jag försöker således inte säga att det är så här som mellanchefer agerar i strategiarbetet, utan mitt fokus ligger på de tolkade

delarna, glimtar och inblickar i mellanchefernas vardag som de delar med sig av här. Jag kommer nära dem i hur de uppfattar organisationens strategi och sin roll i förhållande till den, och kan via alieneringsteori se hur de positionerar sig och sin egen roll i förhållande till strategin, om de identifierar sig med den, eller om de distanserar sig från den och om så är fallet, på vilket sätt. Även om jag får många nya insikter, kan jag ändå inte påstå att de slutsatser jag drar är de enda eller de korrekta i situationen, vilket är en av den narrativa metodens största svagheter. Mitt fokus i avhandlingen ligger just på hur dessa personer ser på och identifierar sig med den officiella strategin, snarare än på att försöka klargöra hur de i praktiken arbetar med strategi. Det är också det som gör att jag inte ser mig som en renodlad Strategy-as-Practice-forskare, även om jag som sagt tar influenser även från det synsättet.

Focus on how they "see" things, rather than how they "do" things"
(Silverman 2000, 832)

De mera pragmatiska begränsningarna då det gäller narrativ beror på hur materialet presenteras. Narrativ forskning borde alltid sträva efter att presentera resultat som är trovärdiga (Polkinghorne 1988), skrivna som reflekterande text, vilket ger läsaren en chans att förstå författaren, och samtidigt reflektera över sin egen situation (Tierney 1999). Detta medför att materialet i en narrativ studie inte kan vara alltför brett eftersom det i så fall minskar det djup i materialet som behövs för analysen. Med återkoppling till Bruner (1986), är styrkan i min avhandling inte hur jag strävar efter en enda sanning, utan hur jag i stället vill få fram synen på och förhållandet till strategi hos dem som svarat, ett förhållningssätt som narrativ passar väl för.

Narrative is able to provide intelligible explanations out of unexpeted events or people's non-scientific explanations and interpretations of their own life (Tierney 1999, xx).

Denna studie utgår från att språk inte är ett helt transparent medium – det kan inte reflektera verkligheten, och en berättelse som någon berättar är olik det som verkligen har inträffat (Riessman 1993), emedan berättandet alltid sker efter själva händelsen och därför är berättelsen även alltid partisk, selektiv och ofullständig. Jag strävar därför inte efter att generalisera i traditionell bemärkelse, utan försöker ge mina läsare och forskarsamfundet en djupare inblick i hur dessa mellanchefer ser på strategi. Till skillnad från den traditionella strävan efter sanningen, vill jag lyfta fram en annan måttstock för denna forskning, nämligen att den öppnar upp nya saker att tänka på (Hall 1999). Detta har jag naturligtvis goda förhoppningar om att den gör, och jag ämnar även visa detta i det sista kapitlet.

De narrativa metoderna fokuserade tidigare främst på lingvistiska och strukturella aspekter men numera har det även skett en ökning av fokus på mening och relation i narrativen samt sociala, historiska och kulturella

kontexter (Johansson 2005). Hoshmand (2005) menar att en narrativ metod är lämplig då man söker kunskap kring mening och mönster i det som personer säger om sig själva och sina liv, vilket jag i förhållande till organisationens strategi här försöker göra genom att tolka svaren utgående från alieneringsteori.

Så länge vi kan redogöra för hur vi som forskare ser på narrativen och vad de i varje enskilt sammanhang används för, kan vi utgå från att de är trovärdiga för det ändamålet. Jag utgår i denna avhandling från att narrativen kommer från en tolkande process där både fakta och tolkningar skapas och behöver varandra (Stievers 1993), att individer kan konstruera olika narrativ utgående från samma situation eller händelse (Chafe 1980), och att det handlar om en selektiv rekonstruktion som personen återger, dvs. att människor de facto kan ljuga i sina berättelser och slutligen, att berättelserna innehåller maktrelationer som inte är statiska, vilket kan påverka hur en berättelse framförs. Jag ser exempelvis inte heller i vilken sinnesstämning mellancheferna är då de skriver sina berättelser.

Mellancheferna återfinns i narrativen som berättaren, som tolkaren och som förmedlaren inom organisationen. Vad mellancheferna säger i sin berättelse om strategi länkar på ett praktiskt plan till en stor del av aktiviteterna som de utför (eller lämnar utförda). Hur de ser på strategi och relationen till den, kan mycket väl sägas styra planerade aktiviteter. Som berättare definierar mellancheferna sig själva (Simmons 2001) och därtill i denna specifika fråga hur de ser på strategi. Hur de ser på strategin kan dessutom klart kopplas till praktisk handling. Som Johnson med flera konstaterar:

The way that people narrate the story of their strategy-making practice intrinsically links the "what", the "how" and the "who" of strategy practice (Johnson et al. 2010, 248).

Som reflekterande utövare, för att använda den terminologi som Schon (1987) introducerade, avslöjar mellancheferna i sina berättelser en del av den lingvistiska kunskap och kännedom om relationer som de använder i sitt agerande (Rouleau 2010). I sina berättelser avslöjar de alltså en hel del om sig själva, ibland även omedvetet, vilket är en av styrkorna med att arbeta med just berättelser emedan de kan öppna upp en persons tankar på ett helt annat sätt än direkta frågor. Vad mellancheferna säger är på intet sätt oväsentligt, eftersom de enligt Sims (2003) har både makt och privilegier enligt de underställda, men samtidigt är det ett faktum att mellancheferna är utbytbar om det vill sig så. Det åskådliggör den intressanta situation som mellancheferna befinner sig i.

The middle manager is seen by those below as privileged and powerful, and by those above as an apprentice, a possible future competitor or ally, but currently expendable (Sims 2003, 119).

Analysen av narrativ tvingar forskaren att dels ta fasta på det som placeras direkt framför dem, alltså berättelserna i sig, och dels att sedan förvandla dessa berättelser till beskrivningar och teorier om vad de representerar (Sandelowski 1991). Det här gör jag genom att se på berättelserna var för sig, alltså som enskilda berättelser, men även genom att göra en innehållsanalys av dem alla och ta fram gemensamma teman och vad som sägs. Människor förklarar ofta sina handlingar både för sig själva och för andra genom berättelser (Mishler 1986) och berättelserna blir därför även ett medium genom vilket identifiering sker. Berättelserna antar och konstruerar, medan de beskriver världen så som den upplevs och förstås av berättaren (Ewick & Silbey 2003). Det gör därmed berättelserna mycket personliga och de kan därför berätta mycket om personen vars berättelse vi antingen får läsa eller höra. Narrativen är dock alltid konstruerade genom interaktion – med (eller riktat till) en viss publik och i en given kontext (ibid).

Forskning med narrativ kan kategoriseras som både deskriptiv och utforskande (Polkinghorne 1988), där forskaren genom narrativen försöker beskriva, förstå och djupare analysera ett specifikt fenomen. Ett narrativt angreppssätt kan även hjälpa oss att utveckla något av den analytiska känsligheten och kunskapen som återfinns inom litteratur- och historieforskningen (Sandelowski 1991). Via narrativen kan vi med andra ord föra in aspekter som normalt inte alltid förekommer inom den företags-ekonomiska forskningen, som exempelvis analytisk känslighet.

Den analys av berättelserna som jag använder i denna avhandling är en analys av narrativ (Polkinghorne 1995), där fokus ligger på narrativet som en form av representation för mellanchefens uppfattning om och sitt eget förhållande till organisationens officiella strategi. Eriksson och Kovalainen (2008) lyfter fram fyra olika alternativ som alla kan ligga i fokus för analys. Dessa fyra är **mening** där fokus ligger på innehåll (vad sägs), **struktur** med fokus på strukturella och lingvistiska element (hur berättas historien), **interaktionen i sammanhanget** där dialogen ligger i fokus (hur en historia berättas för någon annan) och slutligen **utförandet** med fokus på berättandet genom ord, gester och även tystnader. Riessman (1993, 2008) konstaterar att tematisk analys eller mönsteranalys är en allmänt använd teknik för att organisera empiriskt material, även i narrativa studier. Eriksson och Kovalainen (2008) påpekar dock att även om vi kan separera dessa kategorier från varandra, betyder det inte att de inte skulle kunna användas parallellt i samma studie, utan snarare tvärtom, så att många narrativa studier använder flera av dessa analysmetoder. Så har även jag gjort då jag i analysen av dessa berättelser fokuserar på två olika alternativa analyser, nämligen analys av meningen, alltså på vad som berättas, och strukturen, med andra ord hur det berättas. Genom att se på narrativen från två olika alternativa fokus, kan jag utnyttja mitt material bättre och djupare, vilket i sista handen ger mig mera än om jag endast skulle ha analyserat

exempelvis strukturen av dessa narrativ. I min analys strävar jag även efter att förmedla en känsla av erfarenhet åt läsaren, det vill säga utöver att ge läsaren en berättelse att läsa, vill jag ge läsaren känslan av att vara med och uppleva det som mellancheferna vill berätta. Det kräver passion och intresse samt känslor i själva berättelsen och i sättet den är skriven på, med en smak av liv (Ellis 2004), och även en rik mängd detaljer för att förmedla så mycket som möjligt till läsaren. Jag upplever dock att jag är skyldig läsaren att försöka återge så mycket som möjligt av det rika material som jag själv fått ta del av.

De berättelser som presenteras i detta kapitel har mellancheferna själva skrivit. Jag presenterar berättelser som innehåller liknande drag av alienering tillsammans, för att genom denna indelning visa hur de olika teorierna om alienering tar sig uttryck i berättelserna.

I den kvalitativa analysen av de narrativa berättelserna som jag samlat in tar jag, i enlighet med exempelvis Riessman (1997), avstamp i berättelserna för ändamålet i form av objekt som jag undersöker som helheter och sedan bryter ner i mindre delar. Berättelserna är inte en sanning som beskriver en värld där utanför, utan de lyfter fram hur berättaren upplever sin egen situation eller någon händelse.

Informants 'stories do not mirror a world "out there". They are constructed, creatively authored, rhetorical, replete with assumptions, and interpretive. (Riessman 1997, 5)

Även om berättelserna i sig inte är totala sanningar, berättar de ändå det jag här är ute efter, nämligen hur mellancheferna uppfattar strategin och sitt eget förhållande till den. Trots att berättelserna alltså är "*texts that represent reality partially, selectively, and imperfectly*" (Riessman 1997, 15) representerar de ändå hur just berättaren ser på saken, och jag kan därför säga att valet att använda dessa stämmer väl överens med mitt syfte för avhandlingen.

Den fritt formulerade berättelsen var den sista frågan i det formulär jag skickade ut och min tanke var att de som svarade skulle ha möjlighet att fritt reflektera över strategin och sin egen roll i förhållande till den. Samtidigt som jag konstaterade att det inte fanns några korrekta eller felaktiga svar och att alla som svarar naturligtvis förblir anonyma, ville jag även förmedla att det var just deras personliga åsikter och tankar jag ville få. Av de 35 personer som svarade på min förfrågan, besvarade 28 personer denna sista fråga. Nedan följer de instruktioner som jag gav mellancheferna i själva formuläret. Det e-brev som gick ut finns även med i slutet av avhandlingen (bilaga 1).

Tack för dina svar så här långt!

Avslutningsvis ber jag dig ännu att med egna ord skriva om strategi i den organisation du verkar i. I din korta berättelse (ca 1-3 sidor) ber jag dig alltså skriva fritt under rubriken ”**Jag och strategi**”. Jag vill inte styra dig alltför mycket och därför är format och innehåll som sagt fritt, men här följer några teman som kanske kan hjälpa dig på vägen när du funderar på din egen berättelse:

Du kan till exempel berätta om ”strategins betydelse för dig”, ”vilka associationer ordet väcker?” ”hur och när du uppfattar att du deltar i strategiarbetet?” och även ”hur dina kolleger förhåller sig (här syftar jag på dina kolleger som också är mellanchefer) till strategin?”. Med strategi syftar jag här på den officiella strategin som organisationen har (ett dokument, en presentation eller några vägledande punkter som benämns strategi).

Vänligen svara själv utgående från din egen uppfattning utan att diskutera med dina kolleger. Då det är frågan om personliga åsikter finns det inget rätt svar, utan jag är alltså intresserad av just hur du ser på strategin inom organisationen. Om du tycker att strategin inte är uttalad, att den är oklar eller inte tillgänglig, ber jag dig då berätta om hur du upplever det.

I kapitlen 8.2–8.5 öppnar jag upp de olika berättelserna enligt den alieneringsteori som i de enskilda berättelserna är den mest centrala. Efter flera genomläsningar av berättelserna kan jag gruppera dem i fyra grupper, nämligen alienering som uppgivenhet, frustration och besvikelse, alienering genom cynism och likgiltighet, alienering genom medvetet och aktivt motstånd samt alienering som distans, där strategin finns till för någon annan. Med andra ord ser jag alienering i berättelserna så som Marx talat om alienering, men jag ser även former som Zizek, Costas och Fleming samt Weber talat om, där alieneringen är mera ett aktivt och medvetet val, snarare än något som personerna skulle råka hamna i. Den form av alienering som förekommer mest är det medvetna och aktiva motståndet, alltså alienering så som Lacan och Zizek talar om den, och några berättelser innehåller även spår av alienering i form av distans, alltså den form av alienering som Moon representerar. Berättelserna presenteras i sin helhet så som de har skrivits av mellan-cheferna varpå jag direkt därefter presenterar min tolkning av varje berättelse.

Form av alienering	Uppgivenhet, frustration och besvikelse (8.2)	Cynism och likgiltighet (8.3)	Medvetet och aktivt motstånd (8.4)	Distans, där strategin finns till för någon annan (8.5)
Baserar sig teoretisk på	Marx	Fleming, Costas och Fleming, Weber	Zizek, Lacan	Moon
Närvarande i följande berättelser	5,6,7,16,18,19, 20,22,24,27,29, 31,33,34,35	10,17,22,25,28	1,3,6,9,10,11,13,17, 20,24,27,28,30,31, 32,33,35	14,15,30,34
Fördelning	Återfinns i 15 berättelser	Återfinns i 5 berättelser	Återfinns i 17 berättelser	Återfinns i 4 berättelser

Tabell 3. Olika former av alienering i berättelserna

Hela 13 berättelser (6, 10, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 30, 31, 33, 34 och 35) innehåller även drag av flera former av alienering, men i dessa fall har jag konstaterat detta och lyft fram de olika formerna i berättelsen och visat på de olika formerna. Dessa berättelser förekommer alltså i flera kategorier, vilket är spännande med tanke på analysen. Berättelserna är trots allt inte enhetliga sanningar i sig, utan snarare ett verktyg genom vilket vi bättre kan förstå alienering hos mellanchefer, och därför ser jag inte heller det som ett stort problem att det finns flera former av alienering i några berättelser. Det visar snarare vilken komplex frågeställning det är frågan om.

8.2 Alienering som uppgivenhet, frustration och besvikelse

Här samlar jag de berättelser som innehåller drag av den marxistiska synen på alienering, där uppgivenhet, frustration och besvikelse syns. Totalt 15 berättelser återfinns i denna kategori.

Mellanchefer 5 (50–59 år gammal, 25–30 år inom organisationen varav 20–25 år på nuvarande position)

Var skall jag börja? Strategi väcker inga känslor eller tankar hos mig. Jag vet att vi har en strategi och det pratas om den alltid emellanåt, men oberoende vad det ställt i den så är vår verksamhet den samma från dag till dag, och år till år. Vi skall vara kundfokuserade och bäst i branschen på vad vi gör. Visst, men dessa målsättningar arbetade vi mot även innan de stod i strategin som förnyades för 2 år sedan. Jag frågar ju mig vad som egentligen har ändrat i så fall, annat än att det finns flera ord nerskrivna. Jag talar inte om strategi med mina kolleger och när jag tänker efter så talar de inte heller om strategi. Strategin känns nog starkt som något som ledningsgruppen

arbetar med och berättar sedan åt oss andra vad de kommit fram till och sen glöms den bort igen för något år. För mig betyder den ingenting.

Även om mellanchefen här påstår att strategi inte väcker några känslor eller tankar, så syns en uppgivenhet i hur denne påbörjar sin berättelse. Det står även klart att personen vet att organisationen har en strategi (medvetenhet), men att verksamheten, som enligt mellanchefen varit den samma från år till år, inte påverkats av den, oberoende av vad som stått i den. Kanske mellanchefen inte vill se att verksamheten har ändrat eller utgår från att den inte har gjort det utan att kontrollera faktum? Mellanchefen frågar sig vad som har ändrat i och med den nya strategin, vilket visar att mellanchefen förväntar sig att strategin direkt ska påverka och även ändra själva verksamheten, och denne söker också efter konkreta riktlinjer i strategin. När dessa inte finns, blir strategin oviktig för mellanchefen och han eller hon konstaterar även att den därför inte heller betyder någonting.

Att mellanchefen inte talar om strategin, och att inte heller kollegerna gör det, är ett medvetet val av dem och det understryker den form av alienering som Marx talar om, dvs. mellanchefen anser att strategin inte är som förväntat, den ger nämligen inte konkreta råd och inverkar inte på verksamheten. Då strategin inte gör det, tar mellanchefen aktivt avstånd från den i form av att inte diskutera den och att inte ens se den. Strategi är något för ledningsgruppen, enligt denna mellanchef, och då han eller hon inte hör dit, så behöver/vill personen i fråga inte heller direkt ha med strategin att göra. En tydlig åsikt att det endast är den högsta ledningen som gör strategiarbete syns här, vilket är en direkt koppling till den rationella synen på strategi.

Mellanchef 6 (60–69 år gammal, över 30 år inom organisationen varav över 30 år på nuvarande position)

Strategin betyder inte så mycket för mig, jag vet att den finns, men vad det just nu står i den påverkar inte vad jag dagligen gör. Jag har mitt arbete som skall skötas och det oberoende av vad som står i strategin. Så jo, den är avlägsen och jag kan inte påstå att jag skulle känna igen mig själv i den. Strategiarbete i vår organisation görs av VD och styrelse, inte av andra. Vi andra får bara tacka och ta emot det som kommer som order uppifrån. Som ord väcker strategi inte några större känslor, snarare ett allmänt ”jaha” eller tankar mot militären. Som jag sa så, vet jag nog vad som står i vår strategi men jag sköter mitt arbete utgående från helt andra saker som målsättningar och ekonomisk data.

Här lyfter mellanchefen fram strategins personliga betydelse, och den finns alltså inte. Personen vet att strategin finns, men det som står i den påverkar inte mellanchefens dagliga arbete. Samtidigt ser jag här en viss förväntan om att strategin borde betyda någonting på det rent personliga planet för just denna person. Kommentaren om att den inte betyder ”så

värst mycket” öppnar för tanken att den kanske ändå har en viss betydelse, kanske inte på detaljnivå, men möjligen på en linjedragningsnivå? Det som ”just nu står i den” påverkar inte det dagliga arbetet, utan det ansvar som mellanchefen har för de dagliga rutinerna är det primära och det som denne fokuserar på. Arbetet ska skötas ”oberoende av vad som står i strategin”, vilket för mig ter sig som den form av alienering som Zizek är inne på, nämligen att mellanchefen aktivt flyr in i det dagliga arbetet och använder detta som en ursäkt för att inte ta strategin i beaktande. Det är inte strategin i sig, utan andra målsättningar, som ger mellanchefen riktlinjerna och vägledningen för det dagliga arbetet. Undanflykten från strategin lyfts även fram i kommentaren om att det är ”VD och styrelsen som gör strategiarbete” och att de andra enbart får acceptera de order som kommer. Detta vittnar även om en alienering gentemot hela begreppet strategiarbete, där denna mellanchef anser den militära ledningsstilen vara rådande i organisationen och mellanchefen själv inte kan påverka strategiarbetet i något skede alls.

Denna person upplever att han eller hon inte kan påverka strategiarbetet och känner inte heller igen sig i strategin, vilket för personen i fråga är ett problem då detta gör att hela strategin därmed blir avlägsen och då också både ointressant och oviktig. Strategin ger inte de konkreta råd och riktlinjer som skulle krävas för att den skulle bli intressant och därmed blir strategin även egal, vilket är den form av alienering som Marx talar om.

Mellanchef 7 (30–39 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav 2–5 år på nuvarande position)

Företaget håller på med omorganisation, vilket betyder att det kommer att ske stora strukturella förändringar. Jag tror att det även påverkar strategin. Kärnan i företagets verksamhet är att erbjuda kunderna så god service som möjligt. Strategin i det här företaget är inte helt klar. Jag har aldrig sett en beskrivning. Inte heller företagets vision. Jag tror att det beror på vd:n, som fattar alla beslut. Antingen vet han inte själv heller vad han vill, för att han ändrar riktning hela tiden. Eller så vet han, men han kan inte förmedla sin vision och strategi till oss andra. Jag uppfattar strategin som ett verktyg att nå det gemensamma målet. Men här tycks det vara lite så och så. Ingen tycks veta vad strategin är. Vi har fått så varierande instruktioner under det senaste året att det är svårt att avgöra vilka av dem som anses vara strategin (eller ens en del av den). Mitt vardagliga arbete sköter jag med tanke på kunderna och god service för dem och en stabil och hållbar struktur för mitt team. Min egen strategi för mitt team är att dela upp uppgifterna och delegera dem till de olika medlemmarna i gruppen. Transparens hör också till min strategi: jag delar med mig av den information jag kan i mitt team för att teamet skall veta vad som händer. Då kan teamet anpassa sitt arbetssätt till det som händer och då kan man lättare fördela arbetet jämnare inom gruppen. Jag tänker inte så mycket på företagets strategi, för att den är oklar för mig. Den uppfattning jag

fått är att företaget vill växa och expandera, men till vilka marknader eller på vilket sätt, vet jag inte. Det brukar gå så att vi plötsligt får höra att företaget öppnar ett nytt kontor någonstans. Och sedan blir det mycket jobb och stress för att hjälpa igång det nya kontoret. Nyligen har vi fått veta att "den nya riktningen" kommer att kommuniceras till hela företaget inom kort. Kanske vi då får någon sorts klar bild av strategin. Som jag sade, ser jag strategin som ett verktyg. Och för tillfället tycker jag att man inte utnyttjar det till fullo. Jag tycker att alla i företaget skulle jobba på ett annat sätt om de visste vad målet är och vad som krävs för att nå det. Hela företaget tycks vara i ett tillstånd där man "släcker bränder". Jag hoppas att det här var till nytta för dig. Lycka till.

Mellanchefen ser inte kopplingen mellan kärnan i verksamheten och strategin. Att mellanchefen inte sett en beskrivning av strategin eller företagets vision, upplever denne som ett klart problem. Det skapar förvirring och osäkerhet, vilken mellanchefen anser beror på den centraliserade makt som han eller hon uppfattar att VD innehar. Att denne inte kommunicerar ut strategin och visionen till andra, kan enligt mellanchefen vara ett tecken både på att VD:n inte vet vad strategin är och att denne inte kan förmedla den till andra. VD ska alltså ha en klar roll när det gäller att förmedla och visa vilken riktning företaget ska ta. Mellanchefen önskar att strategin vore tydligare i verksamheten, för den kan fungera som ett "verktyg att nå det gemensamma målet" men att den inte gör det i nuläget. Sin egen roll upplever mellanchefen vara i det operativa och inte i det strategiska arbetet, och det är kunderna och det egna teamet som är i fokus i det dagliga arbetet. Med andra ord detsamma som är kärnan i företagets verksamhet, alltså grunden i strategin enligt traditionell strategiteori. Att mellanchefen inte ser denna koppling kan vittna om en distansering gentemot strategin inom organisationen, även om denne ser att strategin i bästa fall kan fungera som ett gemensamt verktyg. I och med att detta potentiella verktyg inte utnyttjas i organisationen, blir strategin oviktig för mellanchefen som koncentrerar sig på de dagliga sysslorna och på att leda sitt team. Han eller hon säger att kopplingen till strategin är svag, och att det skulle behövas en tydligare riktning. Om strategin kunde klargöra riktningen, anser mellanchefen att beteendet hos de anställda skulle ändra, eftersom målsättningen skulle bli klargjord. För denna mellanchef är strategins roll uppenbarligen viktig i teorin, men inte i den egna organisationen för tillfället. Då strategin är oklar, blir den även oviktig och i mellanchefens berättelse syns den form av alienering som Marx talar om: strategin i detta fall är inte det den kunde och även borde vara. Att hela företaget "släcker bränder" är en tydligt negativ situation, som gör att den diskussion och planering mellanchefen efterlyser saknas, den som skulle kunna ge riktningen och råden som organisationens officiella strategi borde bidra med.

Mellanchef 16 (20–29 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategin i den organisation jag arbetar har några år på nacken. Jag upplever den som föråldrad och inte längre relevant för den verklighet vi idag verkar i. Inom den avdelning ”uppdrag” jag arbetar i (utgör drygt hälften av organisationens personalstyrka och omsättningen) har vi i ledningsgruppen känt behov att utifrån den officiella (av styrelse och skolchef utarbetade) strategin ta fram en egen strategi som bättre passar vår verksamhet. Jag upplever att vår avdelningsinterna strategi har mottagits väl av våra medarbetare. Men skall erkänna att strategi inte är något jag eller mina kollegor ofta diskuterar med vår personal.

Jag upplever det som tråkigt att det idag inte finns någon seriös kraft/vilja till översyn av strategin. Känns ofta som om organisationen sitter i en båt på öppet hav utan karta, kompass och navigatör. Inom min avdelning gör vi så gott vi kan, vi jobbar på enligt vår tolkning av organisationens vision och värdegrund och det är mer slump som gör att vi oftast drar åt samma håll som styrelsen. Organisationen jag arbetar i är egentligen en ideell förening som i huvudsak verkar inom utbildning och rehabilitering. Föreningen består i sin tur av ett flertal olika ideella organisationer. Den, visserligen begränsade, kontakt jag har haft med min arbetsgivares grundarorganisationer har gett mig intryck att de själva saknar en tydlig strategi med vad de vill med ”min” organisation.

Här syns frustration över den nuvarande strategin, som denna mellanchef upplever är föråldrad då den har ”några år på nacken” och inte alls är relevant för verksamheten. Därför har mellanchefen i sin egen del av organisationen tagit fram en egen strategi som bättre passar behoven. Den egna strategin är dock utarbetad utifrån den officiella strategin, så om detta stämmer så finns det i alla fall någon form av koppling mellan den officiella strategin och den avdelningsinterna versionen. Strategin är trots denna avdelningsspecifika version, ändå inget som mellanchefen diskuterar med personalen. Så risken finns, att den avdelningsspecifika strategin de facto även förblir abstrakt om den inte diskuteras och finns med i vardagen. Att den tagits emot väl av personalen betyder inte att den skulle vara en del av verksamheten.

Frustration syns även i kommentaren om att det saknas en vilja att se över strategin, vilket alltså mellanchefen anser bör ske. Det är dock någon annan som ska ta tag i detta, för på den avdelning som mellanchefen jobbar, så ”gör de så gott de kan” med den information de har om vision och värdegrund. Men det är mera en slump att de drar åt samma håll som styrelsen, vilket antyder att de inte stämmer av sina beslut eller den egna strategin mot den officiella strategin. Trots att de på avdelningen tagit fram en egen strategi utgående från den officiella strategin, så ser jag här ändå drag av distansering från den officiella strategin, då beslut som fattas inte

grundar sig på den och då det mera är en slump än ett planerat handlande som gör att de på avdelningen är överens med styrelsen. Det kanske inte är fråga om det aktiva motståndet gentemot strategin som Zizek talar om som en form av alienering, men det finns drag av den marxistiska formen av alienering i och med att den officiella strategin inte ger vad den förväntas ge (råd och riktlinjer) och därför har avdelningen tagit fram en egen strategi som ”bättre passar verksamheten”.

Mellanchef 18 (30–39 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 2–5 år på nuvarande position)

Strategin är en viktig del av mitt arbete, har som uppgift att föra framåt ett delområde inom strategin. Ett stort dilemma är att jag inte gillar den huvudlinje, strategin, som bolaget valt. Klart svåraste biten är att översätta strategin till konkreta projekt, som verkligen implementerar det vad man vill. Change mgmt mycket viktigt.

Mellanchefen säger att strategin är en viktig del av arbetet, då denne personligen ansvarar för ett delområde inom strategin. Det personliga ansvaret gör därmed att strategin för denna mellanchef känns närmare och mera som en del av det dagliga arbetet, eftersom ansvaret inte kan vara enbart på en teoretisk nivå. Problematiskt blir det dock för mellanchefen då denne inte gillar den huvudlinje i strategin som bolaget har valt. Det är ändå han eller hon som skall ansvara för att föra vidare en del av denna strategi. Även om strategin alltså upplevs vara en viktig del av arbetet, syns här en viss grad av den form av alienering som Marx presenterar, där strategin inte, enligt mellanchefen, är vad den borde vara, utan något annat än det som nu står i den. Risker finns att strategin därmed på sikt blir oväsentlig för mellanchefen då denne inte håller med om den valda linjen. Det innebär nämligen att mellanchefen tvingas föra en intern diskussionen kring vad denne vill vara och vad denne förväntas vara, vilket för in mellanchefen på en djup identifieringsfråga.

Den svåraste biten av strategiarbetet upplever mellanchefen vara att översätta den abstrakta strategin till konkreta projekt som sedan kan ledas och följas upp. Det är genom dessa projekt som mellanchefen ser att strategin verkligen blir implementerad och han eller hon visar med detta tankesätt en rationell syn på strategi med en klar planeringsbit som efterföljs av implementeringen genom projekten. Förändringsledningen ser denna mellanchef som ytterst central för att projekten ska kunna implementera den planerade strategin, och projekten måste därmed även lyckas så som de planerats och med de förväntade slutresultaten. Om detta sedan inte lyckas, ser jag här även en risk med ökad distans från strategin då den blir frånvarande och inte lyckas bli en del av verksamheten så som det var planerat.

Mellanchef 19 (50–59 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 2–5 år på nuvarande position)

Jag jobbar som ekonom i en skola, så detta med strategi känns inte så aktuellt. Vi har en läroplan som vi följer, därtill även en verksamhetsplan, som i första hand rektor sammanställer. Mina svar är kanske därför inte till någon stor hjälp. Lycka till med forskningen!

För denna mellanchef känns inte strategi ”så aktuellt”. Det beror på den organisation som mellanchefen arbetar i, en skola där läroplanen och verksamhetsplanen är de dokument som styr verksamheten. Emedan strategi inte känns så aktuellt, tolkar jag det ändå som att organisationen har en strategi, men att denna inte syns i verksamheten. Det är andra dokument, nämligen läroplanen och verksamhetsplanen, som ger riktlinjerna för verksamheten och det innebär samtidigt att strategin blir irrelevant för mellanchefen. Det är även just så som denna berättelse beskriver förhållandet gentemot strategin, där distansen är mycket tydlig och det finns drag av den marxistiska formen av alienering där strategin inte ger några råd eller riktlinjer och där dess koppling till verksamhetens även saknas. Denna avsaknad av kopplingen blir tydlig i detta svar där det är andra dokument som mellanchefen hänvisar till och inte till strategin. Den första meningen tyder även på tanken om att skolan som organisation kanske inte ens behöver ha en strategi, och även om denna finns så är den oväsentlig.

Mellanchef 20 (40–49 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Jag har läst strategin och kan till och med säga att den är rätt klar för mig. Det är dock ingenting som jag tänker på i mitt dagliga arbete eller något som styr de beslut jag gör som gäller mitt team och mina närmaste underordnade. Jag anser att högsta ledningen är de som är ansvariga för strategin och vi mellanchefer har ett annat ansvar, nämligen att se till så att den dagliga verksamheten löper och är lönsam. Oberoende av vad ett strategi-dokument för tillfället skulle säga. I alla fall hos oss är strategin både avlägsen och högt flygande och därför heller inte alls viktig för mig. Strategiarbete görs nog mest av högsta ledningen och jag tycker heller inte att jag är en strategiutövare. Mitt ansvar ligger på det operativa, enligt de målsättningar som lagts upp för mig.

