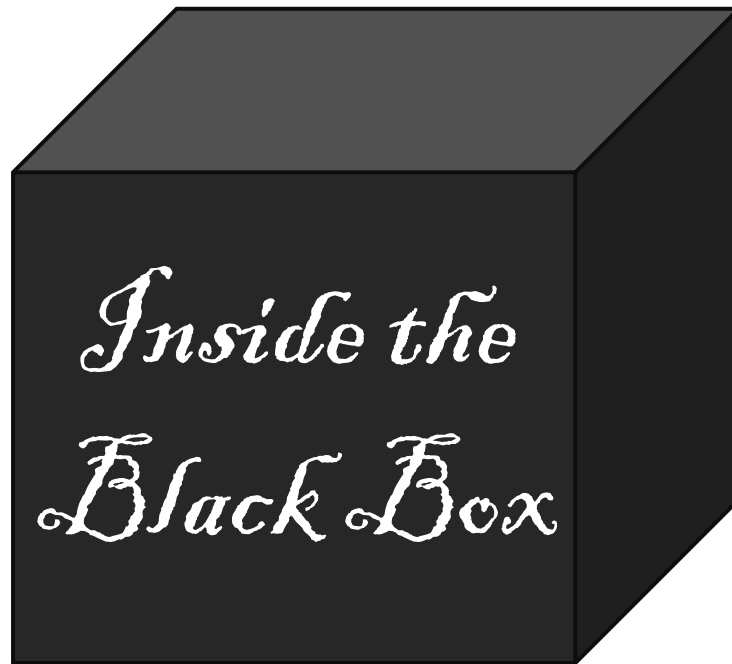




LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

VT | 10



*En studie om hur mellancheferers känslor
påverkar strategiimplementering*

Anna Bergner & Anna Bjurström

Sammanfattning

Titel: *Inside the Black Box*. En studie om hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementering.

Lärosäte: Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Nivå: Magisteruppsats

Författare: Anna Bergner och Anna Bjurström

Handledare: Su Mi Dahlgaard-Park och Gustaf Kastberg

Problem: Strategiimplementering är en central och avgörande process i varje företag, där planer ska omsättas i verklig handling. Mellanchefer spelar i sin tur en central och avgörande roll i alla hierarkiska organisationer, och har gång på gång visats vara en av de mest viktiga aktörerna i den strategiska processen. De aktiviteter som bör ingå i framgångsrik strategiimplementering involverar i högsta grad människor och den mänskliga faktorn. Känslors relevans i en organisatorisk kontext har gjorts gällande flera gånger. Ändå är det få forskare som undersökt betydelsen av känslor vid strategiimplementering, och mer specifikt, hur mellancheferers känslors påverkar strategiimplementering. Uppsatsens syfte är därmed:

[...] att bidra till förståelse för hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementeringens praktiska genomförande.

Nyckelbegrepp: Strategiimplementering, mellanchefer, känslor.

Metod: Uppsatsen är kvalitativ och har en deskriptiv och explorativ ansats. Studien bygger på intervjuer med tretton stycken mellanchefer från olika företag i olika branscher.

Slutsatser: Känslor, som kan delas in i kategorierna behagliga och obehagliga, påverkade mellancheferers beteende vid strategiimplementering som följer; behagliga känslor ledde till genomförande av *fler* aktiviteter, och obehagliga till *färre*, för att implementera strategi. Mellancheferna ägnade sig dessutom åt *olika* strategiimplementeringsaktiviteter vid obehagliga respektive behagliga känslor. Inte bara känslan i sig, utan även dess *intensitet* påverkade om och hur mellancheferna utförde en aktivitet. Obehagliga känslor kunde leda till så väl *aktivt* som *passivt* motstånd, och störst skillnad syntes på så kallade *discretionary activities*.

Abstract

Title: *Inside the Black Box*. A study about how middle managers' emotions influence strategy implementation.

Institution: The Institution for Service Management, Campus Helsingborg, Lund University

Level: Master thesis

Authors: Anna Bergner and Anna Bjurström

Supervisors: Su Mi Dahlgaard-Park and Gustaf Kastberg

Problem: Strategy implementation is a crucial process in every organization, where plans become reality. Middle managers, in turn, play a key role in hierarchical organizations, and have time and again been shown to be some of the most important actors in the strategy process. Finally, successful strategy implementation activities to a major extent involve a people dimension and the human factor, which we know is influenced by emotion. Indeed, the relevance of emotions in an organizational context has been pointed out countless times. Yet little research has been done in the area of emotions' influence on strategy implementation, and none on middle managers' emotions in the strategy implementation process. The purpose of this thesis is therefore *to contribute to the understanding of how middle managers' emotions influence the practical implementation of strategy*.

Key words: Strategy implementation, middle management, emotions.

Method: The thesis is qualitative and has a descriptive and explorative approach. The study is based on interviews with thirteen middle managers from different companies in different industries.

Conclusions: Emotions, which can be divided into the categories pleasant and unpleasant, affected middle managers' behaviour during strategy implementation as follows; pleasant emotions led to *more* activities, whereas unpleasant emotions led to *fewer* strategy implementation activities. In addition, middle managers focused on *different types* of activities depending on their emotion. Apart from the emotion itself, its *intensity* affected if and how they performed a task. Unpleasant emotions could lead to both *active* and *passive* intervention, and had a more distinct effect on *discretionary activities* than *non-discretionary activities*.

Innehåll

Förord	5
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund & problematisering	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Avgränsning	9
1.5 Disposition	9
2. Teoretiskt ramverk	10
2.1 Strategiimplementering	10
2.2 Mellancheferens roll i strategiimplementering	13
2.3 Om känslor	14
2.4 Strategiimplementering och mellancheferens känslor	18
3. Metod.....	20
3.1 Kvalitativ forskning.....	20
3.2 Val av metod	21
3.3 Intervjuandets sju stadier.....	21
3.4 Undersökningens trovärdighet	27
3.5 Sammanfattningsvis	29
4. Analys: Känslors effekt på strategiimplementering	30
4.1 Inside the black box: i huvudet på mellanchefer	30
4.2 Känslorna tar sig ut: påverkan vid strategiimplementering	33
4.3 The big picture – ny kunskap tar form	52
4.4 Begränsningar i undersökningen	54
4.5 Slutsatser	55
5. Diskussion	57
5.1 Implikationer för organisationen – <i>Open the black box!</i>	57
5.2 Förslag till fortsatt forskning.....	59
Källförteckning.....	60
Bilaga: Intervjuguide	64

Förord

En dyster januarimorgon, i en stor föreläsningssal utan dagsljus på Campus Helsingborg, tog vi emot de första riktlinjerna för vår sista prestation under utbildningen; magisteruppsatsen. Vi satt på varsitt håll i salen utan att riktigt veta vad som komma skulle, med ett diffust obehag i magen och en allt snabbare puls. I stolarna omkring oss hörde vi uppsatsgrupper formas och ämnen diskuteras, och vi blev alltmer varse om att det var dags att rusta sig för uppgiften.

Valet att vi två skulle arbeta tillsammans var en kombination av iskall rationalitet och magkänsla. Vi var bekanta sedan innan men hade inte skrivit tillsammans tidigare. Båda sökte en partner som kunde utmana den andre intellektuellt och hade liknande ambitioner för arbetet, och vi förhandlade om arbetets villkor både en och två gånger innan vi tog i hand och bestämde oss för att arbeta ihop.