Även om strategin är klar för mellanchefen, är det inte något som denne tänker på i det dagliga arbetet. Den styr heller inte de beslut som personen gör i relation till teamet och de närmaste medarbetarna. Strategin är den högsta ledningens ansvar och mellancheferna ska ansvara för det operativa arbetet. Detta tyder på att strategin inte är viktig för denna mellanchef, då ansvaret ligger i det operativa arbetet och det är den högsta ledningen som ska göra strategiarbete. Det visar på den form av alienering som Marx talar om i form av att strategin inte ger råd och riktlinjer för det dagliga arbetet som ska skötas oberoende av vad ”ett strategidokument för tillfället skulle

säga”. Men här finns också drag av den distansering som Zizek beskriver, där det dagliga arbetet kan användas som något att fly in i för att inte behöva engagera sig i strategin. Mellanchefen får sina målsättningar givna och arbetar enligt dessa, inte enligt strategin, vilket även understryker det dagliga arbetets betydelse och hur det står i kontrast mot strategin, eller i alla fall att strategin inte syns i vardagen. Då strategin av denna mellanchef beskrivs som ”avlägsen” och ”högtflygande”, är det heller ingen överraskning att mellanchefen inte ser sig själv som strategiutövare och att det är den högsta ledningen som har ansvaret för strategiarbetet. Strategin är dock någonting mycket konkret i form av ett dokument, men dokumentet saknar ändå betydelse.

Mellanchef 22 (20–29 år gammal, 2–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi för mig är en riktning, en framtid – något vi som organisation skall vara. Det är också ett sätt att vinna, för till strategin hör hur vi skall vara bättre än våra konkurrenter. Tyvärr är strategin hos oss väldigt abstrakt och jag relaterar inte till den i mitt dagliga arbete, utan det är något som kommer på tal på de årliga strategidagarna. Däremellan kan jag inte påstå att jag skulle ha någon större nytta av strategin. Det jag däremot relaterar till är de målsättningar som lagts upp för mig och mitt team. Hur de sedan hänger ihop med strategin (om de gör det) är för mig ett mysterium. Jag vet ju nog vad strategi är och dess funktion så där på en hög nivå, men för mig betyder inte sådär konkret något alls. Det är nåt som vi har, men som inte syns eller finns med i den dagliga verksamheten.

Denna mellanchef har en klar bild av vad strategi betyder för honom eller henne, nämligen en riktning eller framtid, alltså något som organisationen på sikt ska uppnå. Det finns alltså en klar förväntan på strategin som dessutom ska hjälpa organisationen att vara bättre än konkurrenterna. Det som denna mellanchef dock finner väldigt problematiskt är att strategin i den egna organisationen tyvärr inte är något som denne kan relatera till det dagliga arbetet, utan någonting som enbart förekommer på de årliga strategidagarna. Här ser jag en koppling till den marxistiska tanken om alienering där strategin nu alltså inte är vad mellanchefen förväntar sig att den ska vara, och i och med detta så blir den därför oväsentlig och bortkopplad från verksamheten. Det är målsättningar av annan typ som denna mellanchef relaterar till i det dagliga arbetet, men hur dessa målsättningar sedan hör ihop med strategin förblir oklart för denna person. Kommentaren om målsättningarna överhuvudtaget hänger ihop med strategin visar även på en viss grad av cynism, vilket även det kan ses som ett uttryck för en viss distansering från strategin. Mellanchefen upplever sig även veta vad strategi är på hög nivå och vilken funktion denna strategi kunde fylla, men konstaterar samtidigt att strategin på ett konkret plan

inte betyder någonting, utan den är någonting som helt enkelt finns, men som inte syns i den dagliga verksamheten. Detta understryks ytterligare av kommentaren att mellanchefen inte har någon större nytta av strategin. Trots att personen alltså anser sig förstå vad strategi är och kan vara, så ger den alltså inte något mervärde i denna organisation, vilket får mig att undra varför. Är strategin fel eller är förväntningarna orealistiska? Oberoende av vilket det är, så ser jag en tydlig distansering från strategin i berättelsen.

Mellanchef 24 (50–59 år gammal, 25–30 år inom organisationen varav 20–25 år på nuvarande position)

Jag ser strategi som ett redskap för organisationens högsta ledning, en vägvisare. Jag ser inte att jag deltar direkt i strategiarbetet utan jag bidrar till organisationens framgång via det operativa arbete som jag gör dagligen. I det dagliga arbetet syns inte strategin, men nog i större frågor som var vi skall öppna (eller stänga) någon del av verksamheten. Strategi är inte nåt som jag aktivt diskuterar eller kommenterar, kanske just för att den känns avlägsen och lite otydlig. Jag vet vad förväntningarna på mig är, men de finns inte i strategin utan de ges på en konkretare nivå. På samma sätt ger jag konkreta målsättningar åt mina underordnade, utan att kolla om de ligger i linje med strategin så där direkt.

Denna mellanchef ser strategin som ett verktyg, en vägvisare, men verktyget finns till för den högsta ledningen. Strategin berör alltså inte mellanchefen direkt, utan det är via det operativa arbetet som personen känner att han eller hon ger sitt bidrag till organisationen. Mellanchefen ser dock att strategin figurerar i de större frågor som diskuteras kring verksamheten, så som öppning eller stängning av verksamhetsområden. Då strategin inte ger mellanchefen råd och riktlinjer, kanske för att denne upplever strategin som ”avlägsen och lite otydlig”, ser jag spår av den marxistiska formen av alienering där råd inte ges i strategin och den därför ger upphov till distansering. Att förväntningarna och målsättningarna ges på en mera konkret nivå, både åt mellanchefen och av denne, ställer mellanchefen mot strategin, och denne ser även att kopplingen mellan målsättningarna och strategin är otydlig. Då strategin är avlägsen är den inte heller intressant att jämföra mot målsättningarna, varpå strategin blir ytterligare distanserad från både de konkreta målsättningarna och den dagliga verksamheten som helhet. Det operativa arbetet ställer även denna mellanchef mot strategin, vilket i viss grad tyder på en alienering ifrån den, så som Zizek visar, genom att mellanchefen poängterar hur det operativa går före det strategiska och hur strategin därför inte påverkar det operativa arbetet. Även om strategin alltså kunde vara ett verktyg så är den, enligt denna mellanchef, den högsta ledningens verktyg och inte något som påverkar mellanchefen i dennes arbete. Strategin finns med andra ord till för någon annan, vilket tyder på distansering.

Mellanchef 27 (20–29 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav 2–5 år på nuvarande position)

Strategi för mig är på en hög nivå i vilken riktning vår organisation är på väg. Jag kan nog inte säga att den skulle hjälpa eller stöda mig i mitt dagliga arbete eller att den är något som vi skulle diskutera på daglig eller veckobasis. Tyvärr känns nog strategin avlägsen och flummig, inte som något som skulle stöda mig eller berätta något mera. Jag vet även att rätt många av mina kolleger delar denna åsikt och att då vi någon gång diskuterat strategin, mest gjort det i termer av flummigt, högtflygande och bortkopplat från vår dagliga verksamhet. Jag ser inte att jag skulle ha någon roll i strategiarbetet utan det är nog hos oss högsta ledningen som gör strategiarbete. Vi andra (som då mellanchefer) deltar i det operativa arbetet och inverkar nog inte på strategin. För mig blir den nog väldigt avlägsen och bortkopplad, även om jag gärna skulle se att den skulle vara närmare oss.

Strategin är en riktning, men på en hög nivå som inte stöder mellanchefen i det dagliga arbetet och heller inte något som förekommer i diskussionerna. Den känns både avlägsen och flummig för mellanchefen, som även anser att detsamma gäller för kollegerna inom organisationen. Om mellancheferna någon gång diskuterar strategin, så är det med ord som ”flummigt, högtflygande och bortkopplat”. Jag tolkar det som att mellanchefen är besviken på strategin, den kunde ge riktning och råd, men gör det inte. Detta gör i sin tur att mellanchefen väljer att inte bry sig om strategin i sitt arbete, vilket i sin tur gör att distanseringen från strategin bara växer med tiden. Med andra ord ser jag här spår av den marxistiska synen på alienering, där strategin inte lever upp till de förväntningar som denna mellanchef har på den. Mellanchefen skulle nämligen ”gärna se att den skulle vara närmare oss”.

Det är det högsta ledningen som gör strategiarbetet och mellancheferna har ett operativt ansvar, utan att delta i strategiarbetet, vilket i sin tur tyder på en alienering från strategin så som Zizek lyfter fram alienering. Detta innefattar ett motstånd mot strategin då den inte berör mellancheferna och då den upplevs finnas till för någon annan. Det operativa ansvaret, det dagliga arbetet, går före strategin och det konkreta som mellanchefen gör är det väsentliga som står i kontrast mot det strategiska som uppfattas som högtflygande och bortkopplat från den dagliga verksamheten. Distansering från strategin innebär i detta fall att den är tydlig eftersom den känns inaktuell och avlägsen, även om mellanchefen gärna skulle se att den var närmare. Att den ändå inte är det, trots att mellanchefen vill det, tyder på ett motstånd mot strategin och att aktivt närma sig den. Det är någon annans ansvar att genomföra detta.

Mellanchef 29 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 2–5 år på nuvarande position)

Jag vill nog påstå att strategin känns väldigt avlägsen och inte nåt som skulle vägleda mig i mitt arbete. Därför bryr jag mig heller inte så väldigt mycket om den, jag vet att den finns och man kan titta på den om det känns så, men hittills har det inte gjort det. Jag har inget gemensamt med strategin personligen och även om jag läst den och vet vad den säger så är det inte nåt jag tänker på. Vi skulle klara oss precis lika bra (eller dåligt) också utan en strategi.

Mellanchefen påstår att strategin känns avlägsen och att det inte är någonting som vägleder honom eller henne i arbetet. Eftersom den inte fungerar som vägledare är den inte heller någonting som mellanchefen bryr sig om. Kommentaren ”jag vet att den finns och man kan titta på den om det känns så, men hittills har det inte gjort det” får mig att undra när det möjligen kunde kännas att mellanchefen vill läsa strategin. Mellanchefen konstaterar vidare att han eller hon personligen inte har något gemensamt med strategin, vilket för mig ter sig som en förväntan på att någonting gemensamt borde finnas. Då så inte är fallet, leder det till den distansering från strategin som syns i denna berättelse. Det är med andra ord frågan om den marxistiska formen av alienering, där strategin inte är vad den enligt mellanchefen både kunde och borde vara. Att inte ha något gemensamt med strategin på ett personligt plan upplevs därför uppenbarligen som problematiskt och det leder till att denna mellanchef inte ser att strategin har något värde alls, för någon. Kommentaren ”vi skulle klara oss precis lika bra (eller dåligt) också utan en strategi” visar tydligt hur organisationens strategi saknar värde för mellanchefen och den distansering som här syns är kraftig, i den marxistiska form där strategin är oväsentlig.

Mellanchef 31 (40–49 år gammal, under ett år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi för mig är ett sätt att vinna, en väg mot något mål. Det är något som organisationens medlemmar kan identifiera sig med om den är lyckad, jag gör det nog inte. Jag vet att finns men inte styr den mitt arbete inte. Kan vara för att den är ganska så vag och lite flummig. Jag brukar inte se till den då jag går igenom vad jag förväntar mig av mina underställda, så den kopplingen är nog också vag. Här vet jag att några av mina kolleger nog brukar använda strategin som stöd i diskussionerna om målsättningar, men jag gör det alltså inte.

Strategi för denna mellanchef är att sätt att vinna, och samtidigt en väg mot ett givet mål. Medlemmarna i organisationen kan identifiera sig med strategin, om den är lyckad, men samtidigt konstaterar mellanchefen att han eller hon själv inte gör det. Detta betyder att strategin inte har lyckats. Han eller hon vet att den finns, men den styr inte arbetet och ger inte några råd och riktlinjer. Mellanchefen upplever strategin som både vag och flummig, vilket därför gör den ointressant. Här syns drag av den marxistiska

formen av alienering; då strategin inte kan ge råd och riktlinjer distanserar sig mellanchefen ifrån den. Den blir helt enkelt ointressant och oviktig. I egenskap av förman för medarbetarna ser mellanchefen även att kopplingen mellan de givna målsättningarna och strategin är vag, vilket dock tyder på att denne har reflekterat över hur denna koppling ser ut. Några av kollegerna använder strategin som stöd, men alltså inte denna mellanchef som dock har funderat ganska noggrant på sin egen relation till strategin och skrivit ner intressanta iakttagelser. Ett exempel på detta är skillnaden mellan hur kollegerna använder strategin som stöd, men att han eller hon själv inte gör det och hur strategin kan fungera som ett identifieringsverktyg för organisationens medlemmar, men att den inte fungerar för denna person. Därför ser jag att det här är fråga om en aktiv distansering från, ja till och med ett motstånd mot strategin, då mellanchefen ser möjligheter, men inte tar dem. Det visar spår av alienering så som Zizek påvisar.

Mellanchef 33 (50–59 år gammal, 15–20 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Strategi som ord är väldigt stort och jag upplever det även som väldigt avlägset. Jag har läst vår strategi (som för övrigt är den samma sen minst 5 år tillbaka) men jag kan inte påstå att den skulle spela någon större roll för mig. Jag upplever att den främst finns till för våra kunder och möjligen för nyanställda som en del av introduktionsmaterialet, men för oss "gamla" har den ingen större betydelse. Strategi är inget som jag diskuterar med min kolleger utan om vi diskuterar jobb gäller det betydligt mera praktiska saker, saker som vi känner att vi kan påverka och lösa med gemensamma krafter. Strategi upplever jag inte vara en sådan sak.

Strategi är ett ord, ett stort och avlägset ord som är väldigt abstrakt för denna mellanchef. Även om mellanchefen har läst strategin så spelar den inte någon roll för honom eller henne personligen. Om mellanchefen diskuterar jobbrelaterade frågor med sina kolleger är det "betydligt mera praktiska saker" än strategin. Mellanchefen säger sig inte fått ut något av strategin, utan ser främst att den finns till för andra, "främst för kunder och möjligen för nyanställda". För honom eller henne själv saknar den dock betydelse. Här ser jag drag av den marxistiska formen av alienering där strategin blir oväsentlig då den inte ger några råd eller riktlinjer för mellanchefen, men även drag av den alienering som Zizek talar om i form av motståndet mot strategin. Det dagliga arbetet och andra praktiska frågor är det mellanchefen diskuterar med sina kolleger, inte strategin. Att strategin dessutom är densamma sedan fem år tillbaka, ser mellanchefen som ett tecken på att den inte har en verklig roll i verksamheten, utan det understryker hur den finns till för någon annan än denna mellanchef. Tanken att strategin finns till för någon annan, men inte för mig, vittnar också om en klar distansering från den, så som Marx talar om alienering,

där strategin inte ändrar på verksamheten och därmed förlorar sin påverkningsmöjlighet, vilket leder till att den inte spelar någon roll.

Mellanchef 34 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 5–10 år på nuvarande position)

Strategi är abstrakt och vägleder mig inte i mitt arbete. Jag har satt upp egna målsättningar för mitt team men de är inte kontrollerade mot strategin. Jag vet ju vad vår strategi säger, men inte påverkar det mina beslut i det dagliga arbetet. Så för mig betyder inte strategin något, det är mera nåt man kan visa för kunder, investerare och samarbetspartners.

Mellanchefen ser strategin som något abstrakt och som inte har någon vägledande funktion. De egna målsättningarna för teamet är inte avstämda mot strategin, vilket också tyder på att mellanchefen inte anser det lönt att se vad strategin innehåller. Detta pekar på den alienering som Marx talar om, där strategin inte ger några råd och där de målsättningar som styr verksamheten kommer från andra källor än de som är direkt kopplade till strategin. Mellanchefen vet vad strategin säger, ”men inte påverkar det besluten i det dagliga arbetet”, vilket i sin tur visar att distanseringen från strategin är aktiv och innehåller medvetna beslut om att inte ta med strategin vid utformningen av målsättningar och vid beslutsfattandet. Strategin finns enligt denna mellanchef till för någon annan, ”kunder, investerare och samarbetspartners” och det betyder även att den samtidigt förblir oväsentlig för mellanchefen. Då strategin ”inte betyder nåt” hävdar jag att den distansering som här är synlig, är både tydlig och kraftig.

Mellanchef 35 (40–49 år gammal, under ett år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi blir lätt luddigt och avlägset. Bortkopplat från det dagliga arbetet och skrivet på ett sätt som gör att ”vi vanliga” inte förstår. Så är det tyvärr hos oss, att högsta ledningen säkert förstår, men inte vi andra. Det är egentligen ingen som bryr sig om strategin. Eller ja, vi vet ju att den finns men det är också allt. Det är inte där man hämtar råd eller riktlinjer om jag säger så. Så för mig betyder inte strategi något på ett praktiskt plan. Kan vara bra att ha för att visa kunder ”vad vi är” eller för samarbetspartner, men för oss inom organisationen spelar den nog ingen roll i det dagliga arbetet.

Strategi ingår inte i det dagliga arbetet för denna mellanchef, då hela ordet är ”luddigt och avlägset”. ”Högsta ledningen förstår säkert”, men mellanchefen menar här att de ”vanliga” personerna inom organisationen inte förstår. Det gör att ”ingen egentligen bryr sig om strategin”. Även om de vet att den finns så spelar den inte någon roll och bidrar heller inte med praktiska råd eller riktlinjer. Mellanchefen säger sig inte fått ut någonting av strategin, utan ser främst att den finns till för andra, ”visa kunder vad vi är eller för samarbetspartners”. För honom eller henne själv saknar den

dock betydelse. Här ser jag drag av den marxistiska formen av alienering där strategin blir oväsentlig då den inte ger några råd eller riktlinjer för mellanchefen, men även drag av den alienering som Zizek talar om som motstånd mot strategin. Mellanchefen fokuserar på och arbetar med det dagliga arbetet och andra praktiska frågor, inte strategin. Tanken att strategin finns till för någon annan, men inte för mig, vittnar också om en klar distansering från den, i enlighet med Marx som talar om alienering, där strategin inte ändrar på verksamheten och därmed förlorar sin påverkningsmöjlighet, vilket leder till tanken att den inte spelar någon roll.

Mitt material visar att mellancheferna säger sig känna till den officiella strategin (i alla fall i stora drag, vilket gör att de kan uttala sig om den) utan att ta in den i det dagliga arbetet. De klarar även av att tala i övergripande termer om strategi och ger med andra ord sken av att de behärskar strategidiskursen, men en djupare genomgång av kommentarerna visar att mellancheferna inte direkt bryr sig om strategin. Den finns där, de känner till den och poängterar att de ser vilken roll strategin kan ha i organisationer överlag, men de lyfter även fram hur de personligen inte bryr sig om den och inte ser att den spelar någon roll för dem. Mellancheferna anser sig inte vara involverade i strategiskt arbete, utan de gör sitt dagliga arbete och påpekar även att det är ett operativt ansvar som de har. De dagliga rutinerna och ansvaret för att vardagen flyter på, upptar all den tid mellancheferna har och det ger dem vare sig tid eller möjlighet att tänka strategiskt. Därtill saknas det i många fall även både vilja och intresse, något som blir extra tydligt i mina svar. Mellancheferna känner till strategin och dess innehåll, men det påverkar ändå inte det dagliga arbetet. Denna upptäckt är i linje med det Goffman (1961, 201) påpekar om personer som inte tillhör högsta ledningen, nämligen hur de *"have less commitment and emotional attachment to the organization. They have jobs, not careers"*. Detta syns i mitt material genom kommentarer som *"strategiarbete i vår organisation görs av VD och styrelse, inte av andra"*, *"för mig känns strategin avlägsen och till och med främmande"*, *"finns till för kunder"* och slutligen *"för oss inom organisationen spelar den ingen roll i det dagliga arbetet"*.

Det innebär även att mellanchefernas roll som förmedlare av mening (Weick 1995) haltar. Då mellancheferna inte skapar mening för sig själva, så ger de heller inte mening till andra inom organisationen i fråga om strategin. Genom att distansera sig från strategin, så leder det samtidigt till att även de som är underställda den aktuella mellanchefen blir distanserade från strategin. Det stämmer överens med det som exempelvis Gibson (2010) påpekar, nämligen om en person inte deltar i diskussionen kring ett fenomen eller kring ett beslut, så blir denna person så småningom alienerad från detta fenomen eller beslutet i fråga. Att mellancheferna inte bryr sig om strategin och inte heller deltar i diskussionen eller besluten kring den, gör

att distanseringen från strategin bara växer, och dessutom kan ta sig uttryck som tydligt motstånd och protest mot den. Samtidigt som mellancheferna förväntas vara en del av det strategiska arbetet (Storey & Salaman 2012, Whittington 2010) så är de alltså inte det, vilket gör att de inte är "vad de borde vara, för de borde vara vad de kunde vara", alltså delaktiga i strategiarbetet. Detta är, enligt både Marx och Hegel, tecken på en tydlig alienering, som här syns i relationen till den officiella strategin.

Då strategin inte lever upp till de förväntningar som mellancheferna har på den distanserar de sig från den genom att inte bry sig, enligt den marxistiska alieneringsteorin. Mellancheferna lyfter i sina berättelser mycket korrekt fram teoretiska synsätt på strategi och ser hur strategin nog kan fungera som en policy, eller principer för verksamheten, även om den inte gör det i just deras organisation. Plan, mål och riktning omnämns även som svar på frågan vad strategi är, men även här gäller det inte för dem i den egna organisationen. Den teoretiska diskussionen kring strategi och vad den kunde vara verkar de alltså ha ett begrepp om, men samtidigt är de övertygade om att det inte är på det sättet i den egna organisationen, vilket skapar en del frustration, då de ser vad strategi kunde vara: "ett verktyg", "närmare oss" och "ett sätt att vinna" och realiteten i organisationen är en annan. Här lyfter mellancheferna fram hur strategin "inte diskuteras", hur den "är flummig" och slutligen hur den syns endast ibland då "strategin kommer på tal på de årliga strategidagarna".

Kort sagt anser jag alltså att den allmänna strategiterminologin används i berättelserna, men att termerna samtidigt karaktäriseras av både osäkerhet, likgiltighet och frustration, snarare än att terminologin skulle vara en delad tolkning eller någon form av koherent norm som alla inom organisationen skulle kunna omfatta och följa i sitt arbete. Det faktum att mellancheferna inte heller diskuterar strategin med sina kolleger, understryker även att det hela stannar på ett teoretiska plan utan att vara kopplat till det praktiska. "In a world where value creation lies in details" (Rouleau 2005, 1437) är mellanchefernas kunskap och påverkan kritisk för organisationens framgång, och för att strategin ska bli levande och en del av vardagen behövs även mellanchefernas insats. Som exempelvis Franzén (2004, 10) konstaterar så har "ett väl utfört uppdrag som mellanchefer har stor påverkan på verksamheten och dess resultat och skapar mervärde för medarbetaren och kunder."

8.3 Alienering genom cynism och likgiltighet

Den andra kategori som jag hittar i berättelserna är den som Fleming och Costas diskuterar, där alieneringen syns i formen av cynism och likgiltighet. Fem berättelser innehåller denna form av alienering.

Mellanchef 17 (30–39 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Har nog läst strategin, men kan inte påstå att den skulle betyda nåt för mig personligen. Ett typiskt dokument som man kan titta på och säga ”jaha” och sedan fortsätta med sitt dagliga arbete. Strategin hos oss är på en så väldigt hög nivå att kopplingen till det vi håller på med i vår verksamhet inte finns. Eller i alla fall ser jag inte den.

Strategin betyder inte någonting för denna mellanchef ”personligen”. Personen säger sig ha läst strategin, som är ett dokument, men menar samtidigt att det inte väcker några känslor, utan att man efter att tittat på dokumentet kan ”säga jaha och sedan fortsätta med sitt dagliga arbete”. Det dagliga arbetet ställs här i motsats till strategin, och används som ett redskap att fly till och samtidigt ta avstånd från strategin. Därför ser jag här som ett tecken på den form av alienering som Zizek nämner, nämligen den alienering som tar sig uttryck just i att fly undan strategin med hänvisning till det dagliga arbetet. Mellanchefen uppfattar att strategin är på en så hög nivå att det inte finns en koppling till verksamheten, men skriver även att det ju kan vara så att det bara är han eller hon som inte ser den. I relation till det övriga som kommer fram i den aktuella berättelsen verkar den sista kommentaren cynisk när det gäller strategins position och egentliga värde i organisationen. Cynismen representerar här den form av alienering som exempelvis Flemming tar upp.

Mellanchef 22 (20–29 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi för mig är en riktning, en framtid - något vi som organisation skall vara. Det är också ett sätt att vinna, för till strategin hör hur vi skall vara bättre än våra konkurrenter. Tyvärr är strategin hos oss väldigt abstrakt och jag relaterar inte till den i mitt dagliga arbete, utan det är något som kommer på tal på de årliga strategidagarna. Däremellan kan jag inte påstå att jag skulle ha någon större nytta av strategin. Det jag däremot relaterar till är de målsättningar som lagts upp för mig och mitt team. Hur de sedan hänger ihop med strategin (om de gör det) är för mig ett mysterium. Jag vet ju nog vad strategi är och dess funktion så där på en hög nivå, men för mig betyder inte sådär konkret något alls. Det är nåt som vi har, men som inte syns eller finns med i den dagliga verksamheten.

Denna mellanchef har en klar bild av vad strategi betyder för honom eller henne, nämligen en riktning eller framtid, alltså något som organisationen på sikt ska uppnå. Det finns alltså en klar förväntan på strategin som dessutom ska hjälpa organisationen att vara bättre än konkurrenterna. Det som denna mellanchef dock finner väldigt problematiskt är att strategin i den egna organisationen tyvärr inte är något som denne kan relatera till det dagliga arbetet, utan någonting som enbart förekommer på de årliga

strategidagarna. Här ser jag en koppling till den marxistiska tanken om alienering där strategin alltså inte är vad mellanchefen förväntar sig att den ska vara, och i och med detta så blir den därför oväsentlig och bortkopplad från verksamheten. Det är målsättningar av annan typ som denna mellanchef relaterar till i det dagliga arbetet, men hur dessa målsättningar sedan hör ihop med strategin förblir oklart för denna person. Kommentaren om målsättningarna överhuvudtaget hänger ihop med strategin, visar även på en viss grad av cynism, vilket även det kan ses som ett uttryck för en viss distansering från strategin. Mellanchefen upplever sig även veta vad strategi är på hög nivå och vilken funktion denna strategi kunde fylla, men konstaterar samtidigt att strategin på ett konkret plan inte betyder någonting, utan den är någonting som helt enkelt finns, men som inte syns i den dagliga verksamheten. Detta understryks ytterligare av kommentaren att mellanchefen inte har någon större nytta av strategin. Trots att personen alltså anser sig förstå vad strategi är och kan vara, så ger den alltså inte något mervärde i denna organisation, vilket får mig att undra varför det är på det sättet. Är strategin fel eller är förväntningarna orealistiska? Oberoende vilket, så ser jag en tydlig distansering från strategin i berättelsen.

Mellanchef 28 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

För mig personligen betyder inte strategi så mycket. Det är mera nåt att ha för kunderna och samarbetspartners. Något att visa upp ifall de skulle fråga. Någon direkt guidning i mitt dagliga arbete ger den inte. Jag kan heller inte påstå att den skulle vara speciellt viktig för mig, faktiskt så visste jag inte vad vår strategi var under mina 3 första år här på firman, och bra gick det ändå. ☺Då jag sedan fick veta att vi har en strategi och läste igenom den konstaterade jag att den egentligen inte ändrade nåt för mig överhuvudtaget. Jag fortsatte precis som tidigare även efter att jag läst strategin. Så jag måste säga att den är avlägsen och ganska så flummig, vilket gör att man lätt struntar i att ens läsa den. Eller så läser man den, men bryr sig inte om vad man läser. Mitt ansvar är ändå operativt och då är det inte så stor skillnad för min del vad strategin skulle säga just för tillfället. Som jag sa, så kör jag på med mitt oberoende.

För denna mellanchef personligen betyder inte strategi så mycket. Mellanchefen har läst strategin och vet ungefär vad som står i den. Men, han eller hon uppger även att ”det är mer nåt för kunderna och samarbetspartners”. Den är avlägsen och ger ingen direkt vägledning eller styrning, men har tydligen ändå en viss betydelse i och med uttrycket att den inte betyder ”så mycket”. Mellanchefen påpekar här att en strategi bör finnas, men att den som finns inte är kopplad till verksamheten och att den inte ger någon guidning i det dagliga arbetet. Kopplingen till det dagliga arbetet upplevs vara mycket svag, vilket kommentaren om att ingenting ändrade efter att

mellanchefen hade läst strategin, understryker. Det är det dagliga arbete som ska skötas och det är det som mellanchefen har i fokus, vilket visar på distansering i den mening som Zizek menar. Mellanchefen ser sitt ansvar som operativt och ”då är det inte så stor skillnad vad strategin skulle säga just för tillfället”. Denna kommentar och kommentaren att ”man lätt struntar i att läsa den” vittnar om en distansering från strategin i form av cynism, som Flemming talar om. Mellanchefen sköter sitt eget arbete och bryr sig inte om strategin, och då kopplingen mellan strategin och det operativa som mellanchefen ändå ser som sitt största ansvar, är svag eller till och med icke-existerande, blir strategin oväsentlig för denna mellanchef. Strategin finns till för någon annan, och för mellanchefen spelar den egentligen igen roll alls. Distanseringen från den är därmed både tydlig och dessutom aktiv då mellanchefen har läst den, men ändå upprepade gånger fokuserar på hur strategin är till för andra och att han eller hon jobbar med ett operativt ansvar som är detsamma oberoende av vad som står i den aktuella strategin. Vardagen ändrar ändå inte.

Mellanchef 10 (30–39 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Kan inte säga att jag varken skulle bry mig eller att strategi skulle betyda nåt för mig. Jag vet vad mitt dagliga arbete är och det är det som jag utför, inte ändras det av vad som sägs i ett dokument som ingen läser. Här undrar jag lite varför vi ens har ett sådant då det ändå inte är nån som läser den. Men, den gör ju heller ingen skada om ingen läser den. Vi är en så liten organisation så alla vet nog utan att läsa ett dammigt dokument vad vi är och skall vara i framtiden. Jag har inte läst strategin, och klarat mig bra ändå - på alla mätare mätt.

Strategi är ett dokument som inte påverkar det dagliga arbetet. Mellanchefen har inte läst strategin och ändå ”klarat sig bra – på alla mätare mätt”. Det är det dagliga arbetet som ligger i fokus, ”det som jag utför” och mellanchefen vet vad detta i praktiken innebär. Strategin ändrar alltså inte på det som mellanchefen ser som sitt dagliga ansvar. Det kan ju i och för sig bero på att mellanchefen inte har läst strategin. Beslutet att inte läsa strategin är ett tydligt ställningstagande som vittnar om ett aktivt motstånd mot strategin, där distanseringen är tydlig. Berättelsen kan analyseras både enligt Zizek (aktivt motstånd) och Flemming genom cynism, exempelvis i kommentaren ”gör ju heller ingen skada om ingen läser den”. Mellanchefen ifrågasätter dokumentets existens, ”då det ändå inte är nån som läser”, vilket även visar en klar och tydlig alienering där själva existensen av hela dokumentet ifrågasätts. Mellanchefen utför sitt dagliga arbete och det är klart vad detta innebär i praktiken och han eller hon är så upptagen av det att någon strategi därför inte behövs. Här kan ju dock konstateras, att om mellanchefen verkligen skulle läsa strategin, så kanske uppfattningen ändrade.

Mellanchef 25 (60–69 år gammal, över 30 år inom organisationen varav 5–10 år på nuvarande position)

Som av svaren ovan går att utläsa så är strategin inget verktyg för mej. Tyvärr får jag nog inte ihop någon berättelse i det ämnet.

Strategin är inget verktyg påstår denna mellanchef, och det att mellanchefen inte får ihop någon berättelse visar kanske tydligast av allt att strategin inte heller är relevant för mellanchefen. Om detta beror på att strategin inte är känd eller på något annat känner jag inte till. Distanseringen är ändå tydlig då mellanchefen inte skriver någon berättelse, och att strategin inte väcker något intresse är även klart. Detta visar på en tydlig alienering så som både Marx och Fleming beskriver begreppet.

Enligt Weick et al (2005), söker människor efter mening i det dagliga livet för att hantera tvetydighet, men här får mellancheferna ingen direkt hjälp av strategin då den helt enkelt inte hör ihop med verksamheten. Detta faktum konkretiseras ytterligare av de kommentarer som några mellanchefer nämner, nämligen *“inte ändras det av vad som sägs i ett dokument som ingen läser”* och att *“strategin [är] inget verktyg för mig”*. Att vardagen skulle vara densamma oberoende av vad strategin säger, visar hur mellancheferna medvetet tar avstånd från strategin, om vi ställer påståendet i relation till hur strategin är vägen mot visionen eller stigen mot målet. Att verksamheten då även ändrar är en förutsättning för att nå detta. Då detta inte sker, syns alieneringen i form av både cynism och likgiltighet, vilka båda är former av alienering så som Fleming samt Costas & Fleming talar om alienering.

Frågan om förtroende kommer upp i form av kritiken och likgiltigheten mot den officiella strategin samtidigt som mellancheferna säger att de helt enkelt inte bryr sig om den. Misstroendet gäller mot den hösta ledningen, mot strategin eller organisationen i stort. Eller i detta fall snarare bristen på förtroende eftersom graden av förtroende påverkar alienering i hög grad. I detta fall gäller det relationen till strategin precis som i de paralleller som jag kan dra till Osborne & Gaebler (1992), som konstaterade att ju närmare en stat är sina medborgare, desto mera litar dessa på staten och det som staten gör. Detsamma kan sägas gälla för strategin: om den känns nära medarbetarna, känner de även större tillit till den och den kan också påverka det de gör. Detta är alltså inte fallet här, och mellancheferna gav en hel del cyniska kommentarer om strategidokumentet, som exempelvis: *“här undrar jag lite varför vi ens har ett sådant då det ändå inte är nån som läser den”, “kan titta på och säga jaha och sedan fortsätta med sitt dagliga arbete”* och *“mitt ansvar är i det operativa arbetet”*. Denna cynism visar på en distansering från strategin, den typen av alienering som Costas och Fleming talar om. Cynismen som här är närvarande verkar dessutom vara djupt rotad i dessa mellanchefers tankevärld, vilket stöds av Ackroyd och Thompsons (1999) påstående om cynism i de fall som den återfinns inom organisationer.

Cynicism not only exists, but tends to be deeply ingrained (Ackroyd & Thompson 1999, 80).

8.4 Alienering i form av medvetet och aktivt motstånd

Den tredje kategorin av alienering som jag finner i berättelserna är den i form av ett medvetet motstånd. Det är den alienering som Zizek och Lacan beskriver, och som tar sig uttryck genom ett tydlig och aktivt ställningstagande gentemot strategin. 17 berättelser återfinns i denna kategori.

Mellanchef 1 (30–39 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

Ännu ett av de ord som jag tycker är flummiga. Jag vet att vi har en strategi, jag har läst den, men den påverkar inte mitt dagliga arbete. Vi har alla ett jobb att sköta, och det måste vi göra oberoende vad den aktuella strategin nu råkar säga. Ett typexempel är dessa årligen återkommande strategidagar där vi tillsammans skall gå igenom strategin och "ta in" den. Min åsikt är att så fort man kommer därifrån har man glömt bort strategin och fortsätter med "business as usual". Jag känner inte riktigt något för strategin, utan det är mera en sak som finns som man inte behöver bry sig om.

Strategi är här ett ord, och inte en sak eller ett dokument. Mellanchefen tycker att ordet är flummigt, men tar inte ställning till innehållet utan enbart till själva ordet. Han eller hon känner till att det finns en strategi (nu blir den en sak i motsats till ordet tidigare) och har även läst den. Den påverkar dock inte det dagliga arbetet (underförstått att den alltså borde göra det). Alla har ett jobb att sköta, som ska skötas oberoende av vad strategin föreskriver. Det är uppenbart att det finns en tudelning mellan strategin och det "verkliga" arbete som måste utföras oberoende av andra faktorer.

Strategin förväntas enligt mellanchefen "tas in" på strategidagarna, inte i det dagliga arbetet. Underförstått, då strategin presenteras på strategidagarna så blir den automatiskt en del av verksamheten. Enligt denna mellanchef sker detta alltså inte, något som Johnson et al (2006, 27) även konstaterade, nämligen att de idéer som kommer fram på strategidagar eller liknande workshops inte blir en del av den dagliga verksamheten "*the very separation of workshop activity from everyday practice, which is necessary for new ideas to emerge, prevents the transfer of ideas and plans from the workshop to the workplace*".

Schwarz och Balogun (2007) menar dock att flera upprepade workshoppar kan ha en större effekt även på den dagliga verksamheten. I denna berättelse talar mellanchefen om de årligen återkommande strategidagarna, det handlar alltså om flera än en dag. Detta hjälper inte denna mellanchef att se kopplingen mellan strategin och det dagliga arbetet, även om det är flera workshoppar. Det kan således konstateras att den distans till det dagliga

arbetet och möjligheten till reflektion som är själva syftet med strategidagar (Tsoukas 2010) blir allt för stor, i och med att strategin helt och hållet glöms bort efter själva strategidagen, och alltså inte syns i det dagliga arbetet.

Vardagen präglas av att man gör det man alltid gjort, likadant som det har gjorts, och strategin glömmes man bort. Man påstår att man inte känner någonting, men lyfter i slutet ändå fram strategin som någonting som finns, men som man inte behöver bry sig om. Detta vittnar om att känslorna finns där och aktiv distansering i form av det medvetna beslutet att inte bry sig om strategin (som nu blivit en sak och inte ett ord). Denna mellanchef är inte alienerad från strategin i marxistisk mening, men använder dock strategin som ett verktyg genom vilket han eller hon kan göra motstånd, i enlighet med hur Zizek ser på alienering, dvs. i form av aktiv negligering och flykt in i det ”verkliga arbetet”.

Mellanchef 3 (60–69 år gammal, 20–25 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

Observera att omsättningssiffran ovan INTE är direkt jämförbar med kommersiella företag, eftersom Statistikcentralens tjänster för det mesta är avgiftsfria och tillgängliga på internet. Siffran hänvisar till den betalningsbelagda verksamheten, som nuförtiden är ca. 10 - 12 % av den totala verksamheten. Information om Statistikcentralens strategi hittar du på vår websida www.stat.fi. Jag har tyvärr inte tid att skriva någon egen uppsats för din undersökning.

Denna mellanchef hänvisar till nätsidorna och till att han eller hon inte hinner reflektera över sin egen syn på strategin. En personlig relation till strategin ser jag inte att skulle finnas, och det dagliga arbetet är det som är det centrala och det som upptar denna mellanchefs tid. Genom att hänvisa till nätsidorna och inte dess mera gå in på relationen ter sig för mig som en sätt att aktivt ta avstånd från strategin, i enlighet med det Lacan och Zizek nämner som alienering. Strategin finns på nätsidorna, men är det där som den också kan förbli?

Mellanchef 6 (60–69 år gammal, över 30 år inom organisationen varav över 30 år på nuvarande position)

Strategin betyder inte så mycket för mig, jag vet att den finns, men vad det just nu står i den påverkar inte vad jag dagligen gör. Jag har mitt arbete som skall skötas och det oberoende av vad som står i strategin. Så jo, den är avlägsen och jag kan inte påstå att jag skulle känna igen mig själv i den. Strategiarbete i vår organisation görs av VD och styrelse, inte av andra. Vi andra får bara tacka och ta emot det som kommer som order uppifrån. Som ord väcker strategi inte några större känslor, snarare ett allmänt ”jaha” eller tankar mot militären. Som jag sa så, vet jag nog vad som står i vår strategi men jag sköter mitt arbete utgående från helt andra saker som målsättningar

och ekonomisk data.

Här lyfter mellanchefen fram strategins personliga betydelse, och den finns alltså inte. Personen vet att strategin finns, men det som står i den påverkar inte mellanchefens dagliga arbete. Samtidigt ser jag här en viss förväntan om att strategin borde betyda någonting på det rent personliga planet för just denna person. Kommentaren om att den inte betyder ”så värst mycket” öppnar upp för tanken att den kanske ändå har en viss betydelse, kanske inte på detaljnivå, men möjligen på en linjedragningsnivå? Det som ”just nu står i den” påverkar inte det dagliga arbetet, utan det ansvar som mellanchefen har för de dagliga rutinerna är det primära och det som denne fokuserar på. Arbetet ska skötas ”oberoende av vad som står i strategin”, vilket för mig ter sig som den form av alienering som Zizek är inne på, nämligen att mellanchefen aktivt flyr in i det dagliga arbetet och använder detta som en ursäkt för att inte ta strategin i beaktande. Det är inte strategin i sig, utan andra målsättningar, som ger mellanchefen riktlinjerna och vägledningen för det dagliga arbetet. Undanflykten från strategin lyfts även fram i kommentaren om att det är ”VD och styrelsen som gör strategiarbete” och att de andra enbart får acceptera de order som kommer. Detta vittnar även om en alienering gentemot hela begreppet strategiarbete, där denna mellanchef anser den militära ledningsstilen vara rådande i organisationen och mellanchefen själv inte kan påverka strategiarbetet i något skede alls.

Denna person upplever att han eller hon inte kan påverka strategiarbetet och känner inte heller igen sig i strategin, vilket för personen i fråga är ett problem då detta gör att hela strategin därmed blir avlägsen och då också både ointressant och oviktig. Strategin ger inte de konkreta råd och riktlinjer som skulle krävas för att den skulle bli intressant och därmed blir strategin även egal, vilket är den form av alienering som Marx talar om.

Mellanchef 9 (30–39 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

För mig betyder inte strategin så mycket. Jag har läst vår nuvarande strategi och jag vet ungefär vad det står i den. Det betyder inte att jag dess mera bryr mig om den. Vi går igenom strategin varje år på vårt strategiseminarium men jag kan inte säga att någon kommer ut därifrån dess mera visare. De kolleger jag diskuterat med känner samma sak, att strategin känns som om den är långt borta och inte hör samman med den dagliga verksamheten. Däremot fungerar den nog som ledstjärna eller riktvisare på en hög nivå, men främst då för högsta ledningen. För mig känns strategin avlägsen och till och med främmande. Jag ser inte att jag deltar i strategiarbetet eller att den skulle vägleda mig i mitt dagliga arbete. Jag har ett jobb att sköta varje dag och det skall skötas oberoende av strategin.

Denna mellanchef har läst strategin och vet ungefär vad som står i den. Den betyder dock inte så mycket, och han eller hon uppger även att den

inte är något att bry sig ”dess mera” om. Men den betyder tydligen ändå någonting i och med att uttrycket här är att den inte betyder ”så mycket”. Strategiseminarier får kritik av mellanchefen för att vara onödigt, för trots att denne är med på det årliga strategiseminarier så bidrar det inte till att göra strategin tydligare. Enligt mellanchefen känns strategin långt borta från den dagliga verksamheten. Det finns ändå en förväntning på att den skulle höra ihop med den dagliga verksamheten, vilket skulle föra strategin närmare mellanchefen på ett mentalt plan. Mellanchefen ser även strategins roll som ledstjärna, men att detta är på en hög nivå och främst avsett för den högsta ledningen. För mellanchefen känns strategin ”avlägsen och till och med främmande”, vilket är intressant då denne uppger sig ha läst strategin och vet ”ungefär vad som står i den”. Att den ändå känns främmande kan bero på att den inte är förståelig eller att det här är fråga om ett aktivt motstånd mot strategin, i den form av alienering som Zizek talar om. Om man inte vill förstå någonting, så är chansen även god att man inte heller förstår detta.

Mellanchefen här anser sig inte delta i strategiarbetet eller att strategin skulle vägleda honom eller henne i den dagliga verksamheten. Det är det dagliga arbetet som ska skötas, och det ska skötas oberoende av strategin. Det dagliga arbetet används även i denna berättelse som en flykt från strategiarbetet och det är det verkliga arbetet som är det centrala. Detta verkliga (dagliga) arbete står i kontrast till strategiarbetet och strategin förblir främmande för att mellanchefen väljer att inte se den som något annat än just främmande. På samma sätt som Zizek ser på alienering, syns här alieneringen i den aktiva formen av motstånd gentemot den officiella strategin med hänvisning till det dagliga arbetet.

Mellanchef 11 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

Strategi för mig är något som organisationen bör ha, men som inte syns direkt i den dagliga verksamheten. Jag sköter mitt jobb och blir alltid ibland påmind om ett dokument som heter strategi, men att det skulle inverka på mig kan jag inte påstå. Alla nyanställda får nog ta del av strategin och i de årligen återkommande ”strategidagarna” blir vi påmind om dess existens. Däremellan är den nog mer eller mindre bortglömd. Jag skulle vilja påstå att det inte finns något sådant som ”jag och strategi” i och med att den känns så avlägsen. Avlägsen och verklighetsfrämmande. Som styrdokument har den ingen roll, som riktgivande samling av fina ord kanske (obs kanske) en liten roll. Lycka till med din avhandling!

Mellanchefen påpekar här att en strategi bör finnas, men att den inte syns i verksamheten. Då kan man ju fråga sig varför den bör finnas? För vem finns den då, om den inte är kopplad till verksamheten? Här ser jag återigen hur det dagliga arbete ligger i fokus för denna mellanchef, som ”sköter sitt

jobb” och endast ibland blir påmind om ”ett dokument som heter strategi”. Ett dokument som inte påverkar det som mellanchefen gör. Det är alltså tydligt, att mellanchefen känner till dokumentet, som introduceras för alla nyanställda och som förekommer på de återkommande strategidagarna, men däremellan inte är aktivt med i verksamheten. Strategin är ”mer eller mindre bortglömd”, men då mellanchefen känner till den, var den finns och vad den innehåller, så frågar jag mig om detta att den är bortglömd är ett medvetet val av denna mellanchef? Detta skulle alltså i så fall kunna vara ett tecken på alienering i form av motstånd, vilket Zizek skriver om. Att fly in i det dagliga arbetet och konstatera att strategin är avlägsen, understryker även denna form av alienering.

Mellanchefen hävdar vidare att strategin känns ”avlägsen och verklighetsfrämmande”, och att den, för att den känns så avlägsen, inte väcker någon tanke om att den finns till för denna mellanchef. Den bör dock finnas enligt mellanchefen, så i den meningen uppfyller den en förväntan som mellanchefen ställer på strategin, dvs. en samling fina ord, men inget styrdokument. Det intressanta här är dock hur detta dokument ändå bör finnas även om det inte berör mellanchefen själv. Det finns med andra ord till för andra, men inte för mig, vilket är ett sätt att distansera sig, att konstatera att det inte finns där för ens egen räkning, utan att det är helt andra personer som det ska rikta sig till.

Mellanchef 17 (30–39 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Har nog läst strategin, men kan inte påstå att den skulle betyda nåt för mig personligen. Ett typiskt dokument som man kan titta på och säga ”jaha” och sedan fortsätta med sitt dagliga arbete. Strategin hos oss är på en så väldigt hög nivå att kopplingen till det vi håller på med i vår verksamhet inte finns. Eller i alla fall ser jag inte den.

Strategin betyder inte någonting för denna mellanchef ”personligen”. Personen säger sig ha läst strategin, som är ett dokument, men menar samtidigt att det inte väcker några känslor, utan att man efter att tittat på dokumentet kan strunta i det och istället jobba på som vanligt. Det dagliga arbetet ställs här i motsats till strategin, och används som ett redskap att fly till och samtidigt ta avstånd från strategin. Därför ser jag här tecken på den form av alienering som Zizek nämner, nämligen den som tar sig uttryck just i att fly undan strategin med hänvisning till det dagliga arbetet. Mellanchefen uppfattar att strategin är på en så hög nivå att det inte finns en koppling till verksamheten, men skriver även att det ju kan vara så att det bara är han eller hon som inte ser kopplingen. I relation till det övriga som kommer fram i den aktuella berättelsen verkar den sista kommentaren cynisk när det gäller strategins position och egentliga värde i organisationen. Cynismen representerar här den form av alienering som

exempelvis Flemming tar upp.

Mellanchef 20 (40–49 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Jag har läst strategin och kan till och med säga att den är rätt klar för mig. Det är dock ingenting som jag tänker på i mitt dagliga arbete eller något som styr de beslut jag gör som gäller mitt team och mina närmaste underordnade. Jag anser att högsta ledningen är de som är ansvariga för strategin och vi mellanchefer har ett annat ansvar, nämligen att se till så att den dagliga verksamheten löper och är lönsam. Oberoende av vad ett strategi-dokument för tillfället skulle säga. I alla fall hos oss är strategin både avlägsen och högt flygande och därför heller inte alls viktig för mig. Strategiarbete görs nog mest av högsta ledningen och jag tycker heller inte att jag är en strategiutövare. Mitt ansvar ligger på det operativa, enligt de målsättningar som lagts upp för mig.

Även om strategin är klar för mellanchefen, är det inte något som denne tänker på i det dagliga arbetet. Den styr heller inte de beslut som personen fattar i relation till teamet och de närmaste medarbetarna. Strategin är den högsta ledningens ansvar och mellancheferna ska ansvara för det operativa arbetet. Detta tyder på att strategin inte är viktig för denna mellanchef, emedan ansvaret ligger i det operativa arbetet och det är den högsta ledningen som ska utföra strategiarbete. Det visar på den form av alienering som Marx talar om i form av att strategin inte ger råd och riktlinjer för det dagliga arbetet som ska skötas oberoende av vad "ett strategidokument för tillfället skulle säga". Men här finns också drag av den distansering som Zizek beskriver, där det dagliga arbetet kan användas som något att fly in i för att inte behöva engagera sig i strategin. Mellanchefen får sina målsättningar givna och arbetar enligt dessa, inte enligt strategin, vilket även understryker det dagliga arbetets betydelse och hur det står i kontrast mot strategin, eller i alla fall att strategin inte syns i vardagen. Då strategin av denna mellanchef beskrivs som "avlägsen" och "högtflygande", är det heller ingen överraskning att mellanchefen inte ser sig själv som strategiutövare och att det är den högsta ledningen som har ansvaret för strategiarbetet. Strategin är dock någonting mycket konkret i form av ett dokument, men dokumentet saknar ändå betydelse.

Mellanchef 24 (50–59 år gammal, 25–30 år inom organisationen varav 20–25 år på nuvarande position)

Jag ser strategi som ett redskap för organisationens högsta ledning, en vägvisare. Jag ser inte att jag deltar direkt i strategiarbetet utan jag bidrar till organisationens framgång via det operativa arbete som jag gör dagligen. I det dagliga arbetet syns inte strategin, men nog i större frågor som var vi skall öppna (eller stänga) någon del av verksamheten. Strategi är inte nåt som jag aktivt diskuterar eller kommenterar, kanske just för att den känns avlägsen

och lite otydlig. Jag vet vad förväntningarna på mig är, men de finns inte i strategin utan de ges på en konkretare nivå. På samma sätt ger jag konkreta målsättningar åt mina underordnade, utan att kolla om de ligger i linje med strategin så där direkt.

Denna mellanchefer ser strategin som ett verktyg, en vägvisare, men verktyget finns till för den högsta ledningen. Den berör alltså inte mellancheferna direkt, utan det är via det operativa arbetet som personen känner att han eller hon ger sitt bidrag till organisationen. Mellancheferna ser dock att strategin figurerar i de större frågor som diskuteras kring verksamheten, så som öppning eller stängning av verksamhetsområden. Då strategin inte ger mellancheferna råd och riktlinjer, kanske för att denne upplever strategin som "avlägsen och lite otydlig", ser jag spår av den marxistiska formen av alienering där råd inte ges i strategin och den därför ger upphov till distansering. Att förväntningarna och målsättningarna ges på en mera konkret nivå, både åt mellancheferna och av denne, ställer mellancheferna mot strategin, och han eller hon ser även att kopplingen mellan målsättningarna och strategin är otydlig. I och med att strategin är avlägsen är den inte heller intressant att jämföra med målsättningarna, varpå strategin blir ännu mer distanserad från både de konkreta målsättningarna och den dagliga verksamheten som helhet. Även denna mellanchefer ställer det operativa arbetet mot strategin, vilket i viss grad tyder på en alienering från den, så som Zizek visar, genom att mellancheferna poängterar hur det operativa går före det strategiska och hur strategin därför inte påverkar det operativa arbetet. Även om strategin alltså kunde vara ett verktyg så är den, enligt denna mellanchefer, den högsta ledningens verktyg och inte något som påverkar mellancheferna i dennes arbete. Strategin finns med andra ord till för någon annan, vilket tyder på distansering.

Mellanchefer 27 (20–29 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

Strategi för mig är på en hög nivå i vilken riktning vår organisation är på väg. Jag kan nog inte säga att den skulle hjälpa eller stöda mig i mitt dagliga arbete eller att den är något som vi skulle diskutera på daglig eller veckobasis. Tyvärr känns nog strategin avlägsen och flummig, inte som något som skulle stöda mig eller berätta något mera. Jag vet även att rätt många av mina kolleger delar denna åsikt och att då vi någon gång diskuterat strategin, mest gjort det i termer av flummigt, högtflygande och bortkopplat från vår dagliga verksamhet. Jag ser inte att jag skulle ha någon roll i strategiarbetet utan det är nog hos oss högsta ledningen som gör strategiarbete. Vi andra (som då mellanchefer) deltar i det operativa arbetet och inverkar nog inte på strategin. För mig blir den nog väldigt avlägsen och bortkopplad, även om jag gärna skulle se att den skulle vara närmare oss.

Strategin är en riktning, men på en hög nivå som inte stöder mellanchefen i det dagliga arbetet och heller inte något som förekommer i diskussionerna. Den känns både avlägsen och flummig för mellanchefen, som även anser att detsamma gäller för kollegerna inom organisationen. Om mellancheferna någon gång diskuterar strategin, så är det med ord som ”flummigt, högtflygande och bortkopplat”. Här ser jag att mellanchefen är besviken på strategin, den kunde ge riktning och råd, men gör det inte. Detta gör i sin tur att mellanchefen väljer att inte bry sig om strategin i sitt arbete, vilket i sin tur gör att distanseringen från strategin bara växer med tiden. Med andra ord ser jag här spår av den marxistiska synen på alienering, där strategin inte lever upp till de förväntningar som denna mellanchef har på den. Mellanchefen skulle nämligen ”gärna se att den skulle vara närmare oss”.

Det är det högsta ledningen som gör strategiarbetet och mellancheferna har ett operativt ansvar, utan att delta i strategiarbetet, vilket i sin tur tyder på en alienering från strategin så som Zizek lyfter fram alienering. Detta innefattar ett motstånd mot strategin, eftersom den inte berör mellancheferna och den upplevs finnas till för någon annan. Det operativa ansvaret, det dagliga arbetet, går före strategin och det konkreta som mellanchefen gör är det väsentliga. Detta står i kontrast mot det strategiska som uppfattas som högtflygande och bortkopplat från den dagliga verksamheten. Distansering från strategin innebär i detta fall att den är tydlig eftersom den känns inaktuell och avlägsen, även om mellanchefen gärna skulle se att den var närmare. Att den ändå inte är det, trots att mellanchefen vill det, tyder på ett motstånd mot strategin och mot ett aktivt närmande till den. Det är någon annans ansvar att genomföra strategi.

Mellanchef 28 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

För mig personligen betyder inte strategi så mycket. Det är mera nåt att ha för kunderna och samarbetspartners. Något att visa upp ifall de skulle fråga. Någon direkt guidning i mitt dagliga arbete ger den inte. Jag kan heller inte påstå att den skulle vara speciellt viktig för mig, faktiskt så visste jag inte vad vår strategi var under mina 3 första år här på firman, och bra gick det ändå. 😊 Då jag sedan fick veta att vi har en strategi och läste igenom den konstaterade jag att den egentligen inte ändrade nåt för mig överhuvudtaget. Jag fortsatte precis som tidigare även efter att jag läst strategin. Så jag måste säga att den är avlägsen och ganska så flummig, vilket gör att man lätt struntar i att ens läsa den. Eller så läser man den, men bryr sig inte om vad man läser. Mitt ansvar är ändå operativt och då är det inte så stor skillnad för min del vad strategin skulle säga just för tillfället. Som jag sa, så kör jag på med mitt oberoende.

För denna mellanchef personligen betyder inte strategi så mycket.

Mellanchefen har läst strategin och vet ungefär vad som står i den. Den betyder ändå inte så mycket, och han eller hon uppger även att ”det är mer nåt för kunderna och samarbetspartners”. Strategin är avlägsen och ger ingen direkt vägledning eller styrning, men har tydligen ändå en viss betydelse i och med uttrycket att den inte betyder ”så mycket”. Mellanchefen påpekar här att en strategi bör finnas, men att den inte är kopplad till verksamheten och att den inte ger någon guidning i det dagliga arbetet. Kopplingen till det dagliga arbetet upplevs vara mycket svag, vilket kommentaren om att ingenting ändrade efter att mellanchefen hade läst strategin, understryker. Det är det dagliga arbete som ska skötas och det är det som mellanchefen har fokus på, vilket visar på distansering i den mening som Zizek menar. Mellanchefen ser sitt ansvar som operativt och ”då är det inte så stor skillnad vad strategin skulle säga just för tillfället”. Denna kommentar och kommentaren att ”man lätt struntar i att läsa den” vittnar om en distansering från strategin i form av cynism, som Flemming talar om. Mellanchefen sköter sitt eget arbete och bryr sig inte om strategin, och då kopplingen mellan strategin och det operativa som mellanchefen ändå ser som sitt största ansvar är svag eller till och med icke-existerande, blir strategin oväsentlig för denna mellanchef. Strategin finns till för någon annan, och för mellanchefen spelar den egentligen igen roll alls. Distanseringen från strategin är därmed både tydlig och dessutom aktiv då mellanchefen har läst den, men ändå upprepade gånger fokuserar på hur strategin är till för andra och att han eller hon jobbar med ett operativt ansvar som är detsamma oberoende av vad som står i den aktuella strategin. Vardagen ändrar ändå inte.

Mellanchef 30 (50–59 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 5–10 år på nuvarande position)

Jag känner inte att jag skulle vara involverad i strategiarbetet eller att jag i någon större grad skulle vara en strategiutövare. Jag har ett operativt, dagligt ansvar och det har jag oberoende av vad strategin säger. Inom vårt företag är det väldigt långt koncentrerat till högsta ledningen allt som gäller strategi och arbetet där kring. Strategin är inte viktig för mig utan snarare något jag inte bryr mig så värst mycket om, i alla fall inte i mitt dagliga arbete. Då vi samlas för strategidagar eller liknande så är det ju uppe för diskussion, men det är också den enda gången.

Även denna mellanchef poängterar det operativa ansvaret och påpekar samtidigt att han eller hon inte ser sig vara en strategiutövare eller involverad i strategiarbetet överlag. Det operativa ansvaret anser personen vara detsamma oberoende av strategin. Att så starkt poängtera det dagliga arbetet i motsats till det strategiska arbetet vittnar enligt mig om det motstånd mot strategin så som Zizek talar om alienering. Vidare menar mellanchefen att strategiarbetet i organisationen är koncentrerat till den

högsta ledningen, alltså inte någonting som denna mellanchefer ser sig själv vara en del av. Strategin är någon annans ansvar, vilket visar på en medveten distansering från den, så som Marx beskriver alienering, där något inte är väsentligt för en själv utan där personen upplever sig stå utanför eller annars vara oengagerad.

Detta får dock en liten omformulering i nästa mening där mellancheferen säger att strategin är något han eller hon ”inte bryr sig så värst mycket om, i alla fall inte i mitt dagliga arbete”. Med andra ord, så bryr sig kanske denna mellanchefer ändå om strategin, även om han eller hon inte ser kopplingen till det dagliga arbetet? Men då är ju frågan om den dagliga kopplingen ens ska gå att se? Strategin diskuteras endast på strategidagarna, vilket tyvärr stöder distanseringen mellan det dagliga arbetet och det som uppfattas som strategiarbete. Genom att skapa tudelningen i organisationen mellan strategidagar och det dagliga arbetet, möjliggörs och understöds alieneringen från strategin då den lyfts fram som något annat, större och högre. Denna alienering syns i mellanchefernas inställning och attityd till strategin. Om den diskuteras enbart på strategidagar eller dylikt, är det svårt att förvänta sig att den ska ingå i det dagliga arbetet.

Mellanchefer 31 (40–49 år gammal, under ett år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi för mig är ett sätt att vinna, en väg mot något mål. Det är något som organisationens medlemmar kan identifiera sig med om den är lyckad, jag gör det nog inte. Jag vet att finns men inte styr den mitt arbete inte. Kan vara för att den är ganska så vag och lite flummig. Jag brukar inte se till den då jag går igenom vad jag förväntar mig av mina underställda, så den kopplingen är nog också vag. Här vet jag att några av mina kolleger nog brukar använda strategin som stöd i diskussionerna om målsättningar, men jag gör det alltså inte.

Strategi för denna mellanchefer är att sätt att vinna, och samtidigt en väg mot ett givet mål. Medlemmarna i organisationen kan identifiera sig med strategin, om den är lyckad, men samtidigt konstaterar mellancheferen att han eller hon själv inte gör det. Detta betyder att strategin inte har lyckats. Han eller hon vet att den finns, men den styr inte arbetet och ger inte några råd och riktlinjer. Mellancheferen upplever strategin som både vag och flummig, vilket därför gör den ointressant. Här syns drag av den marxistiska formen av alienering; då strategin inte kan ge råd och riktlinjer distanserar sig mellancheferen ifrån den. Strategin blir helt enkelt ointressant och oviktig. I egenskap av förman för medarbetarna ser mellancheferen även att kopplingen mellan de givna målsättningarna och strategin är vag, vilket dock tyder på att han eller hon har reflekterat över hur denna koppling ser ut. Några av kollegerna använder strategin som stöd, men alltså inte denna mellanchefer som dock har funderat ganska noggrant på sin egen relation till strategin

och skrivit ner intressanta iakttagelser. Ett exempel på detta är skillnaden mellan hur kollegerna använder strategin som stöd, men inte han eller hon själv och hur strategin kan fungera som ett identifieringsverktyg för organisationens medlemmar, men att den inte fungerar så för denna person. Därför ser jag att det här är fråga om en aktiv distansering från, ja till och med motstånd mot, strategin, då mellanchefen ser möjligheter, men inte tar dem. Det visar spår av alienering så som Zizek påvisar.

Mellanchef 32 (50–59 år gammal, 15–20 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Jag har inget förhållande till vår strategi, den betyder inget för mig och den styr mig inte på något sett. Som jag ser det så är den onödig, i alla fall för mig. Mina kolleger på mellanchefsnivå tycker likadant och det är väldigt sällan som vi diskuterar om något som berör strategin. Vårt ansvar är operativt och det ändrar inte oberoende av vad strategin skulle råka säga just då.

Mellanchefen här ser strategin som ”onödig” och anser sig inte ha något förhållande till den alls då den inte styr honom eller henne på något sätt. Det ansvar som han eller hon anser sig ha är operativt och det spelar ingen roll vad strategin säger. Kollegerna tycker likadant enligt denna mellanchef. Även om han eller hon påstår att det inte finns ett förhållande till strategin, så ser jag att det nog finns där. Förhållandet tar sig uttryck i aktivt motstånd av den art där strategin inte är något för mig, den är onödig och den finns till för någon annan. Det tyder därför på en stark grad av alienering, så stark att mellanchefen själv anser att det inte finns ett förhållande alls till strategin. Denna alienering kan jämföras med den som Zizek talar om, där det aktiva motståndet blir synligt. I detta fall blir det till och med mycket tydligt eftersom det endast är det operativa arbetet som är relevant för denna mellanchef och han eller hon dessutom anser sig sakna något förhållande till strategin överhuvudtaget. Strategin saknas helt enkelt för denna mellanchef, även om den naturligtvis finns, men den känns så onödig och betyder alltså ingenting, att mellanchefen inte ser den som någonting att ta på allvar.