Vid arbetets början hade vi en annan idé om vad vi skulle skriva, och ett fallföretag som vi gärna ville arbeta med. Vi var så entusiastiska och investerade (vi hade redan lyckats producera en 30-sidig förstudie) att vi missade företagets signaler om att beslutet att samarbeta med oss inte var helt klart. Inte ens när de uttryckligen bad oss att se till att ha en plan B förstod vi vad som höll på att hända. När de till slut drog sig ur försökte vi desperat pussla ihop en meningsfull frågeställning ändå, och inte förrän vår handledare sa rakt ut att projektet var dödfött förstod vi att vi var tvungna att släppa taget. Så här i efterhand ser vi att det var ett solklart fall av känslor som kom i vägen för vår perception. Vi är idag mycket tacksamma för att vår handledare chockade oss tillbaka till verkligheten och lämnade oss som två fågelholkar i mötesrummet den dagen. Där och då började en bättre uppsats att ta form.

Vi gick tillbaka och funderade på vilka ämnen vi snubblat över under utbildningens gång, som tänt en liten gnista av passion i oss. Vi visste intuitivt att arbetet skulle bli lättare om det var ett ämne vi tyckte om. Valet föll på mellanchefer, en fascinerande kugge i det organisatoriska maskineriet. När vi upptäckte att ingen specifikt tittat på hur deras känslor påverkar strategiimplementering, hade vi funnit den kunskapslucka vi både kunde och ville fylla.

Efter att ha spikat strategin tog arbetet sin egentliga början. Vårt samarbete visade sig bli mycket lyckat, där den ena stått för de galna idéerna och den andre för verklighetsförankringen. Vi har inte skyggat för konflikter men också varit måna om att ha roligt tillsammans. Att ha någon annan att prata med under arbetet har gett oss båda mer

energi än vi annars hade haft. Vi har naturligtvis också haft stor nytta av att också kunna dela på arbetsbördan. Viktigast av allt är emellertid att materialet hela tiden har bearbetats från två håll, utifrån två perspektiv, två subjekt. Vid en kvalitativ studie måste det ses som en stor fördel att ha varit två par ögon och öron, istället för ett. Vår gemensamma tolkning är därför både rikare och antagligen något närmare verkligheten än om vi hade varit ensamma betraktare.

Uppsatsen ni har framför er är resultatet av många långa dagars arbete, tuffa diskussioner och kompromisser – men också ett intellektuellt mycket givande samarbete, några glas vin, en del sushi och en ny vänskap. Vi är mycket stolta över denna vår sista insats under utbildningen och hoppas att läsningen är inspirerande.

Vi vill också rikta ett varmt och innerligt tack till de tretton mellanchefer som lät sig intervjuas och berättade så öppenhjärtigt om sina känslor. Utöver goda forskningsresultat fick vi chansen att möta och samtala med tretton fascinerande människor, samtal som ofta var givande även på ett rent personligt plan. Vi hoppas att vi kunnat göra era berättelser rättvisa.

Till sist vill vi också tacka våra handledare, Su Mi Dahlgaard-Park och Gustaf Kastberg, för en lysande kombination av inspirerande vägledning och *tough love*... Tack för att ni ställde så höga krav på oss.

Anna Bergner & Anna Bjurström

Malmö den 25:e maj 2010

1. Inledning

”Making strategy work is more difficult than strategy making.”

(Hrebiniak, 2006, sid. 12)

1.1 Bakgrund & problematisering

Medan det skrivits spaltmeter om hur strategier *formuleras* (för ett exempel, se Mintzberg, 1987) har strategiers *förverkligande* hamnat i skymundan. **Strategiimplementering** är dock en central och avgörande process i varje företag, där planer ska omsättas i verklig handling och ge verkliga resultat (Okumus, 2001; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Shah, 2005; Hrebiniak, 2006; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2009). Faktum är att så många som nittio procent av alla strategier misslyckas, och dålig implementering tros vara den största orsaken (Shah, 2005). Inte heller i affärsvärlden verkar strategiimplementering ha fått någon större uppmärksamhet. Vid en sökning på *Dagens Industris*, *Veckans Affärers*, *E24!:s*, *Svenskt Näringslivs*, *Affärsvärldens*, och tidningen *Chefs* webbsidor fick vi inte en enda träff på ordet strategiimplementering. Trots att man kan hävda att ingen plan i världen kan kompensera för ett illa utfört genomförande, verkar det inte vara något vidare sexigt ämne. Om implementeringen är strategiernas svaga punkt, förtjänar strategiimplementering en mer noggrann undersökning.

Mellanchefer spelar i sin tur en central och avgörande roll i alla hierarkiska organisationer, och har gång på gång visats vara en av de mest viktiga aktörerna i den strategiska processen (Nonaka, 1991; Floyd & Wooldridge, 1992; Huy, 2001; Huy, 2002; Kuratko et al., 2005; Shah, 2005; Lindgren 2007; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Shi, Markoczy & Dess 2009). Wooldridge, Schmid och Floyd (2008), några av de mest tongivande forskarna på området de senaste tjugo åren, identifierar flera skäl till varför mellanchefer är så viktiga; bland annat för att de håller ihop komplexa organisationer och agerar agenter för förändring. Trots det har mellanchefer periodvis betraktats som ett slags bihang i organisationer; en mellanstation med en rent administrativ funktion som man kan ta bort om man behöver skärpa ner (Huy, 2001). De senaste åren har emellertid kunskapen omkring mellanchefer ökat, och de betraktas – åtminstone av forskningsvärlden – numera som nyckelspelare i organisationen. Ska man undersöka fenomenet strategiimplementering blir det med andra ord naturligt att titta på de faktiska implementerarna: mellancheferna.

De aktiviteter som bör ingå i framgångsrik strategiimplementering involverar i högsta grad **människor och den mänskliga faktorn** (Okumus, 2001; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008). Att människan inte är enbart rationell utan också agerar utifrån intresse, kärlek, ilska, svartsjuka och oro är vid detta laget vedertagen sanning. Känslors relevans i en organisatorisk kontext har dessutom gjorts gällande flera gånger (Staw, Sutton & Pelled, 1994; Cropanzano & Wright, 2001; Huy, 2002; Daniels, 2003; Fredrickson, 2004; Kiefer, 2005; Sheperd & Cardon, 2009). Ändå är det mycket få forskare som undersökt betydelsen av känslor vid strategiimplementering, och mer specifikt, hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementering (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Det har beskrivits som en ”svart låda” (Carpenter et al., 2004 se Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008) men än har vi inte fått mer än en glimt av vad som kan finnas därinne.

Trots att forskning inom områdena som presenterats ovan visar *att* strategiimplementering är en viktig process i alla företag, *att* mellanchefer har en nyckelroll vid strategiimplementering, och *att* känslor har betydelse i organisatoriska kontexter, ser vi att det finns brist på kunskap kring hur dessa områden hänger ihop.

Om **strategiimplementering** är en viktig process, **mellanchefer** är viktiga aktörer, och **känslor** ger konkreta följder relaterade till arbete och organisationer; bör sambandet mellan dem undersökas. Det är skälet till att vi skriver den här uppsatsen.

Uppsatsen förväntas leda till ökad förståelse inom området strategiimplementering, mellanchefer och känslor; nyansera det vi kan ana med vårt sunda förnuft och konkret visa hur pass viktigt det är för organisationer att hantera känslor på mellancheferns nivå.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är därmed att bidra till förståelse för hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementeringens praktiska genomförande.

1.3 Frågeställningar

Mot bakgrund av det vi vet om strategiimplementering, mellanchefer och känslor så har vi identifierat följande frågeställningar:

- *Vilka* känslor har mellanchefer i förhållande till strategiimplementering?
- *Hur* påverkar mellancheferers känslor strategiimplementering?