Mellanchef 33 (50–59 år gammal, 15–20 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Strategi som ord är väldigt stort och jag upplever det även som väldigt avlägset. Jag har läst vår strategi (som för övrigt är den samma sen minst 5 år tillbaka) men jag kan inte påstå att den skulle spela någon större roll för mig. Jag upplever att den främst finns till för våra kunder och möjligen för nyanställda som en del av introduktionsmaterialet, men för oss ”gamla” har den ingen större betydelse. Strategi är inget som jag diskuterar med min kolleger utan om vi diskuterar jobb gäller det betydligt mera praktiska saker, saker som vi känner att vi kan påverka och lösa med gemensamma krafter. Strategi upplever jag inte vara en sådan sak.

Strategi är ett ord, ett stort och avlägset ord som är väldigt abstrakt för denna mellanchef. Även om mellanchefen har läst strategin så spelar den inte någon roll för honom eller henne personligen. Om mellanchefen diskuterar jobbrelaterade frågor med sina kolleger handlar det om ”betydligt mera praktiska saker” än strategin. Mellanchefen säger sig inte fått ut något av strategin, utan ser främst att den finns till för andra, ”främst för kunder och möjligen för nyanställda”. För honom eller henne själv, saknar den dock betydelse. Här ser jag drag av den marxistiska formen av alienering där strategin blir oväsentlig eftersom den inte ger några råd eller riktlinjer för mellanchefen, men även drag av den alienering som Zizek talar om i form av motståndet mot strategin. Det dagliga arbetet och andra praktiska frågor är vad mellanchefen diskuterar med sina kolleger, inte strategin. Att strategin dessutom är densamma sedan fem år tillbaka, ser mellanchefen som ett tecken på att den inte har en verklig roll i verksamheten, utan det understryker hur den finns till för någon annan än denna mellanchef. Tanken att strategin finns till för någon annan, men inte för mig, vittnar också om en klar distansering från den, så som Marx talar om alienering, där strategin inte ändrar på verksamheten och därmed förlorar sin påverkningsmöjlighet, vilket leder till att den inte spelar någon roll.

Mellanchef 35 (40–49 år gammal, under ett år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Strategi blir lätt luddigt och avlägset. Bortkopplat från det dagliga arbetet och skrivet på ett sätt som gör att ”vi vanliga” inte förstår. Så är det tyvärr hos oss, att högsta ledningen säkert förstår, men inte vi andra. Det är egentligen igen som bryr sig om strategin. Eller ja, vi vet ju att den finns men det är också allt. Det är inte där man hämtar råd eller riktlinjer om jag säger så. Så för mig betyder inte strategi något på ett praktiskt plan. Kan vara bra att ha för att visa kunder ”vad vi är” eller för samarbetsparter, men för oss inom organisationen spelar den nog ingen roll i det dagliga arbetet.

Strategi ingår inte i det dagliga arbetet för denna mellanchef, då hela ordet är ”luddigt och avlägset”. ”Högsta ledningen förstår säkert”, men mellanchefen menar här att de ”vanliga” personerna inom organisationen inte förstår. Det gör att ”ingen egentligen bryr sig om strategin”. Även om de vet att den finns så spelar den inte någon roll och bidrar heller inte med praktiska råd eller riktlinjer. Mellanchefen säger sig inte fått ut någonting av strategin, utan ser främst att den finns till för andra, ”visa kunder vad vi är eller för samarbetspartners”. För honom eller henne själv saknar den dock betydelse. Här ser jag drag av den marxistiska formen av alienering där strategin blir oväsentlig då den inte ger några råd eller riktlinjer för mellanchefen, men även drag av den alienering som Zizek talar om som motstånd mot strategin. Det dagliga arbetet och andra praktiska frågor är det som mellanchefen fokuserar på och arbetar med, inte strategin. Tanken

att strategin finns till för någon annan, men inte för mig vittnar också om en klar distansering från den, i enlighet med Marx som talar om alienering, där strategin inte ändrar på verksamheten och därmed förlorar sin påverkningsmöjlighet, vilket leder till tanken om att den inte spelar någon roll.

Mellanchef 10 (30–39 år gammal, 1–5 år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Kan inte säga att jag varken skulle bry mig eller att strategi skulle betyda nåt för mig. Jag vet vad mitt dagliga arbete är och det är det som jag utför, inte ändras det av vad som sägs i ett dokument som ingen läser. Här undrar jag lite varför vi ens har ett sådant då det ändå inte är nån som läser den. Men, den gör ju heller ingen skada om ingen läser den. Vi är en så liten organisation så alla vet nog utan att läsa ett dammigt dokument vad vi är och skall vara i framtiden. Jag har inte läst strategin, och klarat mig bra ändå - på alla mätare mätt.

Strategi är ett dokument, som inte påverkar det dagliga arbetet. Mellanchefen har inte läst strategin och ändå ”klarat sig bra – på alla mätare mätt”. Det är det dagliga arbetet som ligger i fokus, ”det som jag utför” och mellanchefen vet vad detta i praktiken innebär. Strategin ändrar alltså inte på det som mellanchefen ser som sitt dagliga ansvar. Det kan ju i och för sig bero på att mellanchefen inte har läst strategin. Beslutet att inte läsa strategin är ett tydligt ställningstagande som vittnar om ett aktivt motstånd mot strategin, där distanseringen är tydlig. Berättelsen kan analyseras både enligt Zizek (aktivt motstånd) och Flemming genom cynism, exempelvis i kommentaren ”gör ju heller ingen skada om ingen läser den”. Mellanchefen ifrågasätter dokumentets existens, ”då det ändå inte är nån som läser”, vilket även visar en klar och tydlig alienering där själva existensen av hela dokumentet ifrågasätts. Mellanchefen utför sitt dagliga arbete och det är klart vad detta innebär i praktiken och han eller hon är så upptagen av det att någon strategi inte behövs. Här kan ju dock konstateras, att om mellanchefen verkligen skulle läsa strategin, så kanske uppfattningen ändrade.

Mellanchef 13 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 1–5 år på nuvarande position)

Jag har inget förhållande till vår strategi. Jag bryr mig inte och jag vet inte vem annan som heller skulle göra det. Jag sköter mitt dagliga jobb och det har ingen koppling till strategin, det är operativt.

Mellanchefen ser strategin som ”onödig” och anser sig inte ha något förhållande till den alls, eftersom den inte styr honom eller henne på något sätt. Det ansvar som han eller hon ser sig ha är operativt och det spelar ingen roll vad som sägs i strategin. Det dagliga arbetet har enligt

mellanchefen ingen koppling till strategin. Kollegerna tycker likadant, enligt denna mellanchef. Även om han eller hon påstår att det inte finns något förhållande till strategin, så anser jag att det ändå finns där. Förhållandet tar sig uttryck i aktivt motstånd där strategin inte betyder någonting för mellanchefen, den är helt enkelt onödig. Detta tyder därför på en stark grad av alienering, så stark att mellanchefen själv anser att det inte ens finns ett förhållande. Denna alienering kan jämföras med den som Zizek talar om, där det aktiva motståndet blir synligt. I detta fall blir detta till och med mycket tydligt då det endast är det operativa arbetet som är relevant för mellanchefen, som dessutom anser att han eller hon inte har något förhållande alls till strategin. Strategin existerar inte och kan då inte heller tas på allvar.

Många av mellancheferna tar med andra ord aktivt avstånd från strategin genom att gräva ned sig i de dagliga rutinerna, och genom detta ställnings-tagande passiverar de sig själva och pekar samtidigt även ut strategin som negativ i form av någonting som inte spelar någon roll och som står i ett motsatsförhållande till det riktiga arbete som de upplever sig utföra. Protesten mot strategin är således närvarande i form av aktivt motstånd, vilket enligt Zizek tyder på en klar grad av alienering.

Detta är även i linje med de slutsatser som Rouleau (2005) gjorde då det gällde nya klädkollektioner. Hon konstaterade hur mellancheferna ofta är medvetna om vad strategin säger, utan att nödvändigtvis tala om den i samma termer:

Without speaking of strategy, were conscious of the strategic issues surrounding the launching of the new collection. Strategic sensemaking and sensegiving are thus built from a reflexive monitoring of conduct (Giddens 1984) that comes from the practical consciousness of reaction to circumstances. Rouleau (2005, 1431)

Mellancheferna vet med andra ord en hel del om organisationens liv och leverne, om det väljer att engagera sig, vilket dock inte verkar vara fallet med strategin i de svar som jag samlat in. Det dagliga arbetet ska skötas och där är strategin mindre viktig emedan en koppling mellan det dagliga arbetet och strategin enligt dessa mellanchefer saknas. Strategin betraktas uttryckligen som en motsats till det som mellancheferna uppfattar var det centrala för dem, nämligen det operativa, dagliga arbetet.

8.5 Alienering som distans

Den sista kategorin innehåller de fyra berättelser som innehåller alienering i form av distans. I berättelserna finns strategin med, men den varken styr eller stöder, samtidigt som den varken är ett problem eller något att fundera över. Strategin är inte ämnad för mellanchefen utan för någon annan.

Distansen ger istället mellancheferna friheten att inte bekymra sig över att strategin varken ger råd eller riktlinjer. Dessa berättelser innehåller därmed även drag av både marxistisk och zizeksk alienering, men jag ser ändå att det är distansen så som Moon talar om alienering som är det mest centrala i berättelserna.

Mellanchef 14 (20–29 år gammal, under ett år inom organisationen varav under ett år på nuvarande position)

Jag är ganska ny här på arbetsplatsen och har därför inte hunnit sätt mig in i verksamheten så mycket, men känner nog till strategin. Det var det första som gavs åt mig efter nycklar och dator. Jag förstår strategin och ser den som en del av vem vi är och framförallt skall vara. För mig är strategin nog viktig, kanske närmast då att vi har en, inte nödvändigtvis vad det sedan står i den för på daglig basis hinner jag nog inte fundera på vad strategin säger. Alla som jobbar i organisationen tycker jag ändå att på sätt eller annat är delaktiga i strategiarbetet och därför är det också en av de mest centrala gemensamma saker som organisationen har. Alla kan samlas runt strategin, typ. För mig betyder ordet framtid och kanske också riktning. Vad skall vi vara i framtiden, och även om jag inte använder mig av strategin i mitt dagliga arbete så finns den nog där som en stöttepelare.

Denna mellanchef känner till strategin trots att han eller hon är ny på arbetsplatsen. Av organisationen ses strategin som väsentlig då den gavs åt personen direkt i början av arbetsförhållandet. Viktigt för denna person är att det finns en strategi, men det är inte så väsentligt vad som står i den. Trots det så ser denna mellanchef strategin som en av de viktigaste gemensamma faktorer som organisationen har. I det dagliga arbetet finns strategin dock inte med, men i bakgrunden agerar den ändå stöttepelare enligt denna mellanchef. Vad detta konkret innebär förblir dock osagt. Att mellanchefen påpekar att det är viktigt med en strategi, men inte vad som står i den, tyder på en tilltro till strategidokumentet, men visar samtidigt på en distansering gentemot dess innehåll. Problematisk är den dock inte enligt mellanchefen och förhållandet till strategin kan därför klassas vara av den formen som Moon nämner, där distanseringen inte är tydlig eller ens nödvändigtvis negativ. Distanseringen är mera ett sätt genom vilket vardagen hanteras och ger i viss mån även en grad av frihet åt mellanchefen.

Mellanchef 15 (60–69 år gammal, 20–25 år inom organisationen varav 10–15 år på nuvarande position)

Kan inte påstå att strategin skulle betyda så värst mycket för mig. Strategin bör finnas, men mera för att det är något som alla organisationer skall ha. Någon direkt vägledning eller styrning ger det inte. Kanske just för att den är något avlägsen och inte kopplad till daglig verksamhet. Därför känner jag heller inte igen mig själv, men det kanske man heller inte behöver göra.

Strategi är ändå ett dokument på högre nivå som inte tar ställning till enskilda personer tycker jag.

Denna mellanchef har läst strategin och vet ungefär vad som står i den. Den betyder inte så mycket, och han eller hon uppger även att den inte är någonting att bry sig ”dess mera” om. Den är avlägsen och ger ingen direkt vägledning eller styrning, men den betyder tydligen ändå någonting i och med att uttrycket här är att den inte betyder ”så värst mycket”. Mellanchefen påpekar att en strategi bör finnas, men att den i denna organisation inte är kopplad till verksamheten. Då kan man ju fråga sig varför den bör finnas och för vem om den inte är kopplad till verksamheten? Att mellanchefen inte känner igen sig själv i strategin, upplevs inte som problematiskt, eftersom dokumentet upplevs vara ”på högre nivå” och därför inte tar ställning till enskilda personers arbete. Alieneringen från strategin syns här i form av att mellanchefen tydligt klargör att strategin finns till för andra, men inte för mig, vilket är ett sätt att distansera sig från någonting. Att mellanchefen dessutom anser att detta är helt i sin ordning, visar på en djup grad av alienering, även om denna alienering inte nödvändigtvis är negativ utan snarare ett sätt att skapa en grad av frihet i vardagen och vara nöjd med situationen, med andra ord den form av alienering som är en lösning, vilket exempelvis Moon behandlar.

Mellanchef 30 (50–59 år gammal, 10–15 år inom organisationen varav 5–10 år på nuvarande position)

Jag känner inte att jag skulle vara involverad i strategiarbetet eller att jag i någon större grad skulle vara en strategiutövare. Jag har ett operativt, dagligt ansvar och det har jag oberoende av vad strategin säger. Inom vårt företag är det väldigt långt koncentrerat till högsta ledningen allt som gäller strategi och arbetet där kring. Strategin är inte viktig för mig utan snarare något jag inte bryr mig så värst mycket om, i alla fall inte i mitt dagliga arbete. Då vi samlas för strategidagar eller liknande så är det ju uppe för diskussion, men det är också den enda gången.

Även denna mellanchef poängterar det operativa ansvaret och påpekar samtidigt att han eller hon inte ser sig vara en strategiutövare eller involverad i strategiarbetet överlag. Det operativa ansvaret anser personen vara detsamma oberoende av strategin. Att så starkt poängtera det dagliga arbetet i motsats till det strategiska arbetet vittnar enligt mig om det motstånd mot strategin i linje med hur Zizek talar om alienering. Vidare menar mellanchefen att strategiarbetet i organisationen är koncentrerat till den högsta ledningen, alltså inte någonting som denna mellanchef ser sig själv vara en del av. Strategin hör till någon annan, vilket visar på en medveten distansering från den, så som Marx beskriver alienering, där någonting inte är väsentligt för en själv utan där personen upplever sig stå utanför eller vara oengagerad.

Inställningen får dock en liten omformulering i nästa mening där mellanchefen säger att strategin är något han eller hon ”inte bryr sig så värst mycket om, i alla fall inte i mitt dagliga arbete”. Med andra ord, så bryr sig kanske denna mellanchef ändå om strategin, även om han eller hon inte ser kopplingen till det dagliga arbetet? Men då är ju frågan om den dagliga kopplingen ens ska gå att se? Strategin diskuteras endast på strategidagarna, vilket tyvärr stöder distanseringen mellan det dagliga arbetet och det som uppfattas som strategiarbete. Genom att skapa en tudelning i organisationen mellan strategidagar och det dagliga arbetet, möjliggörs och understöds alieneringen från strategin då den lyfts fram som något annat, större och högre. Denna aliering syns i mellanchefernas inställning och attityd till strategin, men detta är inte problematiskt, vilket stöder tanken om alieneringen så som Moon talar om den. Om strategin diskuteras enbart på strategidagar eller dylikt, är det svårt att förvänta sig att den ska ingå i det dagliga arbetet.

Mellanchef 34 (40–49 år gammal, 5–10 år inom organisationen varav 5–10 år på nuvarande position)

Strategi är abstrakt och vägleder mig inte i mitt arbete. Jag har satt upp egna målsättningar för mitt team men de är inte kontrollerade mot strategin. Jag vet ju vad vår strategi säger, men inte påverkar det mina beslut i det dagliga arbetet. Så för mig betyder inte strategin något, det är mera nåt man kan visa för kunder, investerare och samarbetspartners.

Mellanchefen ser strategin som något abstrakt som inte har någon vägledande funktion. De egna målsättningarna för teamet är inte avstämde mot strategin, vilket också tyder på att mellanchefen inte anser det lönt att se vad strategin innehåller. Detta pekar på den aliering som Marx talar om, där strategin inte ger några råd och där de målsättningar som styr verksamheten kommer från andra källor än dem som är direkt kopplade till strategin. Mellanchefen vet vad strategin säger, ”men inte påverkar det besluten i det dagliga arbetet”, vilket i sin tur visar att distanseringen från strategin är aktiv och innehåller medvetna beslut om att inte ta med strategin vid utformningen av målsättningar och vid beslutsfattandet, det som Moon talar om. Strategin finns enligt denna mellanchef till för någon annan, ”kunder, investerare och samarbetspartners” och det betyder även att den samtidigt förblir oväsentlig för mellanchefen. Diskussionen kring distanseringen genom att se strategin finnas till för någon annan förekommer även i Moons diskussioner kring aliering.

Alieneringen syns i formen av distans, där strategin alltså finns till för någon annan, men distanseringen ger även mellancheferna en frihet att inte bry sig. Distanseringen kan därmed vara ett sätt för mellancheferna att hantera sin vardag och även om det i berättelserna förekommer drag av både den

marxistiska och zizekska formen av alienering, skiljer sig tonen i dessa berättelser på så sätt att distanseringen inte nödvändigtvis är problematisk eller något negativt, utan snarare ett sätt att hantera vardagen på.

8.6 Sammanfattning av berättelserna

Berättelserna är, som vi kan se, av både varierande längd och omfång, men de förmedlar ändå ganska bra mellanchefernas uppfattning om sig själva och om organisationens strategi, samt hur de ser sin roll i förhållande till den. Jag ser olika former av distansering och alienering i berättelserna, och i kombination med de kvantitativa påståendena fungerar berättelserna bra med tanke på mitt syfte och min forskningsfråga. Berättelserna ska dock inte tolkas som direkta sanningar utan som ett sätt för mellancheferna att beskriva sitt eget förhållningssätt enligt dem själva.

Av de 28 berättelserna innehåller alltså över 50 % ett element av alienering i form av uppgivenhet, frustration eller besvikelse. När mellancheferna inte får de råd och riktlinjer som de förväntar sig av strategin blir strategin oväsentlig för dem. Detta är alltså alienering enligt den marxistiska formen. Detta innebär även att det inte är i strategin som dessa mellanchefer söker efter mening om de känner att de har behov att tackla osäkerhet och förvirring. Strategin är inte viktig för dessa mellanchefer, de vet att den finns där men det är inte någonting som de bryr sig om och den ger dem inte någon vägledning i det dagliga arbetet. De för inte heller strategin vidare till sina underlydande, eftersom de inte funderar på den eller får någon vägledning från den. Strategin (och implementationen) stannar alltså vid dem och de underlydande förekommer överlag väldigt sparsamt i dessa mellanchefers berättelser. Mellancheferna upplever dock inte sin position som vare sig problematisk eller inklämd, hierarkiskt sett.

Fem berättelser, eller 17,9 %, innefattar alienering i form av cynism och likgiltighet. Dessa mellanchefer distanserar sig medvetet från strategin och visar detta genom cyniska kommentarer, vilket är den form av alienering som exempelvis Fleming talar om.

Ett medvetet och aktivt motstånd återfinns i 17 berättelser, vilket motsvarar 61 %. Strategi är för dessa mellanchefer något som den högsta ledningen skall arbeta med, och de verkar vara nöjda med att ha det så och inte ens vilja delta i strategiarbetet. De gräver ner sig i de dagliga rutinerna och använder detta som en utväg till att distansera sig från strategin. De dagliga rutinerna vinner alltid över det strategiska långsiktiga tänkandet och mellancheferna ser inte att de själva skulle ha en roll i strategiarbetet. De säger sig har ett operativt ansvar, och poängterar dessutom uttryckligen att deras ansvar inte är strategiskt. De har heller inget intresse av att förstärka kopplingen mellan det operativa och det strategiska arbetet, utan det är den högsta ledningen som ska ta det ansvaret. De själva utför så att säga ”riktigt

arbete”, till skillnad mot den fantasivärld som strategin representerar

Strategin representerar en form av auktoritet i organisationen, enligt Lacans ”name of the father” som mellancheferna riktar sin protest mot, vilket gör strategin till ett objekt som de kraftigt distanserar sig från, snarare än att den skulle fungera som ett identifieringsobjekt. Strategin ter sig med andra ord som ett objekt, så som det diskuteras av Kristeva (1982) och så som hon ställer det i direkt motsats till Lacans *object petit a*.

Alienering i formen av distans där strategin upplevs finnas till för någon annan, syns i fyra berättelser (14%), medan totalt tretton berättelser enligt min analys innehåller drag som kan tolkas som flera olika former av alienering. Det visar på ytterligare en dimension av frågeställningen, där mellancheferna ser sin egen roll i förhållande till strategin som betydligt mera mångdimensionell än vad jag först ansåg mig kunna se i materialet. Därav kan berättelserna alltså inte anses vara uteslutande, men det var heller aldrig tanken att de skulle vara det.

Mellancheferna använder sig av en liknande jargong i beskrivningen av sitt förhållande till strategin, vilket blir tydligt i de olika berättelserna. De ser med andra ord sitt förhållande till organisationens strategi på ett liknande sätt, även om detta tar sig uttryck på lite olika sätt. Det överraskade mig att deras förhållningssätt var så pass lika. Det kan naturligtvis bero på att de har en liknande ekonomutbildning i bakgrunden som i alla fall i viss mån har påverkat dem och att de även i sin arbetsroll utför liknande typer av uppgifter som ansvariga för ett team, en avdelning eller en funktion. Det är också tydligt att dessa mellanchefer har ytterst bråttom i sin vardag, vilket medför att de inte hinner eller kan fundera på strategi i någon större utsträckning. Även om attityden sakta håller på att förändras, så har strategi traditionellt både i den allmänna diskussionen och i litteraturen varit starkt kopplad till organisationens högsta ledning (Kärnä 2014, Rajalahti 2009), och det kan även förklara varför många av mellancheferna i sina egna svar lyfter fram just detta.

I kombination med kategorierna i det föregående kapitlet bildar dessa två kapitel en stomme för min analys i enlighet med hur exempelvis Riessman (1993) beskriver analysprocessen då det handlar om just berättelser. Kombinationen av kapitlen 6, 7 och 8 återkommer jag till i följande kapitel, där jag sammanfattar materialet, analysen och slutsatserna. Dessutom tar jag upp de nya frågor som jag ser att denna undersökning ger upphov till.

9 Alieneringen, distanseringen och motståndet

Detta kapitel diskuterar de mest centrala upptäckterna i arbetet och utvärderar samtidigt den teoretiska, metodologiska och praktiska relevansen. Jag har följt en analytisk strategi som utgår från att kombinera materialet med teoretiska teman tills kopplingar mellan olika koncept uppstår så att de sedan kan bearbetas och slutligen bidra till att en djupare förståelse nås (Yin 2009). Avhandlingen bidrar till den existerande litteraturen om strategi och om mellanchefer, och är ett metodologiskt komplement och ytterligare ett bidrag till den rent praktiska diskussionen kring dessa frågor.

Denna studie undersöker hur mellanchefer ser på och relaterar till den officiella strategin i de organisationer de verkar i och samtidigt hur de ser på sin egen roll i förhållande till denna strategi. Studier som fokuserar på en viss grups uppfattning om ett speciellt fenomen är viktiga, menar Rouleau (2005), men de har ändå varit relativt sällsynta. Med min studie strävar jag därmed efter att fylla en del av detta identifierade tomrum. Genom att dessutom utgå från alieneringsteori i relationen mellan mellancheferna och organisationens officiella strategi, bidrar jag med en ny dimension till strategiteorin som tidigare, när det gäller mellanchefer, främst fokuserat på deras roller i strategiarbetet och positioner i implementeringen. Här vidgar jag identifieringsaspekten genom att se på dess motsats, i form av distansering genom alieneringsteori. Jag visar i mina slutsatser hur mellancheferna använder strategin som distanseringsobjekt och någonting de riktar sin likgiltighet och sin cynism emot samt också sin uttryckta protest mot organisationen som helhet. Att strategi kan fungera som en identifieringsaspekt har tidigare forskning redan visat på, men jag har med denna studie även åskådliggjort hur samma strategi kan fungera som ett distanseringsobjekt på mellancheferns nivå. Därmed har jag bidragit till en högre förståelse av strategisk teori, där strategin i form av negativ och föremål för en klar protest får en helt annan innebörd i organisationen.

Den forskningsfråga som jag studerar i denna avhandling är följande: *Hur uppfattar mellanchefer strategi i den organisation de arbetar i och hur ser de sin egen relation/sitt eget förhållande till den?* Undersökningen av forskningsfrågan vilar på tre större helheter, nämligen strategi, alieneringsteori och blandad metod som har influerats av narrativ. Syftet med avhandlingen var att med hjälp av alieneringsteori undersöka hur mellanchefer ser på organisationens officiella strategi och sin egen roll i förhållande till den. Genom att studera alienering som ett komplement till den redan rådande uppfattningen om strategi och identifiering, kan jag bygga på den redan existerande kunskapen om strategiteori och visa strategin som negativ, det vill säga någonting som även kan ge upphov till distansering hos mellancheferna. Precis som Marx talar om den produktive

mannens motsats i form av alienering, omfattar jag här samma tanke om alienering som kontrast till identifiering, och mera specifikt i hur mellancheferna ser sig själv i förhållande till organisationens strategi. Utan egna val och möjligheten att påverka alieneras människan sakta men säkert från organisationen (Kilminster 2002). Detsamma gäller för organisationens strategi ifall mellancheferna upplever att den är främmande för dem och att de inte kan påverka den. De blir allt mera fjärrade från strategin, och strategin blir i sin tur allt mera separerad från mellancheferna. Relationen mellan mellancheferna och den officiella strategin blir således kontinuerligt svagare, samtidigt som det mentala avståndet ökar.

I mitt material ser jag även andra former av distansering gentemot strategin. Cynism i kommentarerna om strategi syns tydligt, vilket är den form av alienering som Fleming talar om, och i det aktiva motstånd som även är närvarande i många av berättelserna ser jag den form av alieneringsteori som Zizek tar upp. Denna distansering bygger på aktivt och medvetet avståndstagande, nästan till den grad att det kan tänkas vara en protest i dess djupaste form. I den här formen kan strategin till och med tänkas representera "the name of the father" som Lacan (1966/2007) talar om och som Zizek (2008b) senare bygger vidare på. Enligt det tankesättet blir strategi något mycket större än enbart ett dokument, och det blir strategin som får stå för allt det som mellancheferna föraktar inom organisationen, oberoende om de har varit med och tagit fram den eller inte. Även om både Lacan och Zizek talar om "name of the father" i helt andra sammanhang, ser jag ändå kopplingen till strategin, eftersom strategidokumentet, precis som fadern, symboliskt kan anses representera lagen som skall efterföljas inom organisationen. Denna auktoritet blir för mellancheferna föremålet för deras protest mot vilken de riktar sitt motstånd.

Jag utgår från begreppet identifiering i vid mening (se exempelvis Golden-Biddle & Locke 1993) och alienering (Marx 1964, Zizek 2004, Fleming 2005) i relation till strategin. Jag tar även avstamp i Rouleau (2005) som konstaterar att framtida forskning borde inrikta sig på just mellanledningens erfarenheter och hur de uppfattar ett visst fenomen och genom att närmare studera det, komma djupare in på själva fenomenet.

Vad innebär det för resultaten att jag som forskare har jag varit en del av forskningsprocessen? Vissa saker har jag sett genom skrivandet, då jag försökt uttrycka det jag funnit intressant. Deskriptiv evaluering av materialet kräver en mycket hög grad av transparens (Mantere & Ketokivi 2013), och det är också det som jag genomgående strävat efter i denna avhandling. Jag har försökt involvera läsaren och visa de val jag gjort samt hur jag kommit fram till mina slutsatser. Genom att göra detta strävar jag efter en högre grad av genomskinlighet i processen, där läsaren ser stegen och inte enbart slutresultaten.

Då jag evaluerar mitt bidrag och de upptäckter som jag gjort i denna avhandling, är det även på sin plats att ta upp de begränsningar som hör till studien. De olika organisationerna, deras strukturer och verksamhetsområden samt deras omgivningar kunde ha fått större utrymme och jag kunde ha utvecklat hur dessa påverkar de svar jag fått av mellancheferna. Men eftersom jag var intresserad av mellanchefernas syner och inte organisationens, valde jag ändå att inte ta fasta på dessa, även om detta blir en begränsande faktor i studien. De personer som svarat representerar en liten och specifik grupp så slutsatserna kan därför inte heller sägas vara generella eller anses representera en enda sanning. Avhandlingen är också min tolkning av de svar som mellancheferna har gett, vid en viss tidpunkt, och därför finns det ingen garanti för att en annan forskare skulle komma till samma slutsatser som jag gjort här. Men min tanke var heller aldrig att samla in generella resultat, utan det var snarare en strävan efter att bidra till den akademiska (och praktiska) diskussionen som drivit mig framåt. Jag tar avstamp i Greenblatt och Gallagher (2000) och anser att en djupare förståelse kommer genom möten med det specifika och individuella, vilket i mitt fall blir de svar och de berättelser som mellancheferna skrivit:

The task of understanding then depends not on the extraction of an abstract set of principles, and still less on the application of a theoretical model, but rather on an encounter with the singular, the specific, and the individual (Greenblatt & Gallagher 2000, 7).

Resultaten av denna studie kan också jämföras med andra grupper inom organisationen eller med ett annat urval av mellanchefer. Diskussionen kring mellanchefer och strategi utvecklas hela tiden och min förhoppning är att jag med denna avhandling har kommit med bidrag till den diskussionen. Även om forskningen är starkt kontextbunden när det gäller urval och tidsperiod, finns det ändå kunskap att ta fasta på i själva processen. Även om kunskapen inte kan generaliseras i traditionell bemärkelse, så kan den ändå bidra till en djupare förståelse av mellanchefernas syn på strategi och till att på ett praktiska plan hjälpa organisationen att förstå mellancheferna. Här önskar jag även poängtera att jag använt alla de olika svar som jag fick in i min undersökning, så även om materialet alltså är begränsat, så hävdar jag ändå att detta material och den tid och energi som jag har haft till förfogande gör min analys av materialet så heltäckande som den kan bli. Inget unikt svar har blivit bortglömt, och alla mellanchefer som deltog har fått en plats i den färdiga avhandlingen, vilket bidrar till att den analys och de slutsatser som jag presenterar är representativt för detta ändamål.

Mellancheferna ser ofta problemen med strategin och genomförandet av den på ett mera konkret plan än exempelvis ledningsgruppen. Mellancheferna är den första nivån som ser organisationens problem och som dagligen verkar i ett korsdrag (Karjalainen 2014), och det är också de som är länken mellan det strategiska och den operativa domänen enligt Floyd

och Wooldridge (1996). Om de identifierar sig med strategin, är de villigare att arbeta för att föra den framåt. Om de inte känner att de kan relatera till organisationens strategi, föreligger en stor risk att de alieneras från den och att de intar en passiv roll, att de helt enkelt inte bryr sig. Mellancheferna är i sin roll en betydande del av den dagliga verksamheten och i denna roll tampas de med resursbrist, prioriteringsutmaningar och problemet med att stå mellan olika parter med olika viljor.

Det bidrag som denna avhandling ger är dels att lyfta fram hur mellancheferna säger sig uppleva den officiella strategin inom sin egen organisation och sitt förhållande till den och därmed öka vår förståelse av hur strategi uppfattas utanför den högsta ledningens kontroll. Dels lyfter avhandlingen fram vad dessa olika uppfattningar om strategin kan ha för implikationer på utförandet och planeringen av strategi inom organisationen. Genom att studera alieneringsteori i relation till strategi breddar jag vår förståelse av strategiteori och identifieringsarbete inom organisationen, och även om jag via berättelserna inte kan gå en dialog med mellancheferna, ger metoden dem möjligheten att fundera på sin egen roll och position inom organisationen. Något som även i det långa loppet kan bidra till att diskussionen kring mellancheferns roll, ansvar och förväntningar i organisationen bättre kan diskuteras inom de olika organisationerna, vilket i sin tur kan leda till både teoretiska och praktiska implikationer.

Mellancheferns roll och inverkan har ännu inte studerats tillräckligt, och därför har jag valt att fokusera på denna spännande grupp. Strategin lever och syns i organisationen om den mäts och diskuteras, menar Erola (2014), och han påstår även att detta gäller på alla nivåer och även som en del av den dagliga verksamheten. Om den inte syns, diskuteras och kopplas ihop med det dagliga arbetet finns det stor risk att den blir bortglömd och att mellancheferna då ser den som onödigt och abstrakt, vilket i mitt material syns i form av cynism, med andra ord den alieneringsform som Fleming lyfter fram.

Mellancheferna känner i allmänhet till organisationens strategi, men hävdar samtidigt att de inte bryr sig om den. Utan mellanchefernas stöd och engagemang förblir strategin högst antagligt någonting som berör enbart den högsta ledningen, medan resten av organisationen rycker på axlarna och säger något i stil med: *jaha, det här är årets papper man inte behöver bry sig om*. För det som mellancheferna säger om strategin och sättet de säger det på, påverkar hur resten av organisationen uppfattar strategins betydelse. Strategin finns där, mellancheferna inser detta, men i likhet med hur både Marx och Hegel såg på alienering som skillnad mellan existens och essens, så är strategin inte vad den borde vara för att stödja dessa mellanchefer, och den borde ändå vara något som hjälper och stöder dem. Likgiltigheten mot strategin, som beror på besvikelsen när strategin inte lever upp till mellanchefernas förväntningar, medför därför

att distanseringen blir starkare. Strategins betydelse förblir med andra ord marginell för mellancheferna; den ses främst som någonting som är främmande, frånkopplat och mentalt väldigt distanserat, både från dem som personer och från deras dagliga arbete. Det är fråga om en klar tudelning mellan å ena sidan det verkliga arbete, det operativa, som mellancheferna gör och å andra sidan det ”andra”, fantasman i form av strategin som har planerats och som finns där, men som inte spelar någon större konkret roll för de flesta av dem. Deras ansvar ligger, enligt dem själva, helt klart i det dagliga arbetet, och detta arbete används som ett sätt att göra motstånd mot strategin. Genom att gräva ned sig i de dagliga rutinerna visar de exempel på alienering i form av aktivt motstånd, så som Zizek talar om alienering.

Strategiarbete som helhet är sällan helt och hållet genomtänkt, planerat eller felfritt. I praktiken kan det inte ens vara perfekt, eftersom det utförs av människor som kan ha bråttom, deltar i många andra projekt samtidigt eller helt enkelt är fast i de dagliga rutinerna, med allt vad det innebär. Mellancheferna har trots det (eller kanske just därför) en viktig roll i att kommunicera strategin och strategiska frågor vidare samt agera enligt den rådande strategin. Om mellancheferna upplever strategin som flummig och inte kopplad till verksamheten, vilket är fallet i denna studie är det även svårt för mellancheferna att motivera sin egen personal och sitt eget team att ta strategin på allvar. Detta leder i sin tur till att strategin blir än mera fjärrad från själva verksamheten. Om ingen talar om strategin eller bryr sig om den är det kanske inte helt oväntat att den inte har någon inverkan på det som dagligen utförs inom organisationen? Här kan jag återkoppla till den kvantitativa delen av frågeformuläret där medeltalen visade hur mellancheferna hade läst strategin (medeltal 5,46), men att den ändå upplevs som avlägsen (4,86) och att de ibland ifrågasätter strategin (4,54). Att strategin känns både avlägsen och att den ifrågasätts kan mycket väl ses som ett uttryck för att den inte är bekant för mellancheferna som, även om de läst den, inte känner att den skulle beröra dem direkt. Den här iakttagelsen understryks även av att mellancheferna inte får vägledning i det dagliga arbetet av strategin (2,26), av att de inte känner igen sig själva i strategin (2,71) och av hur de upplever att de inte är involverade i strategiarbetet (2,89). Även om de alltså anser sig förstå strategin, så förblir den ändå distanserad och är således inte en del av mellanchefernas dagliga arbete. Svaren visar här hur de upplever att de inte kan, vill eller hinner påverka strategiarbetet, vilket tydligt pekar på hur de ser sig själva som delar av den ”maskin” som de ingår i, utan att styra denna i någon viss riktning, vilket exempelvis Marx påpekar är ett tydligt tecken på alienering.

I korrelationsanalysen som jag gjorde på det kvantitativa materialet, analyserade jag närmare de frågor som hade fått antingen höga eller låga medelvärden, det vill säga att de antingen stämde väl överens med mellanchefernas uppfattningar eller att frågorna inte gjorde det. Resultaten

av korrelationsanalysen visar följande: även om mellancheferna hade läst strategin och den var klar för dem, så syns en tydlig korrelation med att den ändå är avlägsen för dem, det vill säga trots (eller kanske just därför) att de vet vad som stod i den, så är den avlägsen för dem. Om mellancheferna upplever sig vara involverade i strategiarbetet, anses även själva strategin vara mindre avlägsen. Det som dock kommer fram här är att mellancheferna ändå upplever att de inte är involverade, vilket får mig att tänka om när det gäller dessa två frågor och fundera på om det kanske är så, att det är just upplevelsen av strategin som avlägsen som gör att de inte vill vara involverade i strategiarbetet. Strategin vägleder inte heller mellancheferna i det dagliga arbetet i och med att den upplevs som avlägsen. Även här kan man fråga sig om det är så att mellancheferna ser strategin som avlägsen och därför inte får någon vägledning av den, eller om de inte får någon vägledning och därför uppfattar den som avlägsen? Oberoende av vilket som stämmer, så blir strategin en del av det som uppfattas som onödigt och som inte spelar någon roll, eftersom den inte lever upp till de förväntningar om råd och riktlinjer som mellancheferna har. Detta finns i den marxistiska alieneringsteorin och syns även i mitt material.

Då strategin upplevs som avlägsen är den inte heller viktig för mellancheferna, vilket korrelationen mellan påståendena 10 (Strategin är viktig för mig) och 13 (Jag upplever strategin som avlägsen) visar. Omvänt kan man uttrycka det så här: om mellancheferna ansåg strategin vara viktig för det egna arbetet så skulle den samtidigt alltså vara mindre avlägsen. I denna undersökning upplevs dock strategin som avlägsen, varpå den alltså på samma gång förlorar i väsentlighet. Mellancheferna ser helt enkelt inte att strategin skulle beröra dem, de tar en passiv roll gentemot den och poängterar samtidigt starkt sitt operativa ansvar. Det operativa ansvaret ställer de i total motsats till allt som berör strategi. I berättelserna ser jag alltså både den form av alienering som Marx talar om, där förväntan på vad strategi borde vara inte infrias och detta ger upphov till besvikelse, och också den form som Fleming tar upp, nämligen den om cynism där mellancheferna ser att de, och organisationen i stort, skulle klara sig precis lika bra utan en strategi och att det inte spelar någon roll vad som står i den. Dessutom ser jag i berättelserna drag av den alieneringsteori som Zizek talar om, som tar sig uttryck i att mellancheferna aktivt tar avstånd från strategin, gör motstånd mot den och säger att de inte vill ha med den att göra. Där den marxistiska formen bygger på besvikelse och den flemingska på likgiltighet, kan den zizekska sägas vara starkare eftersom den involverar ett tydligt motstånd och därmed även en aktiv distansering från strategin. Strategin blir till och med i vissa fall uttryckligen det objekt som mellancheferna riktar sin frustration och protest mot.

I frågorna hittade jag hög positiv korrelation när det gäller ett linjärt samband mellan att vara involverad i strategiarbetet och att känna igen

sig själv i strategin. Detta skulle betyda att mellanchefer som överlag är involverade i strategiarbetet känner igen sig också i fenomenet strategi, eller omvänt: om de känner igen sig i strategin så är de även mera involverade. Om det sedan är för att de satt sin personliga prägel på dokumentet eller för att de helt enkelt är mera insatta i frågorna i allmänhet är dock än så länge en obesvarad fråga. Att de känner igen sig i strategin är också ett sätt att motarbeta att strategin känns avlägsen, vilket korrelationen mellan frågorna 8 och 13 tyder på.

I därpå följande sambandsanalys granskade jag korrelationen mellan att mellancheferna inte bryr sig om strategin och om den vägleder dem. Här ser vi en stark negativ korrelation, som alltså visar att om de inte bryr sig så vägleder strategin dem inte heller. Omvänt kan även konstateras att emedan strategin inte vägleder dem, så bryr de sig inte heller om den. För att de således ska bry sig om den, så borde den alltså vägleda dem i det dagliga arbetet.

Även följande korrelation indikerar ett liknande perspektiv. Här ser jag på sambandet mellan att känna igen sig i (8) och att inte bry sig om strategin (14). Den klara negativa korrelationen vittnar om det faktum att om mellancheferna känner igen sig i strategin så bryr de sig även mera om den. Här är vi således igen inne på konkreti, precis som i föregående jämförelse. Den sista jämförelsen, mellan påståendena 15 (Jag är en strategiutövare) och 7 (Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen), visar genom en stark positiv korrelation att om mellancheferna är involverade i strategiarbetet så ser de sig även som strategiutövare. I denna studie var de dock inte så involverade (2,89), vilket följaktligen bidrar till att de inte heller ser sig som strategiutövare och det i sin tur har en negativ inverkan, så att de inte bryr sig om strategin och den därmed även förblir både avlägsen och utan betydelse.

9.1 Strategi i vardagen?

Galbraith (2002) påpekar hur strategin, för att lyckas, bör vara länkad till människorna inom organisationen (deras kunskap och tankevärld), till organisationsstrukturen, till belöningssystemen (som ska ha en motiverande effekt) och till processerna (informationsflöden). Han poängterar vikten av att allt hänger ihop med varandra i en modell som till sitt utseende påminner om en stjärna, där dessa fem fenomen är stjärnans spetsar. Mitt material visar inte heller att dessa fem fenomen skulle vara sammankopplade på något sett inom organisationerna där dessa mellanchefer verkar, och detta understryker ytterligare mellanchefernas tydliga alienering från strategin. Mellancheferna ser inte att strategin berör dem, och de anser inte att det finns kopplingar mellan strukturen och strategin eller mellan exempelvis belöningar och strategin. Det kan

mycket väl hända att dessa kopplingar finns, men det faktum att ingen av mellancheferna nämner någonting om dessa fenomen, tolkar jag som ett tecken på att det är strategin som i sig är så irrelevant och distanserad från mellancheferna att de inte ens kan tänka sig att den kunde vara eller borde vara sammankopplad med strukturen eller rollfördelningen inom organisationen. Att enbart läsa den officiella strategin räcker alltså inte, inte heller de omtalade strategidagarna ute i skärgården eller på något spa-hotell. Även om mellancheferna tar aktiv del i strategidiskussionen och även i utvecklingen av strategin på strategiseminarier eller under strategidagarna, förblir den diskussionen bortkopplad från den dagliga verksamheten, och det som händer ”ute i skogen” stannar där, i alla fall när det gäller strategin. Detta överensstämmer med det som exempelvis Johnson et al. (2006, 27), konstaterar om strategiworkshopar:

the very separation of workshop activity from everyday practice, which is necessary for new ideas to emerge, prevents the transfer of ideas and plans from the workshop to the workplace.

Detta ser jag tydliga spår av i mitt material, för även om mellancheferna varit med på strategidagar och liknande, så upplever de att det endast är där som strategi diskuteras och det gör att den dagliga verksamheten känns bortkopplad, både från strategin och från själva workshoppen. Det jag dock inte vet är om mellancheferna hade deltagit i en eller flera workshoppar, vilket exempelvis Schwarz och Balogun (2007) menar spelar en stor roll och att flera upprepade workshoppar kan ha en större effekt även på den dagliga verksamheten.

Floyd och Wooldridge (1996) å sin sida menar att de flesta mellanchefer generellt saknar korrekt kunskap om organisationens strategi, och det ser jag också i min studie, även om detta inte verkar vara den största utmaningen. De flesta mellancheferna hade ändå läst strategin och visste vad den innehöll, men konstaterade att den är avlägsen, fränkopplad och inte hör ihop med den dagliga verksamheten. Det som jag däremot kan hålla med om är att dessa mellanchefer inte ger den strategiska biten av sitt arbete något större utrymme. Detta är en annan aspekt som även Floyd och Wooldridge lyfter fram, och den kopplingen syns som sagt tydligt även här. Speciellt tydlig blir frånvaron av det strategiska arbetet då mellancheferna uttryckligen och dessutom mycket medvetet tar avstånd från strategin.

Middle managers do not give enough attention to the strategic side of their work (Floyd & Wooldridge 1996, 126).

Det här kommer fram i hur starkt mellancheferna poängterar sitt operativa ansvar samt att de inte ser sin egen roll som strategisk. De uppger även att de när de ger målsättningar åt sina underordnade, som de flesta inte ens nämner alls, så kontrollerar de inte om dessa målsättningar stämmer överens med den officiella övergripande strategin. Deras uppfattning kan med andra

ord rätt väl sammanfattas så att de ser strategin som någonting som finns till för den högsta ledningen och för kunder och samarbetspartner, men för dem är den så avlägsen att den inte är någonting att bry sig om i det dagliga arbetet. Då de aktivt har distanserat sig från strategin och flyr in i det dagliga arbetet, som de upplever stå i motsats till strategin, så kommer strategin även i fortsättningen att förbli på en abstrakt nivå. Det innebär att genomförandet av strategin helt enkelt misslyckas.

9.2 Var finns då strategin i organisationen?

So where does all this leave corporate strategy? (Hamel 2002, 316)

Var finns då strategin i organisationen? Det är en verkligt betydelsefull fråga, för hos mellancheferna verkar den ju inte finnas. De är så engagerade i det operativa att de inte hinner eller vill fokusera på strategin, som inte heller ger dem vägledning eller känns nära. De anser inte att de kan eller vill delta i strategiarbetet och lämnar därför över allt det som de uppfattar som strategiarbete till den högsta ledningen. Mellancheferna känner i allmänhet till den officiella strategin, men bryr sig inte direkt om den i det dagliga arbetet. Vidare ser de den som både avlägsen och bortkopplad från det som de egentligen gör, vilket bidrar till att de inte får vare sig stöd eller riktlinjer från strategin. Det syns också tydligt att de ser strategiarbete överlag som någonting som ledningsgruppen, styrelsen och vd:n i allmänhet skall ansvara för, medan de själva fokuserar på det dagliga arbetet. Det var även intressant att se hur dessa mellanchefer verkade vara rätt så nöjda med att fundera på det operativa och inte kände något större behov av att delta i det strategiska arbetet. Genom att gräva ned sig i det operativa, med andra ord i de dagliga rutinerna, flyr de undan den strategiska delen av sitt arbete och visar därmed en tydlig grad av alienering från den officiella strategin.

Den officiella strategin representerar för mellancheferna främst "det där årliga dokumentet som man inte behöver bry sig om". Enligt dem finns den till för "någon annan" än just för dem, det vill säga för högsta ledningen och möjligen för samarbetspartner. De är å andra sidan kraftigt låsta i det som de själva har definierat som det operativa ansvaret och menar att de dagliga rutinerna med allt som hör därtill, tar all tid och energi som de kan tänkas ha. Detta kan även ses som mellanchefernas sätt att bevara status quo och sin egen ställning. En viss grad av inertia kan alltså ses även i dessa svar, även om det uttryckta, direkta motståndet gentemot organisationens strategi är mindre än jag förväntade mig. Det som syns tydligare är dock likgiltigheten och passiviteten i förhållande till strategin, vilket tyder på en alienering i de former som Marx och Fleming tar upp, men inte så mycket av den alieneringsteori som Zizek tar fasta på.

Hendry och Seidl (2003) menar att separationen mellan det dagliga arbetet och strategievenemang möjliggör att deltagaren kan överge

sina normala rutiner och tankegångar, och därmed även reflektera över strategin och organisationens framtid. Även om strategiseminarier eller strategiplaneringsdagar förekommer i många av svaren, menar mellancheferna att deras betydelse är mycket ringa då det kommer till kritan. Strategin diskuteras visserligen på dessa evenemang, men diskussionen stannar där och implementeras inte i vardagen. Det kan sålunda konstateras att distansen till det dagliga arbetet och möjligheten till reflektion som är själva syftet med strategidagar (Tsoukas 2010) blir för stort, i och med att strategin helt och hållet glöms bort efter själva strategidagen, och alltså inte syns i det dagliga arbetet, vilket inte torde vara syftet. Med stöd av de givna svaren är jag därför benägen att hålla med Mintzberg (1994, 108) om att strategiworkshopar de facto är ”*virtually meaningless*”. Om strategin diskuteras enbart på de årliga (jag skriver årliga, men det kan även vara vartannat år eller vart tredje) strategidagarna blir den mentala distansen till den väldigt stor, vilket leder till en alienering från den i det dagliga arbetet. Då kommer mellancheferna inte att vare sig bry sig om den eller vilja ha någonting med den att göra. Distansten till strategin bara växer då separationen mellan det som mellancheferna ser som strategiskt och operativt arbete blir tydlig i och med att det endast är på strategidagarna som mellancheferna kommer i kontakt med organisationens strategi. Deras val att gräva ner sig i det operativa, visar tydligt hur de väljer detta som en utväg från strategin där de inte känner att de vill höra hemma. Känslor är dock tydligt inblandade, speciellt då det gäller negativa aspekter av strategin vilket är intressant eftersom mellancheferna samtidigt säger att de inte bryr sig om den. Den väcker ändå känslor. Speciellt tydliga blir känslor som här tar sig uttryck i form av likgiltighet och cynism, vilket visar på en form av distansering från strategin. Det är ändå intressant att så här många i alla fall tog sig tid att svara på min förfrågan, även om mellancheferna säger sig vara likgiltiga för strategin, som främst väcker negativa känslor hos dem. Det vittnar om att strategin trots allt på någon nivå väcker så pass mycket känslor och tankar att de ville svara. Detta tyder på att strategin när allt kommer omkring inte är riktigt så avlägsen som mellancheferna vill påskina. Att de tagit sig tid att svara på frågor om någonting de inte direkt upplever vara väsentligt för dem, är redan i sig ett intressant slutresultat av min forskning, och det vittnar om att mellancheferna vill föra fram sin åsikt, vilket organisationen mycket väl skulle kunna utnyttja om det görs på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. Sedan kan ju också vara för att de ville hjälpa mig, en person som precis som de studerat ekonomi. De vill kanske bidra till forskningen?

Floyd och Wooldridge (1996) påpekar hur mellancheferna samtidigt är både ledare och efterföljare i strategiprocessen och att denne därmed konstant går en krävande balansgång mellan debatt och konsensus. I mitt material blir rollen som ledare klart underställd rollen som efterföljare när

det gäller strategin, eftersom de underlydande omnämns ytterst sparsamt, samtidigt som den roll som mellancheferna ser att högsta ledningen ska ta understryks. Mellancheferna själva ser inte heller sin roll som problematisk eller inklämd mellan två hierarkiska viljor, vilket tidigare forskning som sagt understryker är ett centralt problem för just mellanchefer. De aktuella mellancheferna fokuserar på sitt dagliga arbete och operativa ansvar och strategin blir därmed egal. Mellancheferna ser sig i regel som klart operativa och anser att det (fortfarande) är den högsta ledningen som skall ansvara för och utföra det strategiska arbetet. De ser ingen mening i strategin, och fokuserar därför på det operativa. Denna negativa syn på strategin, som uppfattas som främmande, abstrakt och meningslös, kan enligt alieneringsteorin ses som ett tecken på att de har distanserat sig från den officiella strategin och därmed även från organisationen. Även om mellancheferna vet vad strategin innehåller, så påverkar det ändå inte det som de dagligen gör. Detta visar även korrelationen mellan frågorna 1 och 13 i det kvantitativa materialet. Även om mellancheferna har läst strategin så upplevs den ändå som mycket avlägsen. De får inte de råd som de förväntar sig, och strategin spelar helt enkelt ingen roll för dem då de ser sig vara så involverade i det operativa arbetet. De distanserar sig med andra ord från strategin enligt de alieneringsteorier som både Marx och Fleming presenterar.

9.3 Metaforer för identitet?

En annan synvinkel på hur mellancheferna ser på strategi och sin egen relation till denna, är att granska svaren enligt en identitetsaspekt. Här har jag valt att utgå från de metaforer som Mats Alvesson (2010) presenterar utifrån det arbete som Gareth Morgan (1997) tidigare gjort. Alvesson presenterar sju olika metaforer för identitet inom organisationen, och jag granskar mina svar utgående från dessa metaforer med strategin i åtanke. Även om Alvessons metaforer tar fasta på typkaraktärer när det handlar om konstruktion av identitet, hävdar jag ändå att samma karaktärer kan omfattas i en vidare strategi-identifiering. Det är trots allt fråga om strategi som en representant för organisationen och en person som är en del av den, och därmed även en del av strategin.

De sju metaforerna är enligt Alvesson (2010) följande: självtvivlarna (self-doubters), kämparna (strugglers), surfarna (surfers), berättarna (storytellers), strategerna (strategists), stencilerna (stencils) och soldaterna (soldiers). Dessa metaforer kan hjälpa oss att se på identitet i förhållande till olika kollektiv, menar Alvesson (2010), men de är dock inte absoluta, utan snarare, vilket även Ashforth och Mael (1989) påpekar, i första hand rationella och komparativa. Man bör hålla i minnet att de flesta personer trots allt byter från en identitet till en annan relativt lätt. Å andra sidan

menar Alvesson (2010) att idén om gruppidentifiering och kognition av en enhetlighet mellan jaget och organisationen syftar på något relativt stabilt och fixerat. Graden av identifiering med organisationen eller delar av den är dock en viktig del av det egna identitetsarbetet, speciellt när det handlar om vem personen själv är i förhållande till kollektivet. Exempelvis Watson (2004) lyfter fram hur chefer, samtidigt som de söker efter sig själva, även påverkar sina underordnades identifiering gentemot organisationen, eller någon del av den. Genom arbetet med sin egen identifiering bidrar de alltså även till identifieringsarbetet hos andra, för identifiering och identitet är även i högsta grad en social process (Dale & Burrell 2008).

I mitt material ser jag främst exempel på berättarna och soldaterna, även om dessa naturligtvis inte är renodlade: berättarna, för att mellancheferna poängterar hur de ansvarar för den operativa biten av verksamheten och att ordning upprätthålls där och soldaterna, för att mellancheferna lyfter fram hur de gärna lämnar strategiarbete åt någon annan (högsta ledningen) och att de själva sedan tar emot order. Att de sedan inte följer givna order, som exempelvis strategin, är en annan fråga och där kommer den zizekska alieneringsteorin in. Men som metaforen om soldaterna lyfter fram ser jag även här spår av helhetstänkande, även om den syn som mellancheferna här representerar inte nödvändigtvis stämmer överens med den syn och de förväntningar som organisationen eller den högsta ledningen har. Mellancheferna följer dock givna order i det operativa arbetet och distanserar sig samtidigt från strategin, som för dem blir något som de varken vill eller kan bry sig om. Deras passivitet mot den officiella strategin och hur de ser sin egen roll visar tydligt hur de genom att hänvisa till tids- och intressebrist poängterar sin uppgivenhet i relationen till strategin. De varken kan eller vill kontrollera sin strategiska omgivning, vilket enligt Seeman (1959) stämmer överens med olika synsätt på just alienering.

Luffman et al. (1996) lyfter fram hur genomförandet av en lyckad strategi är beroende av två större element inom organisationen, nämligen människorna och organisationsstrukturen. Människorna kan ses i form av beteende och politik, utövat ledarskap och roller. Strukturen ger basen för organisationen, alltså hur planering och kontroll är fördelat. I mitt material ser jag tydligt att människoaspekten haltar i och med att de mellanchefer som svarat lyfter fram hur de inte ser att strategin skulle beröra dem och att de i sitt dagliga arbete inte styrs av den. De vill inte ens bry sig om den. Det medför att genomförandet enligt Luffman et al. inte kan lyckas då människorna inte står bakom strategin eller upplever den vara viktig för dem. Om mellancheferna har distanserat sig från organisationens strategi, betyder det samtidigt att implementationen av denna blir betydligt svårare. Utan mellanchefernas engagemang fallerar ofta implementationen och mellancheferna är inte engagerade om de har distanserat sig från strategin. Om de inte bryr sig om den, och om de dessutom uttryckligen ställer stra-

tegin gentemot det dagliga arbetet, vilket många av mellancheferna här gör, tar de medvetet och uttryckligen avstånd från den officiella strategin. Det, å sin sida, betyder att strategin stannar på en abstrakt nivå och även i fortsättningen kommer att klassas som den högsta ledningens projekt inom organisationen, utan att någon annan behöver "störas" av detta. Det är alltså skillnad mellan vilja och kapacitet. Dessa mellanchefer kan mycket väl ha kapacitet att ta tag i strategifrågor och att spegla sina åtgärder i förhållande till strategin, men det spelar ingen roll, för om de saknar viljan att göra detta så hjälper det föga. Även om kapaciteten alltså skulle finnas, blir arbetet ändå ogjort om viljan inte finns. Det var också överraskande att det inte syns någon tydlig skillnad i de svar som mellancheferna gett, oberoende om de varit med i planeringen av strategin eller inte. Om de även gjort planeringen som en del av sitt mantra att sköta de uppgifter som de blivit tilldelade, utan att tänka efter, faller också planeringen inom ramen för det som Marx definierat som alienering, där arbetstagarna likt delar i maskinen endast utför det som tilldelats dem och inte begrundar detta.

Mellancheferna känner alltså väl till strategin, men den påverkar inte deras arbete och de ser den uttryckligen som ledningens arbete. Detta kommer fram i överraskande många berättelser och även i det kvantitativa materialet. Själva behöver de inte, och vill inte heller, ha mera än så med strategin att göra. Eftersom de upplever att strategin inte ändrar på vad de anser vara den dagliga verksamheten, förekommer även cyniska kommentarer, passivitet och likgiltighet gentemot strategin. Det handlar med andra ord om alienering så som Costas och Fleming samt Weber talar om den, där strategin är en del av allt det som mellancheferna upplever som onödigt inom organisationen. De är dock själva en del av detta nonsens, även om de inte vill vara det. Sålunda uppkommer även protesten mot strategin, en sinnesstämning där strategin inte bara ses som oväsentlig, utan till och med som motbjudande, som ett abjekt med andra ord, för att återkoppla till Kristeva (1982).

Mellancheferna förväntar sig att den officiella strategin ska kunna kopplas till den dagliga verksamheten också i andra sammanhang än på strategidagarna men då detta inte sker, så distanserar de sig från strategin och tar aktivt avstånd från den i form av passivitet, likgiltighet och till och med aktivt motstånd. Därför kan alltså strategin för dessa mellanchefer beskrivas på samma sätt som Nasse svarade på Christoffer Robins fråga om hur Heffaklumpen såg ut, nämligen "*som ett kolossalt stort ingenting*".

9.4 Ett operativt ansvar?

Paroutis och Heracleous (2013) menar att det sätt på vilket mellanchefer förstår, uttrycker och använder sig av strategin även reflekterar hur de förklarar sina egna åtgärder och vilken typ av identitet som de anammar

inom organisationen. Detta ser jag dock ingenting av i mitt material, eftersom mellancheferna inte upplever att de använder sig av strategin eller att den i någon högre grad skulle förekomma i deras vardag. Organisationens strategi är, om än känd för dem, ett negativ som de kan distansera sig från och strunta i snarare än att det skulle fungera som stöd och hjälp för dem.

Det jag ser i materialet kan beskrivas som en stark traditionell syn på strategi, men samtidigt är strategin någonting som inte direkt berör mellancheferna. Mellancheferna poängterade även ofta att strategiarbetet hör till den högsta ledningens ansvar och därför upplever de själva att de inte har eller, i vissa fall, att de inte ens vill ha en roll i det arbetet. Denna indelning som klart skiljer mellan operationella och strategiska aktiviteter följer tydligt Igor Ansoffs (1990) tankar om mellancheferna som kontrollerande, och den som jobbar med ekonomiska målsättningar, snarare än att vara den innovativa karismatiska ledaren. Den karismatiska rollen, menar Ansoff, är viktig för den högsta ledningen, och exempelvis Burgelman (1983) konstaterar att även om lägre nivåer i organisationen är erkända i strategiarbetet, så är det ändå den högsta ledningen som helt tydligt spelar den största och viktigaste rollen. Baserat på materialet kan jag säga att samma tendens syns här, cirka 25–30 år efter både Burgelman och Ansoff. Materialet lyfter fram strategi så som det beskrivs i den klassiska chandlerska organisationen, där strategi var någonting enbart för den högsta ledningen och där formuleringen var klart separerad från utförandet (Chandler 1962). Trots att mellancheferna idag alltså tenderar att ha en allt större inverkan på strategiprocessen, i och med att de kontrollerar de dagliga resurserna, och de även accepterar ett större ansvar för själva verkställandet (Knights & Morgan 1991, Floyd & Lane 2000, Palmisano 2004), så ser jag inte det direkt i mitt material. Detta i sin tur gör att den betydelsefulla roll som mellancheferna kan tänkas ha i strategiarbetet (Whittington 2010) blir tämligen outnyttjad om mellancheferna aktivt och medvetet har distanserat sig från strategin och inte heller har något intresse av att vare sig påverka eller ens delta i det som berör strategiarbetet. De lämnar gärna ifrån sig det strategiska arbetet och fokuserar själva på det operativa, på det som ”verkligen” sker i organisationen och som de dagligen funderar över. Strategin är inte en sådan sak för dem.

Mellancheferna lyfter däremot fram hur de ansvarar för att nå ekonomiska målsättningar eller försäljningsmål eller andra konkreta målsättningar som ges åt dem. De skapar med andra ord ordning genom att rama in sina egna aktiviteter som någonting (mycket konkret), om jag tolkar svaren enligt Goffman (1974). Samtidigt som de aktivt drar sig undan det strategiska arbetet, vilket, i enlighet med Marx definition på alienering, är ett tecken på att de är både separerade och distanserade från strategin, och inte heller vill närma sig den. Mantere (2013) menar att organisatoriska

strategier även är ett språkligt spel, och därmed är en strategi i vilken organisation som helst så mycket mera än enbart några meningar på ett papper. Om dessa meningar inte blir delar av själva verksamheten, vilket jag ser spår av här, förblir ändå strategin endast ett papper. Att mellancheferna så starkt poängterar sitt operativa ansvar och ställer detta ansvar i motsats till det strategiska arbetet, kan även vara ett tecken på aktivt motstånd mot den officiella strategin, vilket visar en distansering så som Zizek talar om alienering.

Mellancheferna känner både motivation och engagemang för det operativa arbetet, till skillnad från vad de känner för den officiella strategin. Deras förhållande till strategin kan närmast beskrivas som ligkiltigt och irrelevant med tydliga drag av distansering. Detta alltså trots att mellancheferna uppger att de vet vem de skall fråga om något gällande strategin är oklart, och att de flesta alltså känner till den/har läst den. Detta kan leda till en passivitet och ligkiltighet för strategin, vilket i sin tur även kan innebära att mellancheferna så småningom tappar intresset för organisationen i större utsträckning. Då de upplever att de inte kan eller vill påverka organisationens riktning i form av strategiarbete, ser de sin situation som maktlös, och gömmer sig i det operativa arbetet och i rollen av att vara enbart en utförare av givna order. Denna upplevelse av maktlöshet inför att kunna förändra är, enligt Weber (1992), en direkt form av alienering som tar sig uttryck just i en hög grad av passivitet och ligkiltighet.