1.4 Avgränsning

Vi är medvetna om att en mängd bakgrundsfaktorer kan påverka och förklara varför mellanchefer ger uttryck för vissa känslor (se exempelvis Westley, 1990; Huy, 2002; Crittenden & Crittenden, 2008). Som exempel på bakgrundsfaktorer kan nämnas både organisationsstruktur och -kultur, utbildning och erfarenhet, personliga egenskaper, strategin i sig, och så vidare. Syftet med den här undersökningen är emellertid inte att utforska dessa bakomliggande faktorer. Det ligger bortom vår kapacitet att göra en fullständig bedömning av de komplexa psykologiska förutsättningar som leder fram till att en person känner oro, ångest eller glädje, och forskningen på området är redan tämligen omfattande. Den här studien tar istället vid i samma stund som känslan uppkommer hos en mellanchefer, och utforskar vad som händer därefter, med avseende på implementeringen av en strategi.

1.5 Disposition

Innan vi fortsätter vill vi tydliggöra uppsatsens disposition. Denna inledande del fortsätter med ett teoretiskt ramverk där vi presenterar den forskning som ligger till grund för den här studien. Därefter följer en redovisning för vilken metod vi använt och en diskussion kring undersökningens kvalitet. Resultaten av undersökningen rapporteras sedan i ett kombinerat empiri- och analyskapitel, där vi mot den teoretiska bakgrunden reflekterar över de uppgifter som framkommit. Avslutningsvis redovisar vi våra slutsatser, diskuterar resultaten i ett vidare sammanhang, och ger förslag till fortsatt forskning.

2. Teoretiskt ramverk

I följande avsnitt kommer vi att definiera grundläggande begrepp, redovisa de teorier som ligger till grund för studien, och visa hur vi kommit fram till frågeställningarna vi använt som utgångspunkt för vår undersökning. De bygger på tidigare forskning inom områdena strategiimplementering, mellanchefer, och känslor. **Strategiimplementering** ska ses som den process vi är intresserade av; **mellanchefer** en viktig aktör i den processen, och **känslor** som en kraft som påverkar beteendet vid strategiimplementering. Även om skärningspunkten mellan dessa områden har undersökts i väldigt liten utsträckning, finns en hel del forskning på de tre områdena var för sig.

Vi kommer att börja med den process som den här uppsatsen handlar om; strategiimplementering. Därefter tittar vi närmare på mellanchefer, vilka de egentligen är och vilken roll de typiskt sett brukar ha vid strategiimplementering. Sedan kopplar vi in begreppet känslor, och går igenom vad som menas med en känsla och vilka effekter olika känslor har visat sig ha i en organisationskontext. Sist redovisar vi den forskning som ligger allra närmast skärningspunkten mellan dessa tre områden, och avslutar med de frågeställningar som teorigenomgången mynnat ut i.

2.1 Strategiimplementering

Strategiimplementering är alltså en avgörande process som naturligt förekommer i alla organisationer, där planer och visioner ska omsättas i konkreta handlingar och ge konkreta resultat. Att formulera strategier är en svår uppgift, att implementera dem är ännu svårare. Det skriver Hrebiniak (2006) och menar att inget företag kan lyckas utan ett effektivt implementeringsarbete. Utan en faktisk implementering stannar planerna på pappret. Ändå har fokus traditionellt sett legat på strategiformulering (Okumus, 2001; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Shah, 2005; Hrebiniak, 2006; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2009).

Strategiimplementering kan definieras som: "the communication, interpretation, adoption and enactment of explicit resource-allocation and activity decisions at whatever point in the strategy process they may occur" (Smith, 2009:475), det vill säga förverkligandet av strategiska beslut oavsett när i strategiprocessen det förverkligandet sker. Man kan mycket väl hävda att strategiformulering och -implementering är en ständigt pågående, iterativ process där det ena avlöser det andra och med tiden formar det som de facto är företagets strategi (jfr

Mintzberg, 1987). För att praktiskt kunna genomföra en undersökning måste vi dock förenkla något och dela processen i två; strategiformulering och -implementering. Det vi undersöker är alltså den del av strategiprocessen som kommer *efter* att beslutet om en viss strategi har tagits och det är dags att göra planerna till verklighet. Mer exakt väljer vi att titta på den interna strategiimplementeringen i organisationer, som beslutas av organisationens ledning men genomförs i projektform på en operativ nivå, av mellanchefer.

För att på ett meningsfullt sätt kunna undersöka mellancheferens beteende vid strategiimplementering, är det nödvändigt att också identifiera vilka konkreta aktiviteter som typiskt sett ingår i framgångsrik strategiimplementering. Vi har samlat de aktiviteter som beskrivs i den befintliga, huvudsakligen normativa, teorin om strategiimplementering i följande fem områden (sammanfattas i fig. 1 nedan):

Planering och förberedelse. Innan det konkreta genomförandet av projektet drar igång, finns en förberedande fas där man bland annat formulerar mål och riktlinjer, gör handlingsplaner och fördelar roller och ansvar för projektet (Okumus, 2001; Hrebaniak, 2006; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders Mann & Smith, 2008). Den här fasen handlar också om att skapa *alignment* inför implementeringen, alltså att förena tolkningar och förväntningar *och* kortsiktiga och långsiktiga planer (Saunders, Mann & Smith, 2008).

Resursanskaffning och -fördelning. Att framgångsrikt implementera strategi kräver inte bara finansiella resurser och tid, utan också information och rätt kompetenser (Okumus, 2001; Saunders, Mann & Smith, 2008). Dessa ska sedan fördelas på rätt sätt, i rätt tid (Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008).

Kommunikation. Kommunikation är centralt i de flesta organisatoriska processer; så även strategiimplementering. Här är det viktigt att de anställda som ska delta i projektet förstår strategin; varför och hur den ska genomföras. Att som chef berätta om strategin är bara det första steget, därefter behövs aktiv tvåvägskommunikation projektet igenom (Okumus, 2001; Hrebaniak, 2006; Saunders, Mann & Smith, 2008).

Personalhantering eller people management. Utöver att skapa dialog och förståelse kring projektet, behöver den ansvarige försäkra sig om att den inblandade personalen är motiverad och engagerad, att det finns en gemensam vision för projektet (Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Saunders, Mann & Smith, 2008) och att man upprätthåller rätt organisationskultur under projektets gång (Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann &

Smith, 2008). Inom det här området finns också mer känslomässigt krävande aktiviteter som att uppmuntra organisatoriskt lärande (Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008), hantera obehagliga känslor hos personalen och att hantera konflikter (Saunders, Mann & Smith, 2008).

Kontroll- och stödsystem. Till sist behöver även nödvändiga stödsystem (exempelvis informationssystem och tekniska system) och kontrollsystem (exempelvis budgetar och belöningsystem) vara på plats för att implementeringen rent praktiskt ska fungera smidigt. Dessutom behöver projektet utvärderas kontinuerligt, och efter dess avslutande, för att möjliggöra organisatoriskt lärande (Okumus, 2001; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008).

1. Planering och förberedelse

- Formulera mål & riktlinjer
- Skapa handlingsplaner
- Föreina kortsiktiga och långsiktiga planer
- Föreina tolkningar och förväntningar
- Roll- och ansvarsfördelning

2. Resursanskaffning och -fördelning

- Säkerställa tillgång till rätt resurser (finansiella resurser, tid, information, bemanning & kompetenser).
- Fördela rätt resurser till rätt aktiviteter

3. Kommunikation

- Gör en kommunikationsplan för projektet
- Kommunicera strategin till de anställda
- Skapa dialog kring implementeringen
- Säkerställ att de anställda förstår strategin
- Säkerställ att de anställda har tillräcklig och relevant information

4. People management

- Skapa en gemensam vision för implementeringen
- Skapa motivation och engagemang
- Upprätthåll rätt organisationskultur
- Uppmuntra organisatoriskt lärande
- Hantera obehagliga känslor hos personalen
- Skapa fungerande team
- Hantera konflikter
- Hantera gränsöverskridande arbete

5. Kontroll- och stödsystem

- Tekniska system
- Informationssystem
- Kontrollsystem, t.ex. budget
- Uppföljning/utvärdering
- Belöningsystem

Fig. 1 (fritt efter Okumus, 2001; Hrebeniak, 2006; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008)

2.2 Mellancheferers roll i strategiimplementering

”Mellancheferen befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressen. Uppifrån deponerar organisationen sin önskan om resultat och effektivitet. Nedifrån deponerar medarbetarna sin önskan om att bli bekräftade och att få ett personligt utrymme.”