Denna tudelning mellan det operativa och det strategiska överensstämmer med den linje som Hamel (2002) lyfter fram. Det intressanta är hur mellancheferna här ser en liknande distinktion mellan dessa båda, och hur de upplever dem så kraftigt motsatta i fråga om fokus, tid och resurser. Organisationens strategi blir till och med i vissa fall någonting negativt som mellancheferna klart vill distansera sig från, och många av dem gör det även väldigt tydligt. Det aktiva motstånd som vissa av mellancheferna här riktar mot strategin kan till och med jämföras med den protest som Zizek talar om, där han, i enlighet med ett lacanskt synsätt, ser hur den auktoritet som finns blir föremålet för protesten inom organisationen. Här är det strategin som för dessa mellanchefer blir "the name of the father" i symbolisk bemärkelse, alltså den auktoritet som de förväntas följa, men som de inte vill bry sig om och därmed riktar sin protest mot. Det blir även tydligt hur kraftigt de anser sig göra "riktigt" arbete, medan den högsta ledningen kan jobba med strategin, som enligt mellancheferna ändå inte har någon inverkan på verksamheten.

Frances Westley (1990) menar att mellanchefer vill vara en del av den strategiska diskussionen och vara med och påverka, något som jag alltså inte ser i mitt material. Inte ens den traditionella mellancheferrollen att genomföra en given strategi syns så tydligt som jag hade väntat mig, vilket var en av de större överraskningar som jag stötte på i mitt material. Det

är det operativa ansvaret som mellancheferna lyfter fram som styrande och det är även de operativa målsättningarna som har högsta prioritet för dem i rollen som chef. Att de drar sig undan från strategiarbetet, alltså isolerar sig från det, tydliggör att de inte vill ha med det att göra. Genom att kraftigt poängtera skillnaden mellan det operativa och det strategiska samt betona var deras intresse och ansvar ligger, blir det klart hur distanserade de verkligen är från organisationens strategi.

Det är även intressant att mellancheferna så tydligt anser att det är den högsta ledningen som ska ta fram målsättningarna för organisationen som mellancheferna sedan ska genomföra och arbeta enligt. Det innebär även att mellancheferna förväntar sig att det är den högsta ledningens ansvar att förklara vad strategin innebär. Om de inte klarar av att göra det, så är det inte mellanchefernas ansvar om strategin förblir oväsentlig för dem. Mellancheferna tar genom detta en i min mening till och med överraskande passiv roll inom organisationen. Detta överensstämmer med det som Vaara och Mantere (2008, 352) kom fram till i sin studie där de konstaterar bland annat följande:

It was often taken for granted that corporate management would play a central role in outlining the general objectives.

Och mellancheferna verkade i sin tur vara nöjda med att fungera som åskådare i strategiarbetet och låta den högsta ledningen sköta själva strategiarbetet.

Middle managers and operating personnel seemed to be happy to leave strategizing to top management and not be involved (Vaara & Mantere 2008, 355).

Men även om den högsta ledningen har gjort ett bra arbete med att planera strategin betyder det inte att hela organisationen automatiskt tar till sig strategin. Detta syns också i mitt material, och det understryks av det faktum att även om en person varit med i själva planeringen av strategin kan han eller hon ha en annan syn på strategin än någon annan person som också deltagit i planeringen. Alltså garanterar inte heller planeringen att personerna skulle vara eniga eller att de som varit med i planeringen skulle lägga större vikt vid strategin i det operativa arbetet när det kommer till kritan. Kopplingen mellan det operativa och det strategiska är även i det här fallet väldigt svag, och mellanchefernas kommentarer i berättelserna och i de kvantitativa svaren förstärker denna bild av alienering. Även om jag i berättelserna ser spår av olika typer av distansering, så kan jag med utgångspunkt i olika alieneringsteorier se hur mellancheferna i sina berättelser lyfter fram denna distansering, och vilka olika former den tar, samt hur det i vissa fall till och med finns en tendens till aktiv protest mot strategin.

Om jag jämför de svar som mellancheferna gav i denna undersökning med den teoretiska indelningen av strategisk och operativ påverkan i

enlighet med Kaplan och Keiser (2009) så ser jag följande: Kaplan och Keiser (2009) definierade den strategiska påverkan som ”planeringen framåt och se till helheten”, ”sökande efter tillväxt och sätt genom vilka organisationen kan nå tillväxt och utöka kunnandet” samt ”uppmuntrar till innovation, ifrågasättande av status quo och uppmuntran till nytänkande”. Den operativa påverkan utgår enligt författarna från ”fokus på resultat och detaljer”, ”maximering av effektivitet och inbesparing av resurser genom att skära ned på kostnader och prioritera” samt ”upprätthålla ordningen, säkerställa att saker sköts enligt de rådande och överenskomna processerna och praxis”. Mellancheferna här lyfter klart fram det operativa ansvaret och hur de sköter de konkreta uppgifter som tilldelats dem, samt att de inte vill vara med i det strategiska arbetet. De blir med andra ord tydliga utförare av givna order, vilket i sin yttersta form kan leda till passivitet och till att de slutligen tappar allt intresse för dels strategin, men dels också i slutändan för organisationens framtid som helhet. Om en person inte har möjlighet att påverka sin omgivning leder det till distansering från omgivningen, från kollegerna och slutligen från en själv (Marx 1972).

9.5 Diskuteras strategin?

Mellancheferna i denna undersökning uppger att de inte diskuterar strategin med sina kolleger, vilket Suominen et al. (2011) påstår att är fallet i de flesta organisationer. Detta visar även att mellancheferna inte upplever att strategin är något som de bör diskutera i den dagliga verksamheten, vilket i sin tur visar att strategin inte är en del av deras vardag. De flesta hade ändå läst strategin eller i alla fall visste de vad som står i den. Att de inte bryr sig om den är enligt mina korrelationsanalyser sammankopplat med att den känns avlägsen och att den inte ger mellancheferna någon vägledning i det dagliga arbetet. Eftersom den inte är en del av det som dagligen sker i organisationen, förstärks alieneringen från den och klyftan mellan det som ses som strategiskt. Det som ses som operativt växer likaså, vilket i slutändan kan gå så långt att mellancheferna inte längre bryr sig om vare sig strategin eller organisationen. Strategin är irrelevant som rådgivande element, men kan däremot fungera som objekt för mellanchefernas frustration och som något de aktivt protesterar mot, så som Zizek avser i sin tolkning av alienering som aktivt motstånd.

De förväntningar som traditionellt läggs på mellanchefer då det gäller strategifrågor handlar trots allt ofta om genomförandet av den redan planerade strategin (Suominen et al. 2011). Men hur skall mellancheferna kunna förväntas ha en viktig roll i utförandet av strategin om de inte bryr sig om den, och påstår att den känns både avlägsen och verklighetsfrämmande? Mellancheferna är som bekant i den centrala positionen att de har inflytande åt flera olika håll och kan sålunda förmedla tankar och åsikter både på djupet

och bredden. Exempelvis Higgins (1985) lyfter upp deras roll att motivera och leda sina underordnade för att säkerställa ett lyckat utförande av strategin. Intressant är även att mellancheferna i denna undersökning inte överhuvudtaget talar om utförande. De uppfattar sitt dagliga, operativa ansvar som centralt, men anser inte att de vare sig har eller vill ha en roll i strategiarbetet, vare sig det gäller planeringen eller genomförandet av den planerade strategin.

Nichols och Paroutis (2008) noterar att om en organisations strategi enbart förblir en plan eller vision som personerna i organisationen måste få förklarad för att förstå, är organisationen som helhet knappast engagerad när det gäller strategifrågor, i alla fall inte hela organisationen. Sims (2003) menar att mellancheferna har en speciellt problematisk roll, eftersom de förväntas förklara vad som sker för sina underordnade och samtidigt förväntas handskas med sina förmän som kanske ignorera dem.

Compelled to use a voice to make sense for others, but that sense may be carelessly destroyed or ignored by your supervisors, while being seen as self-serving and perhaps weak written by subordinates (Sims 2003, 1209).

I sin roll är mellanchefen med andra ord, enligt Sims, utsatt för press från flera olika håll. Detta syns inte i mitt material, där mellancheferna inte anser att de skulle befinna sig en problematisk situation av den orsaken. Hela diskussionen kring deras position som "mellan" saknas egentligen, även om de starkt poängterar sitt operativa ansvar, i vilket de alltså inte får någon hjälp eller några råd av strategin.

Genom sina berättelser avslöjar mellancheferna delar av sin personlighet och mycket av sina tankar kring den egna rollen och strategiarbete överlag i den egna organisationen. Detta ger mig som forskare och oss som läsare en unik möjlighet att se hur dessa personer ser på sin egen roll och sitt förhållande till strategin, något som i vanliga fall kan vara svårt att få insyn i. Ulla Hytti (2003) menar att gränsen mellan "jaget" och andra blir suddigt om vi utgår från att identiteten narreras i jämförelse med andra. Var den egna identiteten börjar blir oklart, men det är ändå ofta på det sättet som vi identifierar oss själva, i förhållande till någon annan eller något annat. Detta gör att mellanchefernas uttalanden om sitt förhållande till strategin även hänger ihop med hur de ser sig själva och sin roll i organisationen. En roll, som i många av berättelserna är både passiv och distanserad från strategin.

Alla producerar dock inte samma berättelse, vilket visar hur deras egna erfarenheter och upplevelser påverkar hur de ser på strategi. Det är det fina med berättelser, det finns inget rätt eller fel svar, utan det är trots allt fråga om åsikter. Huruvida det som mellancheferna säger stämmer eller inte är inte det som är föremålet för mitt intresse, utan snarare vad det är som de säger, oberoende av varför. Utifrån dessa berättelser har jag en bra inblick i vad dessa mellanchefer säger om strategi och sin roll i

förhållande till den, vilket jag hoppas kan bidra till att även på ett praktiskt plan hjälpa organisationer att göra strategiarbete som involverar och engagerar. Via dessa berättelser kan jag nämligen visa några av de åsikter och antaganden som mellanchefer har när det gäller strategi, eller i varje fall hur de själva påstår att de förhåller sig till strategin. I och med att det här är frågan om egenförfattade utsagor om förhållandet till strategi från mellanchefernas sida, så tvingas jag förlita mig på det som de har skrivit. Kritik kan naturligtvis riktas mot att det inte är detsamma som det verkliga förhållandet till strategin som dessa mellanchefer har. Forskare som studerar berättelser får ofta höra just den kritiken att de förlitar sig på människors subjektiva åsikter om det som de ombeds berätta om. Kritiken gör gällande att sådant material inte är pålitligt. Här kan man dock fråga sig om det verkligen finns sådan information som inte skulle vara subjektiv i någon mening? Språket, de egna erfarenheterna och tankarna är ständigt närvarande hos oss alla och således når vi aldrig en fullt objektiv sanning. Narrativa studier kan inte ge statistiskt relevanta generaliseringar, men strävar inte heller till att göra det. Det här kan av många betraktas som en ofullkomlighet och som bevis på liknande studiers svaghet i att skapa en koppling till det ”verkliga“. Å andra hand kan ett fokus på individnivå hjälpa oss att bättre förstå vårt samhälle som helhet (se exempelvis Mills 1959). Via en blandad metod har jag här dessutom försökt kompensera för denna potentiella svaghet med berättelserna.

Peter Manning (2008, 684-685) påpekar hur:

Every organization has an underlife – the modes of interacting in places and times that are contrary to the stated instrumental aim of the organization.

Han fortsätter med att konstatera att mycket av både det som görs och det som borde göras i organisationen saknar en koppling till organisationens utstakade målsättningar:

[Much of what is done] does not pertain to accomplishing the rational instrumented and stated goal or goals of the organization.

Mycket av det som händer har alltså inte direkt en klar koppling till strategin, vilket även min studie understryker, speciellt på grund av att strategin för dessa mellanchefer är så avlägsen och frånvarande i det dagliga arbetet som de uppger att är fallet. De upplever själva en klar klyfta mellan det strategiska och det operativa och jag ser spår av olika former av alienering gentemot organisationens officiella strategi i berättelserna. Mellancheferna kritiserar främst att de inte ser kopplingen mellan strategin och den dagliga verksamheten, vilket gör strategin oviktig för dem i deras arbete. De anser dock inte att det skulle vara deras ansvar att göra denna koppling tydligare, utan trots att de ser en avsaknad av kopplingen, så förblir det enligt dem den högsta ledningens ansvar att försöka förklara denna koppling.

Mellancheferna skapar på sin höjd en egen strategi för sitt eget team eller sin egen avdelning, men denna strategi har sällan kontrollerats mot den officiella strategin.

9.6 Förväntningarna?

Strategen är enligt Knights och Morgan (1991), den som har en avsikt och en plan. Han eller hon ska även vara kompetent i sin roll att föra saker framåt, både vad gäller den egna kunskapen och i planerandet (Samra-Fredericks 2003), vilket i klartext skulle betyda att mellancheferna borde förstå vad som förväntas av dem och att de dessutom borde ha både viljan och kapaciteten att utföra detta. Vad som förväntas av dem på en konkret nivå omnämns inte i svaren jag fått in, men det blir ändå tydligt att det inte är strategin som ingår i de diskussioner mellancheferna deltar i. De har ändå en plan, vilket definierar dem som strateger, även om de inte själva anser sig vara delaktiga i strategiarbetet. För organisationen betyder det alltså att det finns en grupp strateger som inte själva anser sig vara det och som inte heller har ett intresse av att delta i strategiarbetet. Om organisationen då utgår från att mellanchefen är delaktig i strategiarbetet, att han eller hon vill vara det och samtidigt vidarebefordrar det som förväntas av dem, så stöter organisationen som helhet garanterat på problem om verkligheten visar sig vara den som här avspeglas, en verklighet där mellancheferna varken är eller vill vara med i strategiarbetet, där de känner till strategin, men ändå inte bryr sig om den och där strategin är närvarande enbart på strategidagarna.

Den högsta ledningen har traditionellt inte beaktat mellanchefernas känslor (Huy 2011), vilket de kanske borde lägga större vikt vid då utformning och genomförandet av strategin är aktiviteter som borde integreras starkare (Raes, Heijltjes, Glunk & Roe 2011) och denna integrering är omöjlig om mellancheferna inte vill delta i detta arbete. Verkställandet av en planerad strategi sker via de aktiviteter som bland annat mellanchefer står för (Simon 1982), men om dessa inte bryr sig om vad strategin säger när de utför sina aktiviteter är det snarare en slump om aktiviteterna stöder strategin, än en planerad strategiimplementation. Chandler (1962) menar att strukturen bör stöda strategin, men utan människornas stöd inuti strukturen så blir inte strategin en del av verksamheten. Om mellancheferna skall lyckas i sin roll att föra strategin vidare i organisationen krävs det att de får erkännande. Nutt (1987), visar att i de fall där en mellanchef tar initiativet och visar för sina underlydande hur en strategi kan motiveras och hur den skall förstås, var genomförandet av strategin lyckad, medan den misslyckades i de fall där mellanchefen inte kunde motivera och förklara strategin för dem som var direkt underställda honom eller henne. Om mellanchefen lyckas i att tolka strategin, lyckas alltså även genomförandet men om mellanchefen inte bryr sig om vad

strategin säger och om den inte har någon inverkan på denna mellanchefer aktiviteter kommer antagligen inte heller meningsskapandet att lyckas, varpå strategin förblir avlägsen och distanserad från den övriga organisationen. Mellancheferna bidrar trots allt starkt till strategiarbetet genom sitt sätt att agera och tänka (Floyd & Wooldridge 1992, 1994, 2000), men att de skulle bidra syns inte i svaren i denna undersökning. Dessa mellanchefer upplever sig inte vara viktiga i strategiarbetet och de ser strategin som något avlägset och bortkopplat från det dagliga arbetet, och att strategiarbetet är någonting som enbart hör till den högsta ledningen. De har med andra ord distanserat sig själva, och därmed även indirekt sina underlydande, från organisationens strategi.

För att strategin verkligen ska bli en del av den dagliga verksamheten, håller jag med Wendelin Küpers med flera (2013), som lyfter fram hur strategin måste förändras till att vara mindre "helig" i både form och innehåll, men även när det handlar om hur den behandlas inom organisationen. Küpers med flera talar om avsakralisering, vilket kan vara ett steg i rätt riktning även när gäller att få mellancheferna involverade i diskussionen och strategiarbetet. Detta kräver dock att mellancheferna känner att de kan påverka och att de även bryr sig om sin organisation så mycket att de vill delta i strategiarbetet, och inte så som fallet är här, att mellancheferna på olika sätt medvetet distanserat sig från strategin.

For strategy to be truly shared by organizational members, it would need to shed its sacred skin. The practice of de-sacralization... (Küpers et al. 2013, s 92)

Mintzberg och Waters (1985) särskiljer mellan avsiktlig och emergent strategi och de hävdar även att strategin står på två ben, där det ena är inriktat på analys och planering medan det andra är inriktat på intuition och respons på det oväntade. Om de har rätt, och vi utgår från att strategiprocessen som de föreslår den är en förlängning av det Chandlerska tankesättet, så behöver alla organisationer personer som kan hantera det rutinmässiga och planerade, men också dem som kan improvisera och hantera det komplexa. Mellancheferna i denna undersökning svarar inte direkt på detta behov, eftersom de inte speglar det dagliga arbetet mot strategin eller funderar över strategin, vilket samtidigt leder till att deras underordnade även riskerar att bli lämnade utanför hela diskussionen kring strategin. Strategin når alltså med knapp nöd fram till mellancheferna, men stannar uttryckligen där. När vi talar om "strategic reach" kan jag alltså därför påstå att strategiprocessen, så som Mintzberg och Waters talar om den, slutar vid eller till och med något innan mellancheferna, utan att ens nödvändigtvis inkludera honom eller henne. Detta gör den berörda mellancheferna i fråga till en portvakt, som inte släpper igenom information vare sig uppåt, nedåt eller åt sidan i organisationshierarkin. Detta betyder helt konkret för strategin att den förblir just så avlägsen och bortkopplad

från verksamheten som mellancheferna här antyder. Och om de har distanserat sig från den, antingen genom likgiltighet, cynism eller i form av aktivt motstånd, så finns det även en risk för att de som är underställda dessa mellanchefer även alieneras från strategin. Detta betyder att strategin inte styr verksamheten, för strategin i aktiv mening existerar inte fast den fysiskt finns, utan först då den lever i verksamheten och då det talas om den, i likhet med Heideggers (1959) tanke om att "sången blir sjungen, inte sedan den blivit till, utan snarare är det så att med sjungandet börjar sången att bli en sång" blir strategin till en strategi, med målsättningar och riktlinjer, då den väcker känslor, diskussion och medför en aktiv relation mellan strategi och människorna i organisationen. Detta sker inte här, utan relationen till strategin som finns här baserar sig på distansering och alienering snarare än på identifiering. Strategi är alltså inte ett sammanbindande dokument som skulle visa vägen eller riktningen för dessa mellanchefer, utan något som finns till för någon annan än för dem.

9.7 Utmaningarna?

På sätt och vis innehåller hela idén med att studera hur strategi uppfattas en viss grad av ironi (Whittington 2006). Uppfattningen om den officiella strategin utanför den högsta ledningens sfär är nämligen något som både den rationella synen och den processuella synen på strategi förbigår, för individuella åsikter och avvikelser ses som irrelevanta eller triviala, och kan därför till och med gå omärkta förbi, då de försvinner i organisationens rådande strukturer och rutiner. Ironin ligger däri att strategin producerats och publicerats för ett visst ändamål (som den högsta ledningen ofta styr), men kan sedan i den dagliga verksamheten förbli ouppmärksam eller möjligen tolkad på helt andra sätt än det var tänkt. Detta sker alltså oberoende av vilket det ursprungliga syftet med själva strategin var. Förhållandet till strategin är med andra ord ytterst knepigt. Vi kan göra våra egna tolkningar av den utifrån vår egen erfarenhet, våra känslor och vår uppfattning om hur den kommer att påverka vår egen ställning. Uppfattningen kan med andra ord inte styras eller ledas i traditionell bemärkelse, hur gärna högsta ledningen än skulle vilja det. Kritik och omedvetenhet kan inte alltid undvikas, och ska inte heller alltid försöka tystas ned, för kritik mot strategin kan även uppmuntra till innovativt tänkande, vilket kan underlätta förnyelsen av strategin (Burgelman 1983).

Lilley (2001) menar att det är endast då vi talar om strategi och ser den med syfte att förändra eller skapa den som vi kan identifiera vad den betyder för vår egen del. Strategi förblir därför lätt någonting abstrakt, ett dokument som vi kan tala om i ord och/eller bild, men som inte betyder så mycket för oss. En tydlig alienering mellan strategin och personen finns alltså, med slutresultatet att strategin inte påverkar eller styr medlemmarna

i organisationen, vilket jag även ser i de insamlade svaren. Den rationella strategisynens splittring mellan planering och genomförande av strategi som skilda aktiviteter, vilket även syns när det gäller strategidagar, stöder även uppfattningen om organisationens strategi som abstrakt och bortkopplad från den dagliga verksamheten, vilket i slutändan gör den till ett objekt för distansering snarare än identifiering. Denna distansering uppkommer på grund av besvikelsen över att strategin inte ger några råd, och cynismen då den inte ses ha en inverkan och dessutom i vissa fall, som en protest gentemot strategin i form av en auktoritetssymbol inom organisationen.

Strategier överlag är sällan helt nya, för alla strategier innehåller någon form av tidigare strategier och tidigare arbetssätt. Det är inget fel i detta, men det gör även att ingen strategi är helt och hållet ”ren” i bemärkelsen fri från influenser från det förgångna, vilket i sin tur påverkar hur strategierna sedan ses och uppfattas i organisationen.

Enligt Suominen et al. (2011, s 92–93) är det typiskt inom organisationer i allmänhet att strategin besvarar frågor av typen:

- Varför finns vi till?
- Vad tror vi på och hur betar vi oss?
- Vad eftersträvar vi och vad vill vi vara?
- Hur skall vi nå dit?
- Vem är vi och vem vill vi vara?
- Hur ser vi på världen?
- Var och på vilka marknader agerar vi?

Dessa frågor har alla en stark betoning på ordet ”vi”, vilket understryker att det är fråga om någonting gemensamt som alltså gäller för alla inom organisationen. Här blir alltså strategin en form av auktoritet som ger riktlinjer för verksamheten och agerandet. Detta syns dock inte alls i mitt material där mellancheferna klart påpekar hur strategin känns både avlägsen och distanserad från dem och den verklighet de upplever sig verka i. Strategin finns enligt mellancheferna främst till för någon annan än just för dem. De nämner hur strategin kan vara någonting att visa för kunder, samarbetspartner och investerare, men för dem själva betyder den ändå väldigt litet. Att den officiella strategin uppfattas finnas till för någon annan involverar en distansering från den som grundar sig på tanken om att strategin i dess nuvarande form och med det innehåll som nu ingår, är oväsentlig för mellancheferna. Denna typ av distansering återfinns i den alieneringsteori som Marx talar om, där strategin inte uppfattas ge vare sig konkreta råd eller riktlinjer, vilket mellancheferna förväntar sig att den ska göra. Då strategin inte är vad den förväntas vara och kunde vara, ser mellancheferna den som oväsentlig och bryr sig därmed inte om den, vilket visar på en typisk marxistisk alienering.

Om mellancheferna är alienerade från strategin, betyder det även att den inte fungerar som det sammanbindande verktyg som strategin enligt Suominen ovan kan fungera som, alltså genom att den svarar på existentiella frågor av typen: varför finns vi till? Vem är vi? Vem vill vi vara? Och då mellancheferna inte bryr sig om strategin, eller beaktar den i sitt arbete, förblir den långt borta och ger inte heller mellancheferna hjälp att tackla den osäkerhet som de trots allt upplever i sin vardag. För dem är strategin sålunda inte lösningen på hur "vi" som delar av en organisation ska uppnå ett visst mål, hur vi ser på världen eller för den delen, vad vi ska vara i framtiden.

Suominen et al. (2011) menar att hela organisationens framgång och även huruvida strategin lyckas, står och faller med just förmännen och mellancheferna. Om dessa kritiska personer inte bryr sig om strategin eller om de bara passivt konstaterar "jaha", har det säkert även en inverkan på resten av organisationen, i alla fall om strategin efterföljs och i vilken grad den styr verksamheten. Exempelvis Tengblad (2012) lyfter fram hur chefsarbete i grunden bygger på kollektiv framgång. Om mellancheferna som ska vara en del av detta kollektiv inte bryr sig om strategin, bidrar de inte till att göra den vare sig känd eller efterföljd inom organisationen, vilket kan resultera i att även de underordnade blir allt mera distanserade från strategin. Alieneringen sprider sig alltså nedåt i organisationen medan strategin då följaktligen inte gör det. Det medför även att mellanchefernas roll som förmedlare av mening (Weick 1995) haltar. Då mellancheferna inte skapar mening för sig själva så ger de inte heller mening till andra inom organisationen i fråga om strategin. Genom att distansera sig från strategin, så leder det samtidigt till att även de som är underställda den aktuella mellancheferen blir distanserade från strategin.

Strategin representerar det abstrakta och för att skapa mening så bör detta abstrakta fenomen kopplas samman med det dagliga (mycket konkreta) arbetet. Med denna definition som utgångsläge, skapar mellancheferna här inte direkt mening för de kopplar inte ihop strategin med det som de dagligen utför inom ramen för sin roll. Så länge mellancheferna inte ser att de får hjälp och råd av strategin, ser jag inte hur strategin kan bli någonting annat än ett dokument som de inte bryr sig om, vilket många av de mellanchefer som svarade på min förfrågan konstaterade den vara i nuläget. Denna inställning kommer att råda, oberoende av hur välplanerad och utfunderad strategin än kan tänkas vara. Att det i berättelserna syns tydliga drag av någon form av alienering, och att mellancheferna påpekar hur strategin för dem känns väldigt avlägsen, tyder på att de har distanserat sig från den.

En direkt utmaning ser jag även i kopplingen mellan strategi och praktik. Mellancheferna är traditionellt de som förväntas verkställa strategin, och strategi som praktik – synsättet för fram mellancheferns roll som både aktiv

och central. Här ser mellancheferna inte sig själva som vare sig centrala eller aktiva i förhållande till strategin utan tvärtom ser de strategin som något givet, oväsentligt och till och med motbjudande. Enligt sina egna svar så kopplar mellancheferna därmed inte ihop strategin med det arbete som de dagligen utför, utan ser på strategin och på de dagliga uppgifterna som två helt skilda saker, som inte har en koppling.

9.8 Paradoxerna

I materialet ser jag även några intressanta paradoxer. Dels de rent praktiska paradoxerna som hur mellancheferna i sin roll som chef har ett ansvar för de medarbetare som rapporterar till dem, inte berör de anställda i sina berättelser. Det var något som överraskade mig kraftigt då endast tre av de 35 mellancheferna i sina berättelser talar om underställda eller personal. Utöver dessa, talar tre mellanchefer om team, men går inte desto mera in på huruvida det är frågan om ett team som de ansvarar för eller inte. Det understryker även det faktum jag tidigare var inne på, nämligen att dessa mellanchefer inte ser sin position som problematisk i hierarkisk mening. Det verkar snarare vara fallet att de fastnat i de dagliga rutinerna och att de därför inte hinner fundera på vare sig strategin eller på sin egen position och roll. Ur strategins synvinkel, och kopplat till Fromms (1972) tankar om alienering, ser jag detta som ett tecken på att mellancheferna därmed är distanserad från både de underställda, sin position och den roll som han eller hon förväntas ha inom organisationen. I tystnaden, alltså i det som mellancheferna inte säger, finns arbetstagarna, de som är underordnade dessa mellanchefer.

Övriga paradoxer som kommer fram i materialet är hur mellancheferna känner till strategin, men säger sig inte kunna följa den sitt arbete. De bryr sig inte om den, men ser samtidigt i flera fall hur den ändå kan vara viktig, alltså att den bör finnas. Den är trots detta inte viktig för dem, utan finns till för någon annan. Men även om de inte bryr sig om den, så väcker den ändå känslor. Till och med överraskande starka känslor, då det är fråga om något som de inte anser sig bry sig om, vilket är ytterst intressant.

I de fall som mellancheferna säger sig ha ett behov av en avdelningsspecifik strategi så är denna i regel inte kontrollerad mot organisationens officiella strategi. Detta kan i värsta fall leda till att den avdelningsspecifika strategin kan ha en alienerande effekt på den officiella strategin genom att överrösta den i vardagen och möjligen även stå i direkt kontrast till den. Om mellancheferna inte talar om strategin är även risken stor för att strategin inte sprider sig inom organisationen, speciellt med tanke på att mellancheferna istället poängterar att strategin inte hjälper dem utföra sitt arbete och att de i regel ser den som oviktigt. Det gör att det snarare är alieneringen mot strategin som sprider sig inom organisationen, och inte

själva strategin.

Sedan har vi även de teoretiska paradoxerna i form av hur exempelvis Westley (1990) påvisar att mellancheferna vill vara en del av den strategiska diskussionen, vilket jag inte ser några spår av här. Mellancheferna lyfter snarare fram hur de inte påverkas av strategin i vardagen och att den är något för organisationens högsta ledning att fundera på. En annan paradox är hur mellancheferna ser sin egen roll. Reid (1989) lyfter fram hur mellancheferna ser sig själva som genomförare av strategin, men det ser jag inte heller att de själva skulle påstå i mitt material. De ser inte heller att rollen som mellanchef skulle vara problematisk i fråga om olika typer av förväntningar som dels kommer uppifrån och dels nerifrån. Problematiken kring rollen som en position mittemellan olika intressen är totalt frånvarande. Med andra ord, det som litteraturen för fram (se exempelvis Balogun 2007 och Holden & Roberts 2004) som problematiskt för mellanchefen, är inte någonting som de själva uttalar sig om här, vilket gör detta till en av de aspekter som jag kan identifiera i tystnaden, i det som dessa mellanchefer inte säger.

Mellancheferna ser inte en dualitet i sitt arbete, utan fokuserar i de flesta fall enbart på det operativa arbetet utan en direkt koppling till den organisatoriska strategin. Därmed blir en del av den dualitetsdiskussion som Wright et al. (2013) pekar på frånvarande. För då mellancheferna inte ser sambandet mellan det operativa och det strategiska, kan jag inte heller öppna upp en diskussion kring denna föreslagna dualitet. Strategin ingår inte i det operativa arbetet för dessa mellanchefer och det är klart att det är det operativa arbetet som ligger i fokus. Frågan som dock här gör sig gällande är om denna förväntan på ett starkt operativt fokus är något som kommer från dem själva eller om det är en förväntan som ställs på dem från ledningen i organisationen?

Strategi som praktik tilltalar mig då synsättet ser mellanchefen och vad denne säger och gör som centralt för strategiarbete. Jag ser dock inte att så skulle vara fallet i mitt material. Mellanchefen som förväntas vara en del av det strategiska arbetet och fungera som spindeln i nätet inom organisationen lever inte upp till denna tanke. De säger sig ha så bråttom att de inte hinner (eller vill?) följa upp det som strategin säger. De kan mycket väl operativt vara resultatriktade och planerande (Stoker 2006) men kopplar inte detta arbete till organisationens strategi.

9.9 Praktiska råd och iakttagelser

De normativa förslag som uppstår som ett slutresultat av den här typen av avhandling är konceptuella till sin natur, vilket betyder att varje läsare bör läsa och (om)tolka dem i förhållande till sin egen situation, organisation och omgivning. Jag vill trots det här ändå lyfta fram att jag i

denna avhandling visat hur mellanchefer upplever strategi och sig själva i förhållande till den och visat på en del av den komplexitet som ligger bakom dessa mellanchefers situation. Denna djupa och gedigna genomläsning och tolkning av mellanchefernas svar ger också upphov till några observationer som jag tror kan vara av relevans för både ledarskaps- och strategiarbete, även på ett praktiskt plan inom organisationer, som t.ex. hur strategi ska behandlas.

Det första som slår mig är hur stark distansering från strategin dessa mellanchefer känner. Vad detta innebär i praktiken är att mellanchefernas roll inom strategiarbetet möjligen bör revideras. Om de inte bryr sig och inte heller vill vara involverade kanske det är lika så bra att från första början stryka dem ur processen, eller i varje fall göra deltagandet frivilligt? Alla skall inte delta, för utan motivation och intresse för de inte strategin framåt och då är det bättre att ta hjälp av någon som har motivationen, oberoende av hierarkisk position inom organisationen. En annan fråga gälleransvaret. Vad innebär det att vara mellanchefer och vilka förväntningar ställs på rollen? En stor del av mellancheferna i denna undersökning "gömmer" sig bakom det dagliga arbetet och hävdar att strategiarbetet är den högsta ledningens ansvar. Men vilket är då mellanchefernas ansvar? En implikation är absolut att detta ansvar bör klargöras och bättre förankras i vardagen, där mellancheferna ser sig ha sitt ansvar. Genom att bygga på det ansvaret, kan organisationen möjligen bättre tackla det motstånd som ofta finns, både mot strategi och mot förändring. Hur organisationen behandlar motståndet mot och avvikelser från den officiella strategin är av central betydelse i fråga om huruvida implementeringen av strategin lyckas eller inte.

För det andra sägs användningen av ordet "vi", som ofta förekommer i strategidokument av olika slag, ha som uppgift att framkalla en institutionell identitet över den individuella identiteten (Goffman 1974) och dessutom bygga upp en gemensam grund (Clifton 2009) för personerna i organisationen. Enbart användningen av själva ordet räcker dock inte, utan det krävs mera än ett pronomen för att engagera mellancheferna, om detta är avsikten. Om den högsta ledningen tar i beaktande att mellanledningen inte bryr sig om strategin eller huruvida den ändras, så kan klyftan överbryggas genom att utgå från just det antagandet. Men det krävs som sagt att ledningen erkänner faktum och arbetar utgående från detta.

Mellancheferna är "Strategizing on a micro level" (Johnson et al. 2003), men inte bara det, utan de deltar även i skapandet av sin omgivning genom att utföra uppgifter eller lämna dem ogjorda, genom att förespråka eller motarbeta någonting. Speciellt i frågan om vad som blir osagt eller ogjort ser jag kopplingar mellan denna studie och det som Johnson med flera lyfter fram, nämligen hur mellancheferna är så inne i och upptagna av det dagliga arbetet att de inte funderar på strategin, vilket i sin tur leder till att strategin

för dem förblir bortkopplad och avlägsen. Mellanchefer som har en bättre förståelse för industrin och dess struktur, samt för de organisatoriska färdigheter och den dynamik som omger dessa, kan påverka hur väl deras företag lyckas och hur väl strategin genomförs (Cockburn, Henderson & Stern 2000), men om dessa mellanchefer inte bryr sig om strategin eller vill vara en del av det strategiska arbetet, så ser jag en stor risk för att strategin förblir just så avlägsen som dessa mellanchefer här beskriver den. Och inte bara för dem själva, utan även för de personer som är direkt underställda dem. Att mellancheferna aktivt tar avstånd från strategin och dessutom i vissa fall direkt protesterar mot den, är i högsta grad något som den högsta ledningen i organisationen bör uppmärksamma. Mellancheferna ses trots allt som väsentlig för hur organisationen lyckas i sin verksamhet (Wooldridge et al. 2008), men det kräver att alla organisationer gör klart vad som förväntas av mellancheferna. Ska de delta i strategiarbetet? I vilken roll? Och förstår de sin egen roll och de förväntningar som ställs på dem? Dessutom borde de naturligtvis förstå strategin om de ska ha en roll i själva strategiarbetet, för utan en delad förståelse når organisationen knappast medvetet det gemensamma resultatet. Det innebär å sin sida att kommunikation återigen spelar en mycket viktig roll för att kunna skapa denna delade förståelse.

Den tredje punkten jag vill lyfta fram är strategidagarna, som inte verkar ha någon betydelse för hur mellancheferna relaterar till strategin. Oberoende av de återkommande strategidagarna så poängterar dessa mellanchefer att strategin för dem är avlägsen och diskussionen kring strategin i deras värld endast existerar under dessa dagar och där stannar den, det vill säga den överförs inte till deras vardag i organisationen. Mitt material visar med andra ord det som Mintzberg (1994) och Tsoukas (2010) lyfter fram, nämligen att strategidagarna då de är bortkopplade från den dagliga verksamheten, samtidigt kopplar bort det som diskuteras, alltså strategin från det vardagliga och därför bidrar till alieneringen. Hur strategin ska överföras till vardagen är med andra ord en av de viktigaste frågor som en strategidag bör beakta. Utan denna koppling mellan strategidagen och det dagliga arbetet kommer inte de olika strategiroller som i teorin tillskrivits mellancheferna (Mantere 2008, Wooldridge et al. 2008, Floyd & Lane 2000) att kunna utnyttjas, om mellancheferna inte ser kopplingen och att de själva skulle ha en roll i det strategiska arbetet.

Vid en första blick är det kanske lätt att klassificera någon som inte håller med om den officiella strategin som cyniker, problemskapare eller allmänt taget jobbig, men vid en närmare granskning kan man kanske ändå se förbi detta och fundera närmare kring varför dessa personer inte håller med. Det kan bero på en genuin omtanke för vad som upplevs vara det bästa för organisationen som helhet (Guth & MacMillan 1986), men utgående från denna avhandling är en avgörande stor orsak att strategin helt enkelt känns både avlägsen och främmande. Alieneringen från den

är tydlig hos mellancheferna, även om denna alienering tar sig uttryck på olika sätt och hur man löser detta borde vara en fråga för den högsta ledningen i alla organisationer att fundera över. Betydelsen av strategiskt lärande har varit särskilt Mintzbergs, men även Peters och Watermans bidrag till forskningen, och då strategin stannar vid mellancheferna och där klassas som avlägsen och främmande sker inte detta lärande vare sig där eller på de nivåer som hierarkiskt sett är underordnade dessa mellanchefer. Att ta denna likgiltighet och cynism, samt framför allt den uttryckta protesten på allvar, är av största vikt för den högsta ledningen om de vill lyckas med strategiarbetet. Att mellancheferna inte bryr sig är en sak, men att de aktivt gör motstånd och protesterar mot strategin är en helt annan dimension som överraskande kraftigt kommer fram här. Denna dimension bör beaktas och åtgärdas, och det visar hur strategi därmed bör behandlas inom organisationen. Det som också överraskade mig var att det inte var någon märkbar skillnad i svaren mellan dem som varit längre inom sin organisation och dem som verkat inom sin egen organisation en kortare tid. Det skulle tyda på att distanseringen gentemot strategin inte beror på hur länge mellancheferna har verkat inom organisationen.

Även om jag i denna avhandling har gjort några intressanta upptäckter och kommit med några bidrag, finns det även aspekter jag inte granskat, men som det enligt mig vore värt att studera närmare. De är dags för det avsnitt som jag väljer att kalla för nya frågor.

9.10 Nya frågor uppkommer

Avhandlingen ger bredd och djup åt strategisk teori och knyter genom alieneringsaspekten samman strategi som negativ med mellanchefernas syn på sin egen roll inom organisationen då det gäller strategin. Även om jag besvarar min forskningsfråga, uppkommer samtidigt en del nya frågor som jag inte undersöker här, men som mycket väl kan ingå i kommande studier. Genom att peka på dessa bidrar jag med en infallsvinkel som i framtiden kan fungera som startskott för någon annan forskare, vilket visar var denna avhandling har sin plats på fältet.

Den första av dessa frågor är det som jag redan tangerat, nämligen vad som inte sägs. Där jag ser arbetstagarna och hur mellancheferna ser på sin egen position, kan någon annan se alldeles andra saker. Det som dock framkommer tydligt är att det i tystnaden finns många intressanta fenomen att granska. Man kunde exempelvis be mellanchefer relatera till sin position på ett liknande sätt som jag här har bett dem relatera till strategi, för att sedan kombinera de resultat som kommer fram i den undersökningen med resultaten från denna undersökning, och därmed komma ett steg närmare i en förståelse av mellanchefernas vardag i organisationen, ja till och med av hur deras världsbild ser ut.

Jag vill även lyfta fram frågan om vad som händer med strategin i

organisationen under en längre tid då den lever inom organisationen. Man kunde göra en jämförande studie av det officiella dokumentet, ledningens syn, mellanchefernas uppfattning samt slutligen hur arbetstagarna ser på strategin, för att svara på en forskningsfråga av typen ”hur ser den strategiska uppfattningen ut på de olika nivåerna?”. En studie av denna typ kunde ytterligare fördjupa den kunskap vi har om strategiuppfattningen inom organisationen, för att därigenom testa om det inom affärslivet används mera rätlinjiga och mera förenklade modeller och verktyg än man kunde tro utifrån den teoretiska diskussionen, något som exempelvis Näsi och Aunola (2002) samt Pirttilä (2000) påstår.

En annan aspekt är även att helt enkelt fråga mellancheferna vilken roll de vill ha i strategiarbetet. Mellancheferna som svarade på mitt frågeformulär ville inte ha någon roll alls, men med ett större urval mellanchefer och med inriktning på rollfördelningen, om de fick välja fritt, kunde vi få bättre kännedom om var just deras intresse möjligen kunde ligga. Den kunskapen kan vi sedan spegla mot exempelvis de roller för mellancheferna som Floyd och Lane (2000) samt Mantere (2008) presenterat, och se om dessa stämmer överens med mellanchefernas egna intressen och vilka skillnader det kan tänkas finnas. Slutresultaten kan möjligtvis hjälpa oss till en bättre strategiförståelse överlag i organisationen, men i alla fall lär vi känna gruppen mellanchefer ytterligare en grad bättre.

Slutligen kunde det även vara intressant att se på en grupp mellanchefer med nya ögon i form av att studera exempelvis om genus spelar roll i hur mellancheferna ser på sin roll och på strategin inom organisationen. Likaså kunde de vara spännande att undersöka om olika faktorer så som ålder, tid inom organisationen och tid på nuvarande position har en inverkan på förhållningssättet, och i så fall vad denna inverkan då är. Mellancheferna är en del av den egna organisationen, men de är samtidigt unika i form av egna erfarenheter och egenskaper. Genom att studera denna aspekt kunde vi igen komma vidare i vår strävan efter att lära känna mellancheferna bättre.

För oberoende av vad orsaken är, så länge som strategin upplevs som främmande, distanserad, oväsentlig och bortkopplad från själva verksamheten, vilket dessa mellanchefer till stor del ansåg den vara, förblir den enligt en metafor som utformats av Mintzberg et al. (1998) likt heffaklumppen i Nalle Puh: *något som man talar om, men som ingen någonsin i själva verket har sett*. Att bättre förstå varför strategin upplevs så främmande och oväsentlig är därför en naturlig följdfråga till denna avhandling.

Avslutningsord

Jag tror inte på en enda enhetlig sanning, utan anser att sanningen ofta är mångfacetterad och komplex. Min avhandling kommer därför heller inte fram till en enda slutsats, utan snarare en uppsättning slutsatser som utifrån mitt material kan ge oss en indikation om hur mellancheferna ser på strategi och på sin egen roll i förhållande till denna. Jag strävar genomgående efter att vara öppen för fri tolkning och på så vis finna nya infallsvinklar. Och även om min rapport inte är heltäckande, så vill jag ändå påstå att den ger oss både ny, intressant och djupare information om mellancheferers tankevärld och uttryckligen om hur de ser på strategi. Mellancheferns syn på organisationens strategi har inte tidigare studerats genom alieneringsteori, och genom att undersöka just på detta kan jag bidra till vår uppfattning om både strategiteori och om identifieringsarbete inom organisationen. Mellanchefern spelar en central roll när det gäller strategiarbetet (Mantere 2008, Floyd & Lane 2000), men jag visar här genom alieneringsteorin att om mellanchefern inte anser att strategin skulle beröra honom eller henne och distanserar sig från den, så blir inte heller strategin en del av mellancheferns vardag. Då fattas besluten inte heller med strategin i åtanke, vilket ytterligare leder till att distansen mellan strategin och det dagliga arbetet blir allt större. Att mellancheferna i materialet inte bara distanserar sig genom likgiltighet och cynism, utan även genom ett aktivt motstånd gentemot strategin överraskade mig, och visar ytterligare hur mångdimensionell strategisk teori är. I denna avhandling har jag visat på ytterligare en av dessa dimensioner.

En forskningsrapport har en början, ett mittenavsnitt och ett slut; en scen, olika handlingar och några karaktärer (Eriksson & Kovalainen 2008). En av karaktärerna i rapporten kan med fördel vara forskaren själv, som genom en reflektiv stil funderar på sin egen roll i forskningsprocessen (Elliott 2005), och det är även det som jag strävat efter att genomgående vara, också om jag i första hand velat förmedla de åsikter som mellancheferna vill föra fram genom sina svar och genom sina egna berättelser. Riessman (1993) menar att vi inte direkt kan ge röst åt någon annan, utan att vi enbart förmedlar de röster vi hör genom vår tolkning av dessa. Det håller jag med om, och det innebär samtidigt att jag blir en del av själva processen att producera kunskap, och då kan jag även utnyttja detta till att reflektera över min roll och vad den betytt för forskningsprocessen. Jag har försökt uppnå självreflektion genom att öppet och kontinuerligt under hela processens gång deklarerat mitt forskningsintresse och min agenda. Jag inser att det inte är möjligt att skriva ideologiskt helt neutralt eller opartiskt, men jag är övertygad om att genom att vara öppen i mina antaganden och utgångspunkter kan jag bättre argumentera för min sak och visa för läsaren hur jag kommit till de slutsatser som jag gjort. Det är trots allt ett begränsat material som jag betraktat genom en viss teoretisk lins med

ett visst fokus. Moisander och Valtonen (2004) lyfter fram hur en trovärdig forskningsrapport bör innehålla följande aspekter: den ska kunna visa varför ämnet och frågeställningen är viktiga, hur just den aktuella rapporten bidrar till tidigare forskning och teoretiska debatter samt innehålla både konceptuell och metodologisk noggrannhet och slutligen dessutom vara välskriven med klara argument för de slutsatser som presenteras. Jag har gjort mitt bästa för att möta dessa krav, och är själv nöjd med det som jag här har åstadkommit. Om jag till fullo når de målsättningar som jag ställt upp är i sista hand läsarens sak att bestämma, genom den egna läsningen och tolkningen av mitt insamlade material och genom att granska de slutsatser som jag drar utifrån materialet.

Denna avhandling har en bestämd publik i åtanke, och även om denna publik innefattar både strategiforskare, övriga akademiker och praktiker, har jag stävat efter att ha dem alla i åtanke under hela skrivprocessen. Liksom Eriksson och Kovalainen (2008) tror även jag att jag genom att skriva för en viss publik och använda en stil som är anpassad för ändamålet, kan knyta läsaren närmare mina argument och därigenom även involvera läsaren bättre. Utmaningen i mitt fall blir dock att finna balansen mellan dessa olika publikgrupper för att tillfredsställa dem alla. I första hand är detta dock en akademisk avhandling, varför min primära publik är strategiforskare. Detta har styrt mina val och mitt sätt att skriva i de fall som jag upplevt har gett upphov till en diskrepans mellan de olika publikgrupperna. De personliga preferenserna, mina egenskaper som skribent och den publik jag skriver för, påverkar nämligen valet av både upplägg och stil. Wolcott (2001) sammanfattar dessa som skribentens röst, och det innefattar även kontext och antaganden. När jag tittar tillbaka på de (metodologiska) val jag gjort, så återspeglar de samtidigt min egen stil och mina egenskaper, men också syftet med avhandlingen och kontexten inom vilken den har gjorts.

Min förhoppning är också att jag kunnat bidra med ett nytt perspektiv, även för de praktiker som arbetar med strategifrågor och som på olika sätt är involverade i arbetet med mellanledningen. Silverman (2010) påpekar att goda kvalitativa studier kan erbjuda människor nya perspektiv i frågor som de normalt tar för givna, och det är där jag hoppas komma med ett bidrag. De flesta av oss har ändå någon förutfattad mening om både strategi och mellanledning, men den kanske inte stämmer helt överens med de slutsatser och upptäckter som jag presenterar här. I så fall har jag enligt min mening lyckats komma med ett bidrag till den existerande forskningen och till den pågående diskussionen.

Min forskningsprocess har varit allt annat än linjär, och den har innehållit hopp fram och tillbaka och cirklar både med- och motsols, men det är en del av arbetet med narrativ. Frågorna ändras och nya kommer till under processen i takt med att jag som forskare utvecklats och börjat betrakta saker med andra ögon.

Analytic induction, by definition, causes questions to change and new

ones to emerge (Riessman 1993, 60).

Detsamma har gällt för den litteratur som jag använt i avhandlingen. Den har utvecklats under processen och jag har strävat efter att ta in litteratur där och när jag behövt den, snarare än att arbeta utgående från en given ram med referenslitteratur som identifierats i början av själva processen. Här följer jag exempelvis Wolcott (2001):

The conventional organization of the literature in one separate section is unhelpful to most qualitative researchers. Instead you should draw on the literature as and when you need it and not consider it a "big chunk". (Wolcott 2001, 71)

Identifiering och alienering passar in i den aktuella forskningen, då det moderna ledarskapet de facto kan beskrivas som ledarskap av mening (Gowler & Legge 1983) och som ledarskap av identiteten (Watson 1994) hos olika personer. En del av denna organisationsidentitet uppstår från det som mellanchefen identifierar sig med och/eller både alierar sig från och alieras från. Mellanchefen är en viktig kugge i en organisations strategiarbete, men som avhandlingen även visar så finns det alltid ett motstånd, och även om mellanchefen har lyfts fram som en resurs, så kanske alla ändå inte alltid ska delta i strategiarbetet. De som aktivt väljer att distansera sig från strategin genom cynism, likgiltighet och ett aktivt motstånd är kanske inte de första som ska involveras i strategiarbetet? Att identifiera vem som hjälper och vem som stjälper är därför av yttersta vikt, för som Jim Collins och Morten Hansen (2011) konstaterar är det vad som görs före stormen överraskar oss som avgör hur man slutligen tar sig ur den.

Syftet med avhandlingen var att kasta ljus på fenomenet mellanchefens syn på organisationens strategi genom alieneringsteori och därmed synliggöra strategins möjliga roll som negativ och som ett föremål som mellancheferna aktivt distanserar sig från. Kunskap, medvetenhet och klarhet är till fördel både för samhället och för de organisationer som arbetar med strategiska frågor och med mellanchefer, med andra ord för alla organisationer.

Jag har följt Silverman (2010) och ställt min forskningsfråga som en "hur-fråga". För att fortsätta på samma linje skulle följaktligen nästa steg vara att ställa en "varför-forskningsfråga". Det kunde enligt mig vara följande steg, att rikta in sig djupare på varför mellancheferna distanserar sig från strategin och varför de inte bryr sig om den i sitt dagliga arbete. Men det, precis som en del annat, lämnar jag öppet för en annan avhandling att behandla. För den berättelse om strategi och mellanchefer som jag ville berätta tar nu slut men jag ämnar ännu ge läsaren ett sista citat som hjälpt mig framåt på min resa med denna avhandling. Speciellt i de stunder som det har känts extra jobbigt har följande ord fört mig framåt, och även om man inte skriver en avhandling så kan citatet fungera som en god ledstjärna:

"Do. Or do not, there is no try!" – Yoda

Litteratur

- Aaltonen, P & Ikävalko, H (2002) Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415–418
- Abraham, R (2000) Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269–292
- Ackroyd, S & Thompson, P (1999) *Organizational Misbehaviour*. Sage Publications: London
- Adkins, L (2001) Reflexivity and politics of Qualitative research. I May, T (2001) ed *Qualitative research in action*. London: Sage Publications
- Ahltorp, B (1998) *Rollmedvetet ledarskap*. Liber: Malmö
- Aiken, M & Hage, J (1966) Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 31, 4, 497–507
- Alvesson, M (2012) Skapa kvalitetstryck uppåt. I Ankarloo, D & Friberg, T (red.) *Den högre utbildningen*. Vilnius: Baltoprint
- Alvesson, M (2010) Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organizations studies. *Human Relations*, 63, 193–217
- Alvesson, M (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press
- Alvesson, M (2002) *Understanding organizational culture*. London: Sage
- Alvesson, M (1990) Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11, 373–394
- Alvesson, M & Sandberg, J (2011) Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36 (2), 247–271
- Alvesson, M, Ashcraft, K & Thomas, R (2008) Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organizational studies. *Organization*, 15, 5–28
- Alvesson, M & Empson, L (2008) The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1–16
- Alvesson, M & Kärreman, D (2007) Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32, 1265–1281
- Alvesson, M & Sköldbberg, K (2003) *Reflexive Methodology New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage Publications Inc.
- Alvesson, M & Willmott, H (2002) Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644
- Alvesson, M & Kärreman, D (2000) Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149
- Alvesson, M & Deetz, S (2000) *Kristisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Aquino, K, Lewis, M & Bradfield, M (1999) Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073–1091
- Ashforth, B (2001) *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Ashforth, B, Harrison, S & Corley, K (2008) Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325–374
- Ashforth, B & Mael, F (1996) Organizational identity and strategy as a context for the individual. I Baum, J & Dutton, J (Eds.) *Advances in strategic management*, 13, 19–64
- Ashforth, B & Mael, F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39
- Ashmore, R, Deaux, K & McLaughlin-Volpe, T (2004) An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 81–114
- Balogun, J (2007) The practice of organizational restructuring. From design to reality. *European Management Journal*, 25(2): 81–91
- Balogun, J, Jarzabkowski, P, Vaara, E (2011) Selling, resistance and reconciliation: a critical discursive approach to subsidiary role evaluation in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42, 765–786
- Balogun, J & Hope Hailey, V (2008) *Exploring Strategic Change* (3e upplagan). Prentice Hall
- Balogun, J & Johnson, G (2004) Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 523–549
- Balogun, J, Huff, A & Johnson, P (2003) Three responses to methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40, 197–224

- Barley, S & Kunda, G (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science*, Vol. 12 (1), 76–95.
- Barney, J (1986) Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, 1231–1241
- Barry, D & Elmes, M (1997) Strategy retold: Towards a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429–452
- Bartunek J, Balogun J & Boram D (2011) Considering planned change anew: stretching large group interventions strategically, emotionally and meaningfully. *Academy of Management Annals* 5(1), 1–52
- Bauman, Z (1989) *Modernity and the Holocaust*. Cambridge: Polity Press
- Beer, M & Eisenstadt, R (2000) The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40
- Bernhardtson, L (2013) *Synliga och hemliga – Näringslivets ägare i den mediala offentligheten*. Doktorsavhandling, Åbo Akademi: Agerings bokförlag
- Biddle, B & Thomas, E (1966) *Role Theory: New Concepts and research*. New York: Wiley
- Björklund, M & Paulsson, U (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Boje, D (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage
- Boje, D (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106–126
- Boje, D, Alvarez, R & Schooling, B (2002) Reclaiming Story in Organizations: Narratologies and Action Sciences. I Westwood, R & Linstead, S (ed) *The Language of Organisation*. London: SAGE Publications
- Briggs, A (2005) Middle Managers in English Further Education Colleges: Understanding and Modelling the Role. *Educational Management Administration and Leadership* 33(1), 27–50
- Brown, A (2006) A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43, 731–754
- Brown, A (2001) Organization Studies and Identity: Towards a Research Agenda. *Human Relations* 54, 113–121
- Brown, A (2000) Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45–75
- Brown, A & Thompson, E (2013) A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55, 1143–1167
- Brown, A & Humphreys, M (2006) Organizational Identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231–257
- Brown, A & Starkey, K (2000) Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102–120
- Bruner, J (1991) The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1–21
- Bruner, J (1986) *Actual Minds, possible words*. Cambridge: Harvard University Press
- Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Burgelman, R (1994) Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24–56
- Burgelman, R (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–70
- Burrell, G & Morgan, G (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot, UK: Gower Publishing
- Burt, B (1992) *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press
- Cammock, P, Nilakant, V & Dakin, S (1995) Developing a lay model of managerial effectiveness: a social constructivist perspective. *Journal of Management Studies*, 32, 443–474
- Caracelli, V & Greene, J (1997) Crafting mixed-methods evaluation designs. I Greene, J & Caracelli, V (ed) *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*. *New directions for evaluation*, 74, 19–32. San Fransisco: Jossey-Bass
- Carney, M (2004) Middle Management Involvement in Strategy Development in Not-For Profit Organizations: The Director of Nursing Perspective. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 13–21
- Chafe, W (1980) *The pear stories: Cognitive, cultural and linguistic aspects of narrative production*. Norwood: Ablex

- Chaffee, E (1985) Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10, 89–98
- Chalmers, A (1999) *What is this thing called science?* Cambridge: Hackett Publishing Group
- Chandler, A (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge: MIT Press
- Chia, R (1996) The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Post-modern Science of Organization, *Organization*, 3(1), 31–59
- Chia, R & Rasche A (2010) Epistemological alternative for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews. I *Cambridge Handbook of Strategy As Practice*. Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed) Cambridge: Cambridge University Press, 33–46
- Chia, R & Holt, R (2009) *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*. Cambridge: Cambridge University Press
- Chia, R & Holt, R (2006) Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organizational Studies*, 27, 635–655
- Clandinin, D & Connelly, F (2000) *Narrative Inquiry. Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass
- Clifton, J (2009) Beyond Taxonomies of Influence. “Doing” Influence and Making Decisions in Management Team Meetings. *Journal of Business Communication*, 46 (1), 80–99
- Cockburn, I, Henderson, R & Stern, S (2000) Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123–1145
- Collins, D (2013) In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. I *Culture and Organization*, 19(1), 42–61. Ed. Brewis, J & O’Doherty, D
- Collins, J & Hansen, M (2011) *Great by Choice*. New York: HarperCollins Publishers
- Cornellisen, J, Haslam, S & Balmer, J (2007) Social identity, organizational identity, and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings, and products. *Journal of Management Studies*, 18, 1–16
- Costas, J & Fleming, P (2009) Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 358–378
- Could, R & Fernandez, R (1989) Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological Methodology*, 19, 89–126
- Covin, J & Slevin, D (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Cresswell, J (2003) *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)* Thousand Oaks: Sage
- Crossan, M & Berdrow, I (2003) Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105
- Crotty, M (1998) *The foundations of social research: Meaning and perspectives in the research process*. London: Sage
- Cummings, S (2002) *Recreating Strategy*. London: Sage
- Cyert, R & Williams, J (1993) Organizations, Decision Making and Strategy: Overview and Comment. *Strategic Management Journal*, 14, 5–10
- Cyert, R & March, J (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Czarniawska, B (1999) *Writing Management. Organization Theory as a Literature Genre*. Oxford: Oxford University Press
- Czarniawska, B (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage University Press
- Czarniawska, B (1995) Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies. *Organization*, 2, 11–33
- Dale, K & Burrell, G (2008) *The spaces of organization & The organization of space*. New York: Palgrave Macmillan
- Dameron, S & Torset, C (2014) The discursive construction of strategists’ Subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51 (2)2, 291–319
- Danermark, B, Ekström, M, Jakobsen, L & Karlsson, J (2002) Explaining Society: *Critical Realism in the Social Sciences*. London: Routledge
- Davies, B & Harré, R (1990) Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 43–63
- Daymon, C & Holloway, I (2011) *Qualitative research methods in public relations and marketing communications (2nd Edition)*. London: Routledge.