(Lindgren, 2007 sid.11).

Vi har valt att definiera mellanchefer som alla de chefer som befinner sig i utrymmet mellan verkställande direktör/ledningsgrupp och en nivå över den operativa personalen (jfr Huy, 2001; Kuratko et al., 2005; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

Mellanchefer befinner sig med andra ord emellan de vertikala och horisontella informationsflöden som strömmar genom företag. De fungerar som broar mellan högsta ledningens visioner och den ofta kaotiska verkligheten som den operativa personalen arbetar i (Nonaka, 1991). Wooldridge, Schmid och Floyd (2008) för ett liknande resonemang där de menar att anledningen till att mellanchefer är unika är att de har kontakt med organisationens högsta ledning *samtidigt* som de har stor kunskap om den operativa driften, och alltså fungerar som en länk mellan annars avskilda aktörer och avdelningar.

Det här gör att mellancheferen har en nyckelroll i implementeringen av strategier (Floyd & Wooldridge, 1992) och ofta står just med uppgiften att göra verklighet av ledningens planer (Nonaka, 1991; Huy, 2001). Huy (2001) menar att mellanchefer, till skillnad från de högst uppsatta cheferna, opererar närmre den dagliga driften av verksamheten, men samtidigt tillräckligt långt ifrån den för att kunna se helheten. Huy (2001) låter oss därmed förstå att mellanchefer har förmåga att förena ledningens planer med de svårigheter som implementeringen av en förändring kan möta på lägre nivåer i organisationen. Enligt flera forskare, bland annat Kuratko et al. (2005), Wooldridge, Schmid och Floyd (2008), samt Shi, Markoczy och Dess (2009), är det just den här integrerande rollen mellanchefer har i en strategisk förändring som är så viktig för organisatorisk framgång.

Mer konkret ägnar sig mellanchefer exempelvis åt att sälja in strategier, skapa målformulering och handlingsplaner, och övervaka stödjande aktiviteter (Floyd & Wooldridge, 1992); resursallokering, skapandet av förståelse och engagemang, belönings- och informationssystem (Shah, 2005); samt gruppbyggnad och kommunikation/dialog (Nonaka, 1991). Eftersom de är de facto implementerare av strategi är det rimligt att utgå ifrån att de till och från ägnar sig åt en majoritet av aktiviteterna som vi beskrivit i avsnittet om strategiimplementering ovan.

Trots att flera forskare visar på samband mellan företags framgång och mellanchefer involvering i strategiimplementeringen finns det några studier (se exempelvis Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008 samt Floyd & Wooldridge, 1992) som pekar på en del problem kopplat till detta. Forskarna menar att om inte mellanchefer förstår och är engagerade i ledningens strategier, så kommer de troligen inte att stödja den strategiska implementeringen. Även Westley (1990 i Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008) har genomfört en studie som visar hur mellanchefer exkludering från strategirelaterade konversationer ledde till bland annat brist på motivation gällande strategiimplementering.

Vi kan redan här ana att känslor har en plats i strategiimplementering, inte minst eftersom strategiimplementering är så beroende av människorna som ska genomföra den. Att människan inte enbart är rationell vet vi sen gammalt, men vad är då detta andra – dessa känslor – som också påverkar hur vi handlar?

2.3 Om känslor

Såväl radikala som planerade, gradvisa förändringar triggar starka känslor i organisationer som påverkar utgången av förändringsprocessen (de Vries & Balazs, 1998; Huy, 2002; Floyd & Lane 2000; Huy 2002; Kiefer, 2005). Just känslor är också den tredje aspekten på vårt problem, en kraft som vi alltså tror påverkar hur en mellanchefer agerar vid strategiimplementering.

Känslor ska här förstås som specifika reaktioner på händelser som individen bedömer ha betydelse för de egna intressena (Lazarus, 1991; Kiefer, 2005). De är mer föränderliga än exempelvis en optimistisk eller pessimistisk personlighet och mer komplexa än fysiologiskt triggade reflexer, exempelvis smärta eller njutning (Lazarus, 1991).

Känslor hänger nära samman med kognition och motivation, och uppstår som en följd av en inre bedömning vi gör i förhållande till ett objekt (ett möte, en händelse, ny information) (Lazarus, 1991). Lazarus (1991) menar att den bedömningen görs i två steg: i det första steget, *primary appraisal*, avgör vi om vi har intresse (*eng stake*) i objektet. Om intresse saknas uppstår ingen känsla. Om intresse finns, avgörs den efterföljande känslan beroende på om vi bedömer att objektet är ett hot eller till fördel för oss. I nästa steg, *secondary appraisal*, bedömer vi hur vi ska handskas med objektet utifrån vem eller vad vi tycker är ansvarig för den eventuella skadan eller fördelen, hur vi tror att vi kan påverka situationen och vad vi förväntar oss för utfall i framtiden. Den här processen mynnar alltså ut i en känsla

(exempelvis ilska, skam, glädje eller stolthet) samt en benägenhet att handla på det ena eller det andra sättet (exempelvis att hämnas eller att fly). Den nära kopplingen mellan känslor och handling modereras av ytterligare känslomässiga och kognitiva processer (Lazarus, 1991) men är i sig en anledning till att känslor kan tänkas spela en roll i alla möjliga sammanhang – inklusive implementeringen av strategi – och förtjänar att undersökas. Vi tror helt enkelt att få människor är så pass kontrollerade att deras känslor *inte* tar sig uttryck i någon form av handling.

Känslor kan vidare beskrivas på många sätt, antingen i diskreta kategorier (exempelvis glädje, ilska och sorg) eller i bredare grupper, exempelvis positiva och negativa känslor (Lazarus, 1991; Staw, Sutton & Pelled, 1994). En modell som förekommer i forskning om känslor i organisationer (Cropanzano & Wright, 2001; Huy, 2002) är den så kallade circumplexmodellen, som finns i ett par varianter. Vi har valt Larsen och Dieners version från 1992, som finns i beskriven i Huy (2002) samt Cropanzano och Wright (2001). Där beskrivs känslor i förhållande till två dimensioner: *activation* eller *intensity* och *hedonic level*. Den första handlar just om känslans intensitet, medan den andra beskriver hur pass behaglig eller obehaglig en känsla är. *Ilska* är till exempel en intensiv och obehaglig känsla, medan *lugn* är en lågintensiv och behaglig känsla. Modellen, som har exempel på diskreta känslor jämnt fördelat över dimensionerna, är en förenkling av verkligheten, men möjliggör en grov kategorisering och jämförelse av olika känslor som passar uppsatsens syfte. Att den tidigare har använts i forskning relaterad till samma ämnen som den här undersökningen handlar om, gör dessutom att våra resultat lättare kan jämföras med andras.

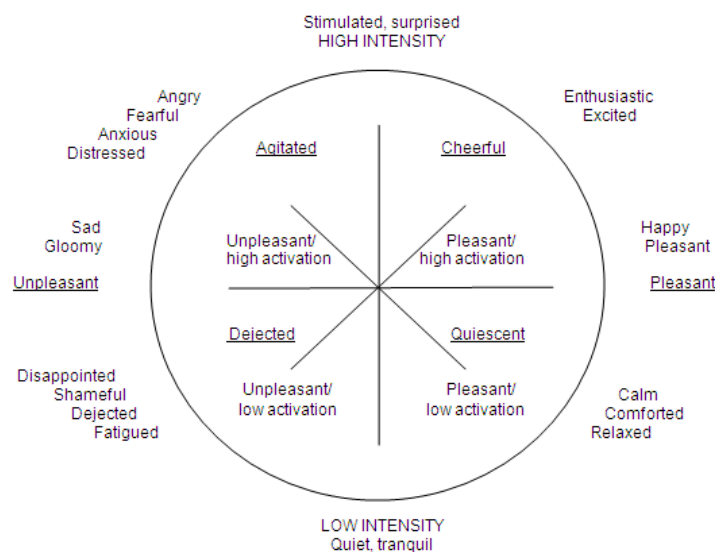


Fig. 2 Circumplex model of emotions (fritt efter Larsen & Diener, 1992, i Huy, 2002)

Vi kommer att referera till båda dimensionerna i modellen, men har *hedonic level* som huvudsakligt fokus i vår undersökning. De två polerna på skalan kallas på engelska *pleasant* och *unpleasant*, vilket vi har översatt till behagliga och obehagliga känslor. I annan forskning väljer man ofta hellre begreppen positiva och negativa känslor. Vi finner det emellertid olämpligt för vårt syfte att använda begrepp som har normativa associationer. Det är lätt att ledas att tro att en negativ känsla alltid är dålig, och vice versa. Det är en föreställning man kan ifrågasätta (se t.ex. Fineman, 2006), och som vi vill undvika att fastna i. När vi refererar till vad andra författare skrivit använder vi dock både begreppen behagliga/obehagliga och positiva/negativa känslor, beroende på vilket begrepp författaren själv använt.

2.4.1 Effekter av behagliga känslor

Flera författare menar att behagliga/positiva känslor inte bara är ett tecken på att allt står bra till, utan också bidrar till att skapa ytterligare positiva effekter (Staw, Sutton & Pelled, 1994; Cropanzano & Wright, 2001; Fredrickson, 2004).

Fredrickson (2004) menar att, medan obehagliga känslor som ilska eller rädsla gör att vi ser färre handlingsmöjligheter framför oss (ett resultat av behovet att snabbt kunna fatta beslut i livshotande situationer) gör behagliga känslor som glädje och entusiasm att vi vågar leka, testa nya vägar och skaffa oss nya erfarenheter. De gör att vi breddar vår självbild till att omfatta fler personer; att vi i högre grad identifierar oss med vår närmaste grupp. Behagliga känslor får dessutom positiva effekter oavsett intensitet, och är alltså inte beroende av om man håller på att spricka av entusiasm eller bara är allmänt nöjd. Sammantaget menar Fredrickson (2004) att positiva, behagliga känslor breddar våra perspektiv och gör att vi lär oss nya saker, som i sin tur lägger grunden för ytterligare positiva känslor. Det blir en uppåtgående spiral som organisationer kan och bör dra nytta av.

På samma sätt skriver Cropanzano och Wright (2001) att anställda som är lyckliga också är mer utåtriktade och hjälpsamma mot sina kollegor, ser fler möjligheter, är mer optimistiska och har bättre självförtroende. Staw, Sutton och Pelled (1994) fann att människor som utstrålar positivitet typiskt sett gör bättre ifrån sig på arbetet och åtnjuter större socialt stöd på arbetet. Positiva känslor får oss också att se saker i ett mer optimistiskt ljus, vilket i sin tur både kan ha negativa konsekvenser (att vi inte i samma utsträckning ser problem och hot), och positiva följder (att vi får modet att satsa och ett större driv framåt) (Daniels, 1998; Daniels, 2003).

2.4.1 Effekter av obehagliga känslor

Känslor som ilska uppstår i sin tur som ett resultat av att vår identitet hotas eller skadas på ett sätt som vi upplever som orättvist eller förolämpande. Det leder i sin tur till att vi söker att skuldbelägga någon och sedan hämnas eller på annat sätt agerar ut vår ilska (Lazarus, 1991). Man kan föreställa sig att mellanchefer, som sitter mitt emellan ledningens krav och den krassa verkligheten då och då hamnar i kläm på ett sådant sätt att de känner sig orättvist behandlade, vilket enligt Lazarus (1991) kan leda till utagerande handlingar.

Ångest och oro beror i sin tur på att man upplever ett mer svårdefinierat hot mot sin identitet. Det orsakar obehag eftersom hotet bara är vagt definierbart och ofta symboliskt. Hotet handlar sällan om en förolämpning, utan om osäkerhet och en risk att förlora betydelser vi själva har konstruerat – till exempel vår uppfattning om oss själva. Vi upplever ångest för att vi inte heller vet när hotet kommer att realiseras eller hur det kommer att sluta. Vi vet inte vem vi ska ge skulden eller vad vi ska göra åt det. Det gör att vi gärna vill externalisera känslan och söker en konkret händelse att koppla obehaget till, för att lättare kunna hantera det. Känslan kan också leda till undvikande och flykt (Lazarus, 1991). I den mån mellanchefer upplever den här typen av känsla, föreställer vi oss att de försöker koppla den till något mer konkret och agerar undvikande.

Kiefer (2005) visade just att de negativa känslor som naturligt uppstår under gradvisa organisationsförändringar orsakade undvikande beteende. *Withdrawal* är en vanlig reaktion på obehagliga känslor (se ovan), just för att man vill undvika det som orsakar obehaget. Ofta upplever personalen en orättvis behandling av organisationen, och det kommer till uttryck i olika avståndstagande beteenden, som att man som anställd funderar på att sluta sitt jobb eller bara är mindre noggrann med sina arbetsuppgifter. Kiefer (2005) påpekar att negativa känslor både kan komma till uttryck direkt – exempelvis genom att man ryter ifrån – och på längre sikt, genom avståndstagande och undvikande.

Precis som att positiva känslor får oss att se positivt på oss själva och vår omgivning, gör negativa känslor sannolikt också att vi blir mer känsliga för negativ information (Daniels, 1998).

Den här benägenheten att dela upp behagliga och obehagliga känslor i ”bra” respektive ”dåliga” känslor har dock ifrågasatts. Fineman (2006) riktar skarp kritik mot den positiva skolan och menar att Fredrickson med flera bygger sina resonemang på en falsk dikotomi

mellan positiva och negativa känslor. Dessutom finns risken att stigmatisera obehagliga känslor i en organisation, om man ständigt söker behagliga känslor och inte ger människor utrymme att vara arga, ledsna eller irriterade. I den här undersökningen kommer vi därför att behålla ett neutralt förhållande till både behagliga och obehagliga känslor, och försöka undersöka effekterna av dem på ett så öppet sätt som möjligt.

2.4 Strategiimplementering och mellanchefers känslor

Vi har nu gått igenom vad som menas med strategiimplementering, vad mellanchefer spelar för roll i den processen och vilka allmänna effekter känslor kan ha i en organisation. Hur dessa tre områden hänger ihop återstår för oss att ta reda på i den här uppsatsen, men det finns tidigare forskning som är nära relaterad till dessa tre ämnen. För att närmare identifiera vilken lucka som återstår att fylla, kommer vi här att gå igenom den befintliga forskning som ligger allra närmast vårt ämne.

Redan 1986 skrev Guth och MacMillan om hur mellanchefers egenintresse motiverar dem till att implementera – eller *inte* implementera – en strategi. En empirisk studie visade att när en mellanchef upplever ett hot mot sina egna intressen så kan han eller hon tillämpa så väl passivt motstånd (fördröja, förhala eller försämra) som aktivt motstånd (högljudda protester eller rent av sabotage) mot strategiimplementeringen. Resultaten tyder på att obehagliga känslor som uppstår till följd av ett hot mot de egna intressena ger upphov till aktiviteter som hämmar strategiimplementeringen. Det får oss att tro att man mer direkt borde kunna koppla olika känslor – såväl behagliga som obehagliga – till mer konkreta aktiviteter relaterade till strategiimplementeringar.

Vid radikala, dramatiska och organisationsomvälvande förändringar har mellanchefers känslomässiga engagemang, förmåga att hantera sina känslor och förmåga att hantera personalens känslor visat sig vara viktiga för hur förändringen faller ut (Huy, 2002). Efter en omfattande fallstudie där flera projekt ingick kom Huy (2002) fram till att ett framgångsrikt förändringsarbete är beroende av att mellanchefen mildrar obehagliga känslor och upprätthåller behagliga känslor både hos sig själv och hos sin personal. I det fallet hade kontexten stor betydelse – det rörde sig om ett massivt förändringsarbete i ett försök att rädda företaget från konkurs, där känslorna genomgående i organisationen både var intensiva och obehagliga till att börja med. Det pekar på att känslor har stor betydelse vid organisatoriska förändringar; frågan är om det också gäller vid mer gradvisa förändringar som strategiimplementeringar?

Smith (2009) pekar på ett glapp i forskningen mellan organisationspsykologi och strategiimplementering, och särskilt hur teorier om motivation och engagemang kan förklara variationer i beteendet vid strategiimplementering. Han menar att man kommer att kunna se störst skillnad mellan *discretionary* och *non-discretionary activities*, det vill säga aktiviteter som personalen kan göra på eget initiativ respektive aktiviteter som är bestämda och kontrollerade av organisationen, och menar exempelvis att ett svagt engagemang kan inverka negativt på aktiviteter som inte kontrolleras. Han föreslår en mer noggrann undersökning av vilka effekter motivation och engagemang har på olika typer av aktiviteter relaterade till strategiimplementering. Vi vill mena att känslor som glädje, ilska eller ångest är nära kopplade till motivation och engagemang, och att en undersökning om hur känslor leder till vissa, observerbara beteenden i förhållande till strategiimplementering kan vara ett bra komplement till forskning med fokus på motivation och engagemang.

Sammanfattningsvis vet vi alltså att mellancheferns egenintresse påverkar strategiimplementering, mellancheferns förmåga att balansera känslor påverkar radikala förändringsprocesser, och att motivation och engagemang sannolikt har effekter på hur strategiimplementering genomförs.

Vi vet också en hel del om hur strategiimplementering bör gå till, vilken roll mellanchefer spelar i den här implementeringsprocessen samt vilka effekter känslor kan ha i en organisationskontext. Däremot vet vi inte specifikt hur mellancheferns känslor påverkar vilka aktiviteter de genomför för att implementera strategier. Här tar vår studie vid och mot den teoretiska bakgrunden skärper vi våra övergripande frågeställningar så att de lyder som följer:

Vilka behagliga och obehagliga känslor har mellanchefer inför strategiimplementering?

Hur påverkar mellancheferns känslor de aktiviteter som vanligtvis ingår i strategiimplementeringsprocesser?

De här mer specifika frågorna används som ett verktyg för att kunna genomföra undersökningen. Efter analysens slut återkommer vi till och försöker besvara de mer generella forskningsfrågorna vi ställde i uppsatsens inledning.

I nästa del följer en beskrivning av hur vi gick tillväga för att öppna den svarta lådan hos tretton stycken mellanchefer.

3. Metod

För att uppfylla uppsatsens syfte användes en kvalitativ metod med en explorativ och deskriptiv ansats. I detta kapitel diskuterar vi först valet av metod, genomförandet av empiriinsamlingen samt hur resultaten sedan bearbetats. Avslutningsvis diskuterar vi undersökningens trovärdighet.

3.1 Kvalitativ forskning

Eftersom mycket är känt runtomkring vårt forskningsområde, men ingen forskning som vi funnit direkt undersöker förhållandet mellan strategiimplementering, mellanchefer och deras känslor, rör vi oss mellan en **explorativ** och **deskriptiv** ansats. Vi är med andra ute efter att dels utforska *om* det överhuvudtaget finns ett samband, dels beskriva *hur* det sambandet ser ut (Rosengren & Arvidson, 2002). Vi har därför sökt en metod som låter oss närma oss ämnet med ett öppet sinne, och som ger utrymme för att upptäcka oväntade fenomen och samband. Vi fann att en **kvalitativ metod** bäst tjänade uppsatsens syfte; att *förstå* hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementeringsprocessen.

Inget forskningsverktyg, vare sig det är en enkät, en diktafon eller ett mikroskop kan så snabbt registrera och tolka en annan människas ansiktsuttryck, röstläge och tystnad, som en annan människa. För att närma oss mellancheferers innersta tankar och känslor fanns det med andra ord inget bättre instrument till hands än oss själva. Även om all forskning i någon mån är subjektiv (även en kvantitativ undersökning ska kodas och tolkas av en livs levande människa) menar vi att bara en kvalitativ metod verkligen synliggör och ger utrymme för forskaren själv – dennes egna tankar och känslor, tolkningar och helt och hållet nödvändiga subjektivitet. Forskningens objekt – i det här fallet mellanchefer – betraktas i sin tur som de föränderliga och komplicerade fenomen (människor!) de är, vars berättelser inte heller är statistiska utan skapas i interaktionen med forskaren. Att det blir tydligt för läsaren att undersökningen bara beskriver en del av en ständigt pågående mänsklig och social process, där även sammanhanget och alla inblandade aktörer synliggörs, ger också större rättvisa åt intervjupersonerna och det insamlade materialet (jfr Bryman, 2002).

Det här förhållningssättet brukar även kallas **hermeneutik**, där man söker att *förstå* människan genom subjektiv *tolkning* av mänskligt språk och andra uttryck – snarare än att *förklara* genom att *mäta*. Patel och Davidsson skriver (1994:25) att "[hermeneutiken] menar

att den mänskliga existensen kan tolkas och förstås genom språket.” Samtalet (den kvalitativa intervjun) blir därmed en naturlig utgångspunkt för vårt arbete.

För att skapa så god genomskinlighet som möjligt i den här kvalitativa undersökningen, följer nedan en mer konkret redovisning av hur vi gått tillväga.

3.2 Val av metod

Vi ville alltså studera mellanchefers subjektiva verklighet; deras uppfattningar, tolkningar och sätt att tala om sin verklighet. En av de vanligaste metoderna i det kvalitativa perspektivet är intervju, vilket även är fallet i denna undersökning, där vi forskare själva delvis utgör instrumentet (Backman, 1998). Trost (1997) skriver: ”Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa enkla frågor får man komplexa svar, innehållsrika svar.” (Trost, 1997:7)

3.3 Intervjuandets sju stadier

För att beskriva processen vid en kvalitativ intervjuundersökning delar Kvale (1997) in forskningsintervjun i sju stadier. Det är en förenkling av den verkliga forskningsprocessen, som är iterativ snarare än linjär, men det hjälper oss att förmedla hur undersökningen gått till.

3.3.1 Tematisering: undersökningens vad och varför

Här ingick såväl val av ämnesområde som teoretisk fördjupning, problematisering och operationalisering av begrepp. Vårt intresse för mellanchefers betydelse i organisationer blev utgångspunkten för vår teoretiska behandling. Efter en granskning av befintlig forskning inom området fann vi en lucka där mellanchefers känslor möter strategiimplementering, som beskrevs i föregående kapitel. För att kunna undersöka området valde vi sedan ut de teorier och begrepp som skulle kunna tjäna till att skapa förståelse för ämnet.

Därefter **operationaliserade** vi de teoretiska begreppen. När det gäller känslor tog vi vår utgångspunkt i cirkumplexmodellen (som beskrevs i teorikapitlet). Fokus för vår undersökning ligger som bekant på dimensionen behaglig/obehaglig, men vi bedömde att intervjupersonen skulle uppfatta begreppen som alltför starka och snudd på intima. Istället frågade vi efter ”en bra känsla i magen” (och exemplifierade med glädje, lugn eller entusiasm) respektive en ”mindre bra känsla i magen” (och exemplifierade med oro, irritation eller nedstämdhet). Det kan tyckas vagt, men resultaten kommer att visa att intervjupersonerna förstod mycket väl vad vi menade. Vi vill här passa på att nämna att vi

frågade efter mellanchefens känsla *inför* implementeringen, och har inte undersökt hur den förändrades under processens gång. Vi är medvetna om att känslor naturligtvis inte är statiska, utan förändras och ofta avlöser varandra (jfr Fineman, 2006) men har inte haft möjlighet att täcka in känslans föränderlighet inom ramen för den här undersökningen. Som vi kommer att se i analysen verkar den initiala känslan emellertid haft en ihållande effekt på hela processen.

Begreppet strategiimplementering omsattes i konkreta aktiviteter genom att vi sammanfattade befintlig teori kring ämnet i fem aktivitetsområden, en slags typologi (jfr Rosengren & Arvidson, 2002), som sedan utgjorde grunden för våra frågor om strategiimplementering. Även dessa beskrevs i föregående kapitel. För intervjupersonerna definierade vi inledningsvis begreppet så här: *Med strategiimplementering menar vi alla de aktiviteter som du gör för att göra verklighet av ledningens planer för att företaget ska utvecklas, förnyas eller växa* och bad dem sedan beskriva två sådana projekt som de tidigare genomfört, där de i ena fallet hade haft en ”mindre bra känsla i magen”, och i det andra fallet haft en ”bra känsla i magen” inför projektets början. Vi fick exempel på en mängd olika projekt – allt från nya produktlinjer och varumärkesförändringar till regelrätta organisationsförändringar och projekt för kostnadsbesparingar. Vi har valt att ta med dem alla, då strategier rimligtvis inte alltid kan vara roliga, och strategiimplementering inte alltid kan handla om att skapa nytt utan också om att skala bort. I något fall låg projektet närmare en radikal förändring än det vi menar med strategiimplementering, men gav det gav oss en så pass talande berättelse att vi inkluderade det i vår empiri. När det redovisas i analysen informeras läsaren om att det var det mest radikala av projekten som beskrevs. Alla projekt hade dock gemensamt att de var avgränsade i tid med en början, en mitt och ett slut, och att de fem aktivitetsområdena var tillämpbara på dem.

3.3.2 Planering: urval och undersökningens utformning

Vårt **urval** av intervjupersoner var brett, för att försöka fånga så många olika typer av mellanchefer som var möjligt i vår undersökning. De fanns på olika nivåer i sina respektive organisationer, från marknadschefer till enhetschefer och avdelningschefer. Åtta av dem var män, och fem var kvinnor. En del hade arbetet många år som chef, andra var nästan nya. De fanns i vitt skilda branscher; i allt från livsmedelsbranschen till hotellbranschen och telekombranschen. *Däremot* hade vi som grundkrav att de skulle tillhöra organisationer som var geografiskt spridda och som hade många anställda, för att öka chanserna att tala med

mellanchefer som verkligen satt mittemellan två nivåer i en klassisk hierarkisk struktur och vars situation därmed liknade den som oftast beskrivs i litteraturen om mellanchefer.

Vi hittade våra intervjupersoner dels genom att ringa upp lämpliga företag på måfå, dels genom att utnyttja egna kontakter på olika företag som kunde förmedla vår förfrågan till rätt personer. Vi kontaktade även några personer som vi sedan tidigare är mer eller mindre bekanta med. Vi ville sprida riskerna för att få snedvridna resultat på grund av våra relationer – eller icke-relationer – med intervjupersonerna. Eftersom ämnet är känsligt kan man tänka sig att en helt okänd person har svårare att öppna sig än någon som vi redan etablerat förtroende med – medan intervjun å andra sidan riskerar att färgas av att vi är bekanta med intervjupersonen. Resultaten skulle dock visa att det här inte hade någon större betydelse för hur pass framgångsrik intervjun blev. Istället verkar det som att det var vår intervjuguide som fungerade som nyckel till intervjupersonernas känslor.

Intervjuguiden var noga planerad för att försiktigt men bestämt styra in intervjupersonerna på rätt ämnen. Det handlade lika mycket att undersöka rätt begrepp som att på ett respektfullt sätt få intervjupersonen att öppna sig. Det finns naturligtvis en **etisk aspekt** på det här, där vi inte ville lämna intervjupersonerna med en känsla av att ha utelämnat sig själva mer än de egentligen velat. Att i det dolda fiska efter den här potentiellt sett känsliga informationen hade också kunnat leda till en förtroendekris under själva intervjun som snabbt hade fått intervjupersonen hade sluta sig. Dessutom hade det lett till en stor besvikelse när de efteråt fått se vad uppsatsen *egentligen* handlade om. Vi fann att det i det här fallet var nödvändigt att vi var mycket öppna med vad vi var ute efter. Intervjuerna inleddes därför med en påminnelse om uppsatsens syfte och ämnesområde, där vi också förtydligade att vi var ute efter intervjupersonens personliga tankar och känslor; inte företagets formella rutiner och policys.

Vi påminde dem också om att de var **anonyma**. Skälet till att vi erbjöd anonymitet i det här fallet, berodde naturligtvis på ämnets känsliga natur, särskilt eftersom vi intervjuade dem i egenskap av chefer, inte privatpersoner. Samtidigt var vi ute efter deras högst personliga syn på de här projekten; tretton timslånga redovisningar om hur strategiimplementering går till på Företag X och Företag Y hade varit meningslöst för uppsatsens syfte. Anonymiteten var helt enkelt ett sätt att öka sannolikheten för att de skulle vara mer sanningsenliga. Förutom att vi tog hänsyn till de rent etiska frågorna tror vi att det här gav oss ett bättre resultat, dels genom

att intervjupersonerna kände förtroende för oss, dels genom att det insamlade materialet förblev relevant för våra frågeställningar.

Själva **frågorna** var delvis strukturerade och standardiserade – indelade efter tydliga teman men aldrig med bundna svarsalternativ. De var standardiserade så till vida att vi använde samma formulär vid alla intervjuer, men formulerade om, lade till och tog bort frågor under intervjun om det behövdes. Målet var att alla intervjupersonerna skulle uppfatta frågorna på ungefär samma sätt, något som kallas subjektiv standardisering (Rosengren & Arvidson, 2002), men också ge dem stor frihet att själva lyfta fram sådant de tyckte var viktigt.

Frågeordningen var också noga planerad. Intervjun inleddes med enkla bakgrundsfrågor för att mjuka upp intervjupersonen. Denne fick sedan beskriva två konkreta implementeringar som den genomfört, där intervjupersonen hade en *mindre bra* respektive en *bra* känsla inför att projektet skulle börja. Implementeringarna beskrevs genom en rad mer **specifika frågor**, baserade på våra fem aktivitetsområden för strategiimplementering, i syfte att sedan kunna se eventuella skillnader mellan deras beteende i de båda projekten. Vi började med projektet som gett dem en *mindre bra* känsla, därför att vi bedömde att de lättare skulle förstå vilken problematik vi var intresserade av, och därmed också ge mer relevanta svar angående det projekt som gett dem en bra känsla. Det handlade också om att lätta upp stämningen under intervjuens andra hälft, dels för att de skulle orka ge uttömmande svar intervjun igenom, dels för att lämna dem med en mer behaglig känsla efter intervjuens slut. Att tala om ett konkret projekt i dåtid, och känslor som de haft tidigare och hunnit skapa distans till, gjorde också att intervjupersonerna sannolikt gav oss en mer sanningsenlig berättelse än om de hade fått berätta om hur implementering brukar eller bör gå till på deras företag. Vår upplevelse var också att de under intervjuens gång hann glömma vad den skulle handla om, och förlorade sig i sina beskrivningar utan att tänka så mycket på att frisera sina svar.

3.3.3 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna genomfördes per telefon eller på plats på intervjupersonernas arbetsplatser och varade i 45 till 60 minuter. Ett par stycken genomfördes i konferensrum vi fått låna på hotell. Vår bedömning är att intervjusituationen inte nämnvärt påverkade resultaten, mer än att telefonintervjuerna något oväntat var lite mer öppna och rakt på sak. Vi trodde att det skulle vara svårare att etablera förtroende på telefon, men det var nog i själva verket så att distansen fick intervjupersonen att slappna av. Telefonintervjuerna genomfördes också av en ensam intervjuare, medan båda forskarna satt med vid övriga intervjuer. En av oss ställde frågorna

medan den andra observerade interaktionen och förde anteckningar. Det underlättade dels för intervjupersonen att huvudsakligen förhålla sig till *en* intervjuare, och gav dels utrymme för den som inte ställde frågor att reflektera mer under intervjuens gång. Det gjorde också att vi kunde ge varandra feedback på vår intervjuteknik, och vi förbättrade vår teknik för varje intervju som gick. Samtidigt kan det ha varit obehagligt för vissa intervju personer att en av oss mest satt tyst och tittade på, varför de traditionella intervjuerna ibland kan ha gett mer undanglidande och diffusa svar.

Vid slutet av varje intervju gavs intervjupersonen chans att lägga till vad de tyckte att vi missat, och ventilerade hur de upplevde intervjun. En övervägande majoritet svarade att de upplevde intervjun som heltäckande och att det kändes bra att prata med oss.

De tretton intervjuerna gav oss ett material som vi bedömer vara av tillräckligt god kvalitet för att besvara uppsatsens syfte, men inte större sådan mängd än att vi rent praktiskt kunde hantera det. I slutet av kapitlet återkommer vi till hur vi bedömt materialets kvalitet.

3.3.4 Utskrift

Vi transkriberade intervjuerna ordagrant i talspråk, med försiktig redigering av utfyllnadsljud och ord som ”eh”, ”då” och ”liksom”. Vi lade även till noteringar om tonfall, skratt, långa pauser och ibland kroppsspråk, i de fall vi upplevde att det hade betydelse. Vid citat har vi också redigerat talspråket en aning så att det blir lättare att läsa i skrift. I de fall intervjupersonen nämnt något som kunna röja deras identitet har vi ersatt ordet med ett annat med motsvarande betydelse (”skoaffär” skulle till exempel kunna bli ”enhet”), eller då det inte har varit möjligt, tagit bort det. Vi menar att det inte haft någon inverkan på textens innebörd.

3.3.5 Analys

Det första steget inför analysen var att separera ut relevant data från råmaterialet. Det gjordes med hjälp av circumplexmodellen och de fem aktivitetsområdena som beskrevs i teorikapitlet. På så sätt kunde vi först placera in intervju personernas känslor i kategorier (behagliga/obehagliga), och sedan se vilka aktiviteter de hade utfört när de haft respektive känsla. Analysmetoden vi använde först kallas **meningskoncentration**, det vill säga att koka ner materialet till det väsentliga; det centrala i vad intervjupersonen berättat (Kvale, 1997). För att kunna överblicka det omfattande materialet använde vi sedan en gnutta kvantitativ metod i det att vi räknade samman hur många intervju personer som utfört respektive aktivitet,

samt att vi för varje intervjuperson identifierade ett ”aktivitetsmönster” som vi sedan kunde jämföra med övriga. Sammanställningen, som finns redovisad i nästa kapitel, gjorde att vi kunde se det övergripande mönstret för alla intervjupersonerna och identifiera vilka områden som var intressanta att titta närmare på. I nästa steg valde vi ut intervjupersoner som på ett bra sätt representerade majoriteten i just den frågan, eller dem som visade på ytterligare aspekter av problemet och hade en särskilt intressant berättelse, och fördjupade vår analys av deras svar genom **meningstolkning**. Det handlar just om att gå på djupet och granska det som står mellan raderna (Kvale, 1997). Återigen handlar tolkningen och den tillhörande analysen naturligtvis om vår subjektiva uppfattning av vad intervjupersonen sagt. Metoden möjliggjorde dock en så rättvis behandling som vi haft möjlighet att ge det här komplexa ämnet. Med det går vi över till de sista stegen i de sju stadierna.

3.3.6 Verifiering och rapportering

Intervjuprocessens sjätte steg är att bedöma undersökningens kvalitet, något vi väljer att diskutera under avsnittet *Undersökningens trovärdighet* nedan.

För det sjunde och sista steget, **rapporteringen**, valde vi att slå ihop empiri och analys. Som vi nämnt tidigare är forskaren vid en kvalitativ undersökning i högsta grad närvarande i sina resultat. Vår empiri består inte enbart av de svar som intervjupersonerna gett på våra frågor, utan även av vår tolkning av deras berättelse. Att redovisa intervjusvaren separat är därför varken praktiskt möjligt eller särskilt intressant, varför vi löpande beskriver dem i samband med analysen. Till skillnad från kvantitativ forskning, där analysen hålls relativt ren från forskarens rent personliga reflektioner, har vi dessutom gjort oss själva synliga för läsaren. Vi menar att det både är etiskt korrekt och mer intressant. Istället för att gömma våra personliga tankar bakom tveksamt underbyggda teoretiska resonemang och insinuationer, har vi valt att tydligt lyfta fram dem i rapporteringen. Det ger läsaren mer information och underlättar en kritisk hållning till vårt material. Det ger också intervjupersonerna större rättvisa genom att vi beskriver hur vi uppfattat dem.

När det gäller **rapporteringens etik**, måste man göra en avvägning mellan intressanta fynd, och dess potentiella konsekvenser (Kvale, 1997). Medan vi själva är väl synliga i rapporteringen, har vi som sagt valt att avpersonifiera intervjupersonernas svar så att de inte ska gå att identifiera. Det är naturligtvis för att de ska vara garanterade verklig anonymitet. Det var inte heller i något fall nödvändigt för uppsatsens syfte att knyta en beskrivning till ett företag, en bransch eller en person.

3.4 Undersökningens trovärdighet

Innan vi går vidare till uppsatsens avhandlande del vill diskutera undersökningens kvalitet.

En första invändning man kan ha mot undersökningen är att vi saknar ett sätt att säkert säga att det är mellanchefernas *känslor* som ligger bakom deras aktiviteter för att implementera strategi. Vi saknar ett sätt att utesluta andra faktorer som kan ha spelat in; exempelvis projektets art, organisationskulturen eller om det var på sommaren och mellancheferna hellre ville gå och bada än att göra budgetar. Detta är dock inget experiment där alla variabler måste vara under kontroll. Vi har inte en deduktiv ansats där hypoteser ska bekräftas eller förkastas. Vi är inte ute efter att en gång för alla klargöra hur känslor påverkar strategiimplementering, utan att öppna ämnet, börja skapa förståelse kring fenomenet och, om vi har tur, ge andra forskare en ingång till ämnet.

Därmed blir begrepp som reliabilitet, replikerbarhet och generaliserbarhet inte aktuella. Istället skulle vi vilja diskutera undersökningens trovärdighet utifrån validitet, transparens och intervjuareffekt.

3.4.1 Validitet

Många metodförfattare tycks vara överens om att begrepp som validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet) härstammar från en kvantitativ och positivistisk tradition, där man utgår ifrån att undersökningen ska vara statistiskt representativ och kunna replikeras om den gjorts rätt (Trost, 1997; Holme & Solvang, 1997; Bryman, 2002). När det ingår en praktisk operationalisering av teoretiska begrepp (i vårt fall exempelvis strategiimplementering och känslor) kan det ändå vara relevant att nämna något om **validitet** (giltighet). Holme och Solvang (1997) menar rentav att det är lättare att uppnå god validitet vid kvalitativ än vid kvantitativ forskning, eftersom man är närmare den som ska studeras. En anledning är kanske