- Dean, J & Sharman, M (1996) Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396
- DeMarco, T (2002) *Slack*. New York: Broadway Books
- Denscombe, M (1998) *Forskningshandboken: för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Dent, E & Goldberg, G (1999) Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science* 35(1), 25–41
- Denzin, N (2006) The elephant in the living room: Or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research*, 9, 139–160
- Denzin, N (1997) *Interpretive Ethnography, Ethnographic Practices for the 21st Century*. London: Sage
- Denzin, N & Lincoln, Y (2005) (ed) *The SAGE handbook of qualitative research*. 3 uppl. Thousand Oaks: Sage
- Denzin, N & Lincoln, C (2000) *Handbook of Qualitative Research*, 2 uppl. London: Sage
- Dopson, S & Neumann, J (2008) Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers’ Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9, 53–70
- Dopson, S, Risk, A & Stewart, R (1992) The Changing role of the Middle Manager in the United Kingdom. *International Studies of Management & Organization*, 22(1), 40–53
- Drucker, P (1992) The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70 (5), 95–104
- Dutton, J, Ashford, S, Wierba, E, O’Neil, R & Hayes, E (1997) Reading the wind: how middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal*, 15, 407–425
- Dutton, J, Dukerich, J & Harquil, C (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 43, 293–327
- Dunford, R & Jones, D (2000) Narratives in strategic change. *Human Relations*. 53, 1207–1226
- Elsbach, K (1999) An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200
- Elsbach, K & Bhattacharaya, C (2001) Defining who you are by what you are not: Organizational disidentification and The National Rifle Association. *Organization Science* 12, 393–413
- Erez, M & Earley, P (1993) *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press
- Eisenhardt, K (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576
- Elliott, J (2005) *Using Narrative in Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE
- Ellis, C (2004) *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. Walnut Creek: Altmira Press
- Emerson, R (1981) Observational Field Work. *Annual Review of Sociology*, Vol. 7, 351–378
- Ericson, M (2013) On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practice conceptualization. *Scandinavian Journal of Management*
- Eriksson, P & Kovalainen, A (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE
- Erola, M (2014) Moni strategia on rampa jo syntyessään. *Talouselämä*, 2, 46–48
- Ewenstein, B & Whyte, J (2009) Knowledge practices in design. *Organization Studies*, 30, 7–30
- Ewick, P & Silbey, S (2003) Narrating Social Structure: Stories of Resistance to Legal Authority. *American Journal of Sociology*, 108(6), 1328–1372
- Ewick, P & Silbey, S (1995) Subversive Stories and Hegemonic Tales: Toward a Sociology of Narrative’. *Law & Society Review*, 29, 197–226
- Ezzamel, M & Willmott, H (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191–217
- Fenton-O’Creavy, M (2001) Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*. 11 (1), 24–40
- Fleming, P (2005) Metaphors of resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 45–66
- Fleming, P & Spicer, A (2007) *Contesting the Corporation*. Cambridge: University Press
- Fleming, P & Spicer, A (2003) Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157–179

- Floyd, S & Lane, P (2000) Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategy renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154–177
- Floyd, S & Wooldridge, B (1999) Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123–144
- Floyd, S & Wooldridge, B (1997) Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485
- Floyd, S & Wooldridge, B (1996) *The Strategic Middle Manager*. San-Fransisco: Jossey-Bass
- Floyd, S & Wooldridge, B (1994) Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executives*, 8(4), 47–57
- Floyd, S & Wooldridge, B (1992) Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(5): 153–167
- Flyvberg, B (2006) Five Misunderstanding About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Foucault, M (1977) *Discipline and Punish*. New York: Vintage
- Franzén, H (2004) *ABC för mellanchefer*. Malmö: Liber
- Frery, F (2006) The fundamental dimensions of strategy. *Sloan Management Review*, 48, 71–75
- Friedman, R & Podlony, J (1992) Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict. *Aministrativre Science Quarterly*, 37, 28–47
- Fromm, E (1972) *Marx's Concept of Man*. New York: Frederick Unger Publishing Co
- Fuchs Ebaugh, H (1988) *Becoming an ex: The process of role exit*. Chicago: University of Chicago Press
- Företagarna i Finland (2011) http://www.yrittajat.fi/File/a7fd2028-89af-4570-9e57-2bb22a881960/ytilastot2011_SVE.pdf, läst 12.12.2013_
- Gabriel, Y (2000) *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press
- Gabriel, Y (1999) Beyond happy families: A critical re-evaluation of the control-resistance-identity triangle. *Human Relations*, 52(2), 179–203
- Gadamer, H (1975) *Truth and Method*. New York: Seabury Press
- Garcia, P & Hardy, C (2007) Positioning, similarity and difference: narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*, 23 (4), 363–383.
- Geertz, C (1973) *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books
- Gherardi, S (2006) *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing
- Gibson, D (2010) Marking the Turn – Obligation, Engagement, and Alienation in Group Discussions. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 132–151
- Gibson, C & Birkinshaw, J (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226
- Giddens, A (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity
- Gioia, D & Thomas, J (1996) Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370–392
- Gioia, D & Chittipeddi, K (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448
- Gioia, D (1986) Symbols, scripts, & sense-making: Creating meaning in the organizational experience. I Sims, H & Gioia, D (ed) *The Thinking Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 49–74
- Goffman, E (1974) *Frame Analysis*. Boston: Northeastern University Press
- Goffman, E (1961) *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books
- Golden-Biddle, K & Locke, K (1993) Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince. *Organization Science*, 4 (4), 595–616
- Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (2010) Introduction: What is Strategy as Practice? I Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1–20
- Gowler, D & Legge, K (1983) The Meaning of Management and the Management of Meaning. I Earl, M (ed) *Perspectives on*

- Management*. Oxford: Oxford University Press
- Grandy, G & Mills, A (2004) Strategy as Simulacra. A reflective look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1153–1170
- Grant, R (2003) Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517
- Greenblatt, C & Gallagher, S (2000) *Practising New Historicism*. Chicago: Chicago University Press
- Greene, J (2007) *Mixed methods in social inquiry*. New York: Wiley
- Grover, S (1993) Lying, deceit and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4, 478–495
- Guth, W & MacMillan, B (1986) Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Studies*, 40(1): 3–22
- Hagström B (1990) *Chef i offentlig förvaltning. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Hall, J (1999) *Cultures of Inquiry. From Epistemology to Discourse in Sociohistorical Research*. Cambridge University Press: Cambridge
- Halliday, M (1973) *Explorations in the functions of language*. London: Edward Arnold
- Hambrick, D (2004) The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2, 91–98
- Hambrick, D (1983) Some tests of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26, 5–25
- Hambrick, D & Fredrickson, J (2001) Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive (1993–2005)*, 15(4), 48–59
- Hamel, G (2002) *Leading the Revolution*. Harvard: Harvard Business School Publishing
- Hammer, M & Champy, J (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Haneberg, L (2000) *High Impact Middle Manager*. Avon, Massachusetts: Adams Media
- Hankamäki, J. (2003). Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Harney, S (2007) Socialisation and the Business School. *Management Learning*, 38(2), 139–153
- Haslam, A (2001) *Psychology in organizations: the social identity approach*. SAGE
- Haslam, S & Ellemers, N (2005) Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39–118
- Hatch, M J & Yanow, D (2003) Organization Theory as an interpretive science. I Tsoukas, H & Knudsen, C (ed) *The Oxford handbook of organization theory*, 63–87. Oxford: Oxford University Press
- Heidegger, M (1959) *Der Weg zur Sprache*.
- Hellberg, I (1978) *Studier i professionell organisation: En professionsteori med tillämpning på veterinäryrket*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Helms Mills, J, Thurlow, A, Mills, A (2010) Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195
- Hendry, J & Seidl, D (2003) The structure and significance of strategic episodes: Social system theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196
- Hersey P, Blanchard K & Johnson D (1996) *Management of organizational behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Herzig, S & Jimmieson, N (2006) Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 628 – 645
- Higgins, J (1985) *Strategy – Formulation, Implementation, and Control*. Chicago: Dryden Press
- Hochschild, A (1983/2003) *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press
- Hodgkinson, G & Healey, M (2008) Cognitions in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387–417
- Hodgkinson, G & Sparrow, P (2002) *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Buckingham: Open University Press
- Hogg, M & White, D (1995) A tale of two

- theories: A critical comparison of identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269
- Holden, L & Roberts, I (2004) The depowerment of European middle managers – challenges and uncertainties, *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 269–287
- Holloway, I (1997) *Basic Concepts for Qualitative Research* (2nd ed.). United Kingdom: Blackwell Science Ltd.
- Holmblad Brunsson, K (2011) Henri Fayol – The man who designed modern management. I Jensen, T & Wilson, T *On the Shoulders of Giants*. Lund: Studentlitteratur, 109–121
- Holme, I & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder (2:a uppl)*. Lund: Studentlitteratur
- Hopkinson, G (2001) Influence in marketing channels: a sense-making investigation. *Psychology and Marketing*, 18, 423–444
- Hoshmand, L (2005) Narratology, cultural psychology, and counseling research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 178–186
- Hrebiniak, L (2008) *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change* (9:de upplagan). Pearson Education Inc.
- Huff, A, Neyer, A & Moslein, K (2010) Broader methods to support new insights into strategizing. I *Cambridge Handbook of Strategy As Practice*. Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed). Cambridge: Cambridge University Press, 201–216
- Humphreys, M & Brown, A (2002) Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447
- Huy, Q (2011) How Middle Manager’s Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation. *Strategic Management Journal*, 32, 1387–1410
- Huy, Q (2002) Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31–69
- Huisman, M (2001) Decision-making in meetings as talk-in-interaction. *International Studies of Management and Organization*, 31, 69–90
- Hytti, U (2003) *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-1, 2003.
- Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Isabella, L (1990) Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33, 7–41
- Jackell, R (1989) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press
- Jarzabkowski, P, Matthiesen, J, Van de Ven, A (2009) Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. I *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*. Lawrence, T, Suddaby, R, Leca, B (ed). Cambridge: Cambridge University Press, 284–316
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johansson, A (2005) *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Johnson, P, Balogun, J & Beech, N (2010) Researching strategists and their identity in practice. I Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 243–257
- Johnson, G, Scholes, K & Whittington, R (2008) *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Education
- Johnson, G, Prashantam, S & Floyd, S (2006) Towards a mid-range theory of strategy workshops, *AIM Working Paper Series*, 35-March-2006
- Johnson, R & Onwuegbuzie, A (2004) Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33, 14–26
- Johnson, R & Turner, L (2003) Data collection strategies in mixed methods research. I Tashakkori, A & Teddlie, C (ed) *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 297–319. Thousand Oaks: Sage
- Johnston, A (2008) *Zizek’s Ontology: A Transcendental Materialist Theory of Subjectivity*. Northwestern University Press
- Juuti, P & Luoma, M (2009) *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava
- Kaplan, S (2011) Strategy and Powerpoint: An inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. *Organization Science*, 22, 320–346
- Kaplan, S (2008) Framing contests: strategy making under uncertainty. *Organizational Science*, 19, 729–752

- Kaplan, R & Keiser, R (2009) Stop overdoing your strengths. *Harvard Business Review*, 87(2), 100–103
- Karjalainen, M (2014) Keskijohtaja saa joukot liikkeelle. *Talouselämä*, 7, 58–59
- Katz, D & Kahn, R (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Ketokivi, M & Mantere, S (2010) Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review*, 35, 315–333
- Khader, J & Rotenberg, M (2013) *Zizek Now: Current Perspectives in Zizek Studies*. Cambridge: Polity Press
- Khandwalla, P (1977) *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kleppstö, S (1993) *Kultur och identitet*. Stockholm: Nerenius & Santerus
- Knight, G & Cavusgil, T (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141
- Knights, D & Morgan, G (1991) Corporate strategy, organizations and the subject: A critique. *Organizations Studies*, 12(2), 251–273
- Koskinen, I, Alasuutari, P & Peltonen T (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere
- Kovalainen, A (2000) The Big Question of Epistemology, Entrepreneurship and Business Studies. I Heinonen, J (ed) *Emerging Aspects of Entrepreneurship and SME Research in Finland*. 41–55, Turku School of Economics and Business Administration, Business Research and Development Centre A1/2000 Economics and Business Studies
- Kreiner, G & Ashforth, B (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 25 s. 1–27
- Krippendorff, K (2004) *Content Analysis: An introduction to its methodology (2nd edition)*. Thousand Oaks: SAGE
- Kristeva, J (1982) *Powers of Horror: An Essay on Abjection*. Övers. Roudiez, L. New York: Columbia University Press
- Kruuse, E (1998) *Kvantitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Kuhn, T (2006) A “demented work ethic” and lifestyle firm. Discourse, identity and workplace time commitment. *Organizations Studies*, 27, 1339–1357
- Kunc, M & Morecroft, J (2010) Managerial Decion Making and Firm Performance under a Resource-Based Paradigm. *Strategic Management Journal*, 31, 1164–1182
- Kunda, G (1992) *Engineering culture*. Philadelphia: Temple University Press
- Küpers, W, Mantere, S & Statler, M (2013) Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22, 83–100
- Kärnä, E (2014) *Middle-Level Practitioner’s role and empowerment in strategy process and implementation*. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut
- Kärreman, D & Alvesson, M (2001) Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22, 59–89
- Laamanen, T & Wallin, J (2009) Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950–981
- Labianca, G, Gray, B & Brass, D (2000) A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organizational Science*, 11, 235–257
- Labov, W (1972) The transformation of experience in narrative syntax. I Labov, W (ed) *Language in the inner city: Studies in the Black English vernacular*, 354–396. Philadelphia: University of Pennsylvania Press
- Lacan, J (2007) *Ecrits: The First Complete Edition in English*. New York: W.W Norton & Company
- Laclau, E (2000) Identity and hegemony: The role of universality in the construction of political logics. I Butler, J, Laclau, E och Zizek, S (ed) *Contingency, hegemony, universality: Contemporary dialogues to the left*, 44–89. London: Verso
- Laclau, E & Mouffe, C (1985) *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics*. London: Verso
- Laine, P & Vaara, E (2007) Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60, 29–58
- Langley, A (1999) Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710
- Lares-Mankki, L (1994) *Strategy Implementation Bottlenecks: Identification, Analysis and Removal*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology
- Larsson, K (2008) *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättning för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Doktorsav-

- handling. Linköpings universitet. Linköping: LiU Tryck
- Larsson, S (1986) *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur
- Law, J (1994) *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell
- Likert, R (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill
- Lilley, S (2001) The language of Strategy. I Westwood, L & Linstead, S (ed) *The language of organization*. London: Sage, 66–88
- Lincoln, Y (1995) Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275–289.
- Lincoln, Y & Guba, E (1985) *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications
- Linde, C (1993) *Life Stories*. New York: Oxford University Press
- Luffman, G, Edward, L, Sanderson, S & Kenny, B (1996) *Strategic Management An Analytical Introduction*. Oxford: Blackwell Publications
- Lüscher, L & Lewis, M (2008) Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240
- Mann, S (2005) Alienation in the learning environment: a failure of community? *Studies in Higher Education*, 30(1), 43–55
- Manning, P (2008) Goffman on organizations. *Organizations Studies*, 29(5), 677–699
- Mantere, S (2013) What is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426
- Mantere, S (2008) Role expectations and middle-manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45, 294–316
- Mantere, S & Ketokivi, M (2013) Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70–89
- Mantere, S & Vaara, E (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organizational Science*, 19, 341–358
- Markides, C (2004) What is strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, 15(2), 5–12
- Marx, K (1972) Economic and philosophical manuscripts of 1844. I Tucker, R (ed) *The Marx-Engels reader*. London: W.W. Norton & Company, 66–125
- Marx, K (1964) *Early Writings*. New York: McGraw-Hill
- McAdams, P (1993) *The Stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: Guilford Press
- McMillan, C (2012) *Zizek and the Communist Strategy: On the Disavowed Foundations of Global Capitalism*. Edingburg: Edingburg University Press
- Meyer, C (2006) Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 397–419
- Michels, S (1981) “Sharing Time”: Children’s narrative styles and differential access to literacy. *Language and Society*, 10, 423–442
- Miles, M & Huberman, A (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: Sage Publications
- Miller, D (1986) Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233–249
- Mills, C (1959) *The Sociological Imagination*. London, Oxford & New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall
- Mintzberg, H (1983) *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H (1978) Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934–948
- Mintzberg, H (1975) The Manager’s job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B & Lampel, J (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press
- Mintzberg, H & Waters, J (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272
- Moisander, J & Valtonen, A (2004) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. Thousand Oaks: SAGE
- Moon, D (2013) Autonomy and alienated subjectivity: A re-reading of Castoriadis, through Zizek. *Subjectivity*, 6(4), 424–444
- Morgan, D (1998) Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 3, 362–376
- Morgan, G (1997) *Images of Organizations*. Thousand Oaks: SAGE

- Morse, J (2010) Simultaneous and sequential qualitative mixed method designs. *Qualitative Inquiry*, 16, 483–491
- Moss Kanter, R (1984) *The change matters – corporate entrepreneurs at work*. London: Allen & Unwin.
- Moyle, P (1995) The role of negative affectivity in the stress process: tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior* 16, 647–668
- Musson, G & Tietze, S (2004) Places and spaces: The role of metonymy in organizational talk. *Journal of Management Studies*, 41, 1301–1323
- Nichols, C & Paroutis, S (2008) Engaged strategy participation: going beyond "buy-in". *Critical Eye Review*. <http://www.criticalcaleye.net/insights-detail.cfm?id=1409> (20.2.2014)
- Nonaka, I (1991) The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104
- Nonaka, I (1988) Towards middle up/down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29, 9–18
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995) *The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press
- Nonén, R (1995) Svensk industriell omvandling i ett avvecklingsperspektiv. *Ekonomisk debatt*, 23(1), 37–47
- Norman, G (2010) Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Science Education*, 15(5), 625–632
- Nutt, P (1989) Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. *Strategic Management Journal*, 10, 145–161
- Nutt, P (1987) Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1–14
- Nygaard, C & Bengtsson, L (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Näsi, J & Aunola, M (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. MET julkaisut 12/2002. Helsingfors: Teknologiainfo
- Ou, A, Tsui, A, Kinicki, A, Waldman, D, Xiao, Z, Song, L. (2014) Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72
- O'Shannassy, T (2003) Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1): 53–67
- Osborne, P (2005) *How to read Marx*. London: Granta Publications
- Osborne, D & Gaebler, T (1992) *Reinventing Government*. Reading: Addison Wesley
- Osterman, P (2008) *The Truth About Middle Managers – who they are, how they work, why they matter*. Boston: Harvard Business Press
- Palmisano, S (2004) Leading change when business is good. *Harvard Business Review*, December, 128–134
- Paroutis, S & Herecelous, L (2013) Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adaption. *Strategic Management Journal*, 34, 935–956
- Paroutis, S, Heracleous, L & Angwin, D (2013) *Practicing Strategy: Text and Cases*. London: Sage
- Patel, R & Davidsson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur
- Patton, M (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications
- Peirce, C (1877) The fixation of belief. *Popular Science Monthly*, 12, 1–15
- Peters, T & Austin, N (1985) *A passion for excellence: The leadership difference*. London: Fontana
- Peters, T & Waterman, R (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Pettigrew, A (1992) The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16
- Pirttilä, A (2000) *Kilpailijaseuranta*. Borgå: WSOY
- Polkinghorne, D (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. *Qualitative Studies in Education*, 8, 5–23
- Polkinghorne, D (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*. New York: SUNY
- Powell, T, Lovallo, D & Fox, C (2011) Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369–1386
- Pratt, M (2000) The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification

- among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493
- Pratt, M & Douchet, L (2000) Ambivalent feelings in organizational relationships. In S. Fineman (Ed.) *Emotions in organizations* (2nd ed) 204–226. London: Sage
- Raes, A, Heijltjes, M, Glunk, U, & Roe, R (2011) The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy Of Management Review*, 36(1), 102–126.
- Rajalahti, H (2009) Strategia jää kauas työstä. *Talouselämä*, 18.5.2009 nedladdat från <http://www.talouselama.fi/tyoelama/strategia-jaa-kauas-tyosta-3401032>, den 21.10.2015 kl 14.09
- Raley, G (2005) The Good, the Bad and the In Between: Criteria for Evaluating Ethnographic Accounts. Paper submitted to ASA Annual Meeting 2005
- Raps, A (2004) Strategy implementation. *Strategic Finance*, 85(14), 48–53
- Regné, P (2003) Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82
- Rehn, A (2007) *Vad är företagsekonomi*. Stockholm: Natur och kultur
- Rehn, A & Lindahl, M (2011) Georges Bataille – On his shoulders (and other parts of the body of knowledge). I Jensen, T & Wilson, T (ed) *On the Shoulders of Giants*. Lund: Studentlitteratur, 25–37
- Reid, D (1989) Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, 10, 553–576
- Richard, E (1997). *I första linjen – Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Doktor-savhandling. Lund: Lunds universitet
- Riessman, C (2008) *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage
- Riessman, C (1997) A short story about long stories. *Journal of Narrative and Life History*, 7(1–4), 155–159.
- Riessman, C (1993) *Narrative Analysis*. Qualitative Research Methods, Series 30, A Sage University Paper: Newbury Park
- Rouleau, L (2010) Studying strategizing through narratives of practice. I Golsorkhi, L, Rouleau L, Seidel, D & Vaara, E (ed) *Cambridge handbook of strategy as practice*, 258–270. Cambridge: Cambridge University Press
- Rouleau, L (2005) Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42, 1413–1441
- Rossiter, M (1999) A narrative approach to development: implications for adult education. *Adult Education Quarterly*, 50(1), 56–71
- Rumelt, R (2011a) *Good Strategy Bad Strategy – The Difference and why it matters*. New York: Crown Publishing Group
- Rumelt, R (2011b) The Perils of Bad Strategy. *McKinsey Quarterly*, 2011(1), 30–39.
- Samra-Fredericks, D (2003) Strategizing as lived experience and strategist’s everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40, 141–170
- Samra-Fredericks, D (2000) An Analysis of the Behavioural Dynamics of Corporate Governance. A talk-based ethnography of a UK manufacturing “board-in-action”. *Corporate Governance*, 8(4), 311–326.
- Sandberg, J & Tsoukas, H (2011) Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36, 338–360
- Sandelowski, M (1991) Telling Stories: Narrative Approaches in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 23(3), 161–166
- Sandgren, A, Thulesius, H, Fridlund, B & Petersson, K (2005). Striving for Emotional Survival in Palliative Cancer Nursing. *Qualitative Health Research*, 16 (1), 79–96
- Scarbrough, H & Burrell, G (1996) The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledge of Middle Managers, i Clegg, S & Palmer, G (ed) *The Politics of Management Knowledge*, 173–189. London: Sage
- Schon, D (1987) *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schwarz, M & Balogun, J (2007) Strategy workshops for strategic reviews: A case of semi-structured emergent dialogues, *AIM Research Working Chapter Series*, 54, February 2007
- Scott, S & Lane, V (2000) A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25, 43–62
- Scott, C, Corman, S & Cheney, G (1998) Development of structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336

- Seeman, M (1959) On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791
- Sfez, L (1984) *La décision*. Paris: Presses Universitaires de France
- Sharro, J, Mangal, K & Nielsen, S (2010) *Mellan chefer förväntade roller inom offentlig verksamhet vid organisatorisk förändring*. Kandidatuppsats. Högskolan i Borås
- Shi, W, Markoczy, L & Dess, G (2009) The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes and Tertius Lungen. *Journal of Management*, 35(6), 1453–1480
- Silverman, D (2010) *Doing qualitative research: a practical handbook*, 3rd edition, London: Sage Publications
- Silverman, D (2001) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, 2nd ed. London: Sage
- Silverman, D (2000) Analysing text and talk. I Denzin, N & Lincoln, Y (ed) *Handbook of Qualitative Research*, 822–834. Thousand Oaks: Sage Publications
- Silverman, D (1970) *The Theory of Organizations*. London: Heinemann
- Simmons, A (2001) *The Story Factor*. New York: Basic Books
- Simon, M (1982) *Understanding Human Action*. Albany: Sun Press
- Sims, D (2003) Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying. *Human Relations*, 56(10), 1195–1211
- Sjöberg, K (2004) The Wall Street culture: Market actors and popular media discourses. *European Journal of Cultural Studies*, 7 (4), s. 481–499
- Smith, J & Hodgkinson, P (2005) Relativism, criteria, and politics. I Denzin, N & Lincoln, Y (ed) *The SAGE Handbook of qualitative research* (3rd ed), 915–932. Thousand Oaks: Sage
- Sonensheim, S (2010) We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53, 477–512
- Stacey, R (1993) Strategy as order emerging out of chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10–17
- Stake, R (1995) *The Art of Case Study Research*. New Delhi: Sage Publications
- Stivers, C (1993) Reflections on the role of personal narrative in social science. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 18(2), 408–425
- Stogdill, R (1974) *Handbook of leadership*. New York: The Free Press
- Stoker, J (2006) Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), 31–42
- Storey, J & Salaman, G (2012) *Ledningsdilemma – paradoxens roll i det strategiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Stryker, S & Burke, P (2000) The past, present and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224–237
- Sturdy, A (1998) Customer care in a customer society: Smiling and sometimes meaning it? *Organization*, 5(1), 27–53
- Sturdy, A & Fineman, S (2001) Struggles for the control of affect: resistance as politics and emotion. I Sturdy, A, Grugulis, I & Willmot, H (ed) *Customer Service: Empowerment and Entrapment*. London: Palgrave
- Suominen, K, Sipponen, J, Karkulehto, K & Hämäläinen V (2011) *Esimies strategia-vaikuttajaksi*. Helsingfors: WSOYpro
- Suominen, K & Mantere, S (2010) Consuming strategy: the art and practice of managers' everyday strategy usage. I Baum, J & Lampel, J (ed) *The Globalization of Strategy Research, Advances in Strategic Management*, vol 27. Bingley: Emerald Group Publishing, 211–245
- Sveningsson, S & Alvesson, M (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163–1194
- Svensson, L (2009) Arbete och Kompetens I T. Berglund & S. Schedin (red) *Arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Tajfel, H (1981) *Human groups and social categories*. New York: Cambridge University Press
- Tajfel, H & Turner, J (1979) An integrative theory of intergroup conflict. I: Austin, W & Worchel, S (red.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brook/Cole
- Tashakkori, A (2009) Are we there yet? The state of the mixed methods community. *Journal of Mixed Methods Research*, 3, 287–291

- Taylor, L (1968) *Occupational sociology*. New York: Oxford University Press
- Taylor, F (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers
- Teece, D (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1319–1350
- Tengblad, S (2012) Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I *The Work of Managers. Towards a practice theory of management*, ed. Stefan Tengblad, 337–356. New York: Oxford University Press
- Thomas, R & Linstead, A (2002) Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9, 71–93
- Thornborrow, T & Brown, A (2009) Being regimented: Aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment. *Organizational Studies*, 30, 355–376
- Tierney, W (1999) Guest Editor's Introduction: Writing Life's History. *Qualitative Inquiry*, 5(3), 307–312
- Tilly, C (2006) *Why?* Princeton: Princeton University Press
- Traylor, M (1983) Ordinal and interval scaling. *Journal of the Market Research Society* 25(4), 297–303
- Trochim, W & Land, D (1982) Designing designs for research. *The Researcher*, 1, 1–6
- Tsoukas, H (2010) Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian ontoepistemology for strategy as practice. I *Cambridge Handbook of Strategy As Practice*. Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed). Cambridge: Cambridge University Press
- Tsoukas, H & Hatch, M (2001) Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human Relations*, 54(8), 979–1013
- Ulfsdotter Eriksson, Y (2012) *Yrke*. Malmö: Liber
- Ulfsdotter Eriksson, Y & Flisbäck M (2011) *Yrkesstatus: Erfarenhet, identitet och erkännande*. Malmö: Liber
- Vaara, E (2010) Taking the Linguistic Turn Seriously, Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27, 29–50
- Vaara, E (2002) On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 213–250
- Vaara, E, & Whittington, R (2012) Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 1–52
- Vaara, E, Kleinmann, B & Seristö, H (2004) Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1–35
- Valentino, C (2004) The role of middle managers in the transmissions and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare management*, 49, 393–404
- Van Maanen, J (1995) Style as theory. *Organization Science*, 6(1), 133–143
- van Maanen, J (1979) The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539–550
- Van Maanen, J & Schein, E (1979) Toward a theory of organizational socialization. I Staw, M & Cummings, L (ed.) *Research in organizational behavior*, vol 1, 209–264. Greenwich, CT: JAI Press
- Walsh, K & Gordon, J (2008) Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18, 56–61
- Van Wijk, R, Jansen, J & Lyles, M (2008) Inter-and-intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 830–853
- Vuorinen, T (2013) *Strategiakirja - 20 työkalua*. Helsinki: Talentum
- Watson, T (1994) *In Search of Management*. London: Routledge
- Watson, T & Watson, D (1999) Human Resourcing in Practice: Managing Employment Issues in the University, *Journal of Management Studies*, 36(4), 483–504
- Weber, M (1992) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge
- Weber, M (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press
- Weick, K (1995) *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE
- Weick, K, Sutcliffe, K & Obstfeld, D (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421
- Wennberg, L (1997) *Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

- Westphal, J & Khanna, P (2003) Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*, 48, 361–398
- Westley, F (1990) Middle managers and strategy: micro dynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337–351
- Whetten, D & Mackey, A (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393–414
- Whittington, R (2010) Giddens, structuration theory and Strategy as practice. I Golsorkhi, D, Rouleau, L, Seidl, D & Vaara, E (ed) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 109–126
- Whittington, R (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634
- Whittington, R (2002) Corporate structure: from policy to practice. I Pettigrew, A, Thomas, H & Whittington, R (ed) *Handbook of strategy and management*, 113–138. London: Sage
- Whittington, R (2000) *What is Strategy and does it matter?* Oxford: Oxford University Press
- Whittington, R (1992) Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29, 693–712
- Whittington, R & Cailluet, L (2008) The crafts of strategy. *Long Range Planning*, 41, 241–247
- Widerberg, K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Willmott, H (1993) Strength is ignorance; slavery is freedom: managing cultures in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 4, 515–552
- Wodak, R (2004) Critical discourse analysis. I Seale, C, Gobo, G & Gubrium, J (ed) *Qualitative research practice*, 197–213. Thousand Oaks: Sage
- Wolcott, H (2001) *Writing up qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE
- Wooldridge, B, Schmid, T & Floyd, S (2008) The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221
- Womack, J, Jones, D & Roos, D (1990) *The Machine that changed the World*. Free Press
- Wood, S (1989) New Wave Management? *Work, Employment and Society*, 3(3), 379–402
- Wright, R, Paroutis, S & Blettner, D (2013) How Useful are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125
- Wright, C, Manning, M, Farmer, B & Gilbreath, B (2000) Resourceful sensemaking in product development teams. *Organization Studies*, 21, 807–825
- Yin, R (2009) *Case study research (4:de upplagan)*. Los Angeles: Sage
- Yukl, G (2002) *Leadership in organizations (5e upplagan)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zahavi, D (2002) First person thought and the embodied self-awareness. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*. 1 (1), 7–26
- Zahra, S & Covin, J (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zizek, S (2008) *Violence*. New York: Picador
- Zizek, S (2008b) *Enjoy Your Symptom!* London: Routledge
- Zizek, S (2004) *Organs Without Bodies*. New York: Routledge
- Zizek, S (2002) *Welcome to the Desert of the Real*. London: Verso
- Zizek, S (2000) Class struggle of postmodernism? Yes, please!. I Butler, J, Laclau, E & Zizek, S (ed.) *Contingency, Hegemony, Universality*. London: Verso
- Zizek, S (1989) *Sublime Object of Ideology*. London: Verso
- Zuboff, S (1988) *In the Age of the Smart Machine: The future of Work and Power*. New York: Basic Books

Bilaga 1 Brevet till mellancheferna

Bästa mottagare; mellanchefer och medlem i Ekonomiföreningen Merkur rf

Mitt namn är Martin Nordell och jag arbetar med ett forskningsprojekt inom ämnet företagens organisation och ledning vid Åbo Akademi. Syftet är att fördjupa kunskapen om hur mellanchefer förhåller sig till organisationens officiella strategi och ser sig själva i förhållande till den.

Det finns relativt täckande forskning om högsta ledningens förhållande till och roller i strategiarbetet, men när det kommer till mellanledningen är forskningen betydligt mindre omfattande. Den undersökning som jag arbetar med syftar till att öka kunskapen inom just detta område. Tanken är att undersökningen ska resultera i en doktorsavhandling vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi.Handledare för projektet är professor Alf Rehn.

Som ett mycket viktigt led i undersökningen vill jag be dig att svara på några korta frågor och kort skriva hur du personligen, som mellanchefer, förhåller dig till strategi i den organisation du för närvarande jobbar i. Jag skulle bli mycket glad om du ville ta dig tid att delta i denna undersökning och på så sätt hjälpa forskningen vidare. Din medverkan kommer naturligtvis att vara konfidentiell och anonym.

Min bakgrund ligger inom konsultering och via de kundprojekt jag har medverkat i föddes även mitt intresse för hur mellanledningen förhåller sig till strategin i den organisation de verkar. Mellanledningen är en ytterst viktigt grupp i organisationen, som dock ibland är förbisedd, speciellt när det gäller strategifrågor.

Länk till studien nedan:

<http://survey.abo.fi/lomakkeet/4197/lomake.html>

Jag hoppas du hinner svara inom oktober månad 2013
Och ta gärna kontakt om något är oklart.

Tusen tack för din medverkan!

Med bästa hälsningar,

Martin Nordell
Doktorand i företagens organisation och ledning
Handelshögskolan vid Åbo Akademi
Henriksgatan 7 20500 Åbo
040 9000 486 / mnordell@abo.fi

Bilaga 2 Frågorna i undersökningen (innehåll i e-blankett)

Bakgrundsinfo om dig själv och organisationen

- a) Din ålder: __ år
- b) År inom organisationen: __ år
- c) År på nuvarande position: __ år
- d) Antal anställda inom organisationen totalt, välj kategori:
- e) Organisationens omsättning, välj kategori
- f) Organisationens bransch, välj:
- g)...

Vänligen välj, på en skala 1-7 hur väl påståendet stämmer in på dig och din nuvarande situation. (1=stämmer inte alls, 7=stämmer helt och hållet)

- 1. Jag har läst den officiella strategin (1 2 3 4 5 6 7)
- 2. Företagets strategi är klar för mig (1-7)
- 3. Jag vet vem jag skall fråga om något är oklart gällande strategin (1-7)
- 4. Jag ser strategi som organisationens gemensamma verktyg (1-7)
- 5. Strategiarbete är en del av organisationens verksamhet (1-7)
- 6. Strategiarbete görs på alla nivåer i organisationen (1-7)
- 7. Jag är involverad i strategiarbetet i organisationen (1-7)
- 8. Jag känner igen mig själv i strategin (1-7)
- 9. Strategin vägleder mig i mitt arbete(1-7)
- 10. Strategin är viktig för mig (1-7)
- 11. När någon kritiserar strategin, känns det som en personlig förolämpning mot mig (1-7)
- 12. Jag ifrågasätter strategin ibland (1-7)
- 13. Jag bryr mig inte om strategin (1-7)
- 14. Jag är en strategiutövare (1-7)

Tack för dina svar så här långt.

Avslutningsvis ber jag dig ännu att med egna ord skriva om strategi i den organisation du verkar i. I din korta berättelse (ca 1-3 sidor) ber jag dig alltså skriva fritt under rubriken ”Jag och strategi”. Jag vill inte styra dig alltför mycket och därför är format och innehåll som sagt fritt, men här följer några teman som kanske kan hjälpa dig på vägen när du funderar på din egen berättelse:

Du kan till exempel berätta om ”strategins betydelse för dig”, ”vilka associationer ordet väcker?” ”hur och när du uppfattar att du deltar i strategiarbetet?” och även ”hur dina kolleger förhåller sig (här syftar jag på

dina kolleger som också är mellanchefer) till strategin?”. Med strategi syftar jag här på den officiella strategin som organisationen har (ett dokument, en presentation eller några vägledande punkter som benämns strategi).

Vänligen svara själv utgående från din egen uppfattning utan att diskutera med dina kolleger. Då det är frågan om personliga åsikter finns det inget rätt svar, utan jag är alltså intresserat av just hur du ser på strategin inom organisationen. Om du tycker att strategin inte är uttalad, att den är oklar eller inte tillgänglig, ber jag dig då berätta om hur du upplever det.

Martin Nordell

De alienerade –

berättelser om mellancheferna
och strategin



ISBN 978-951-765-832-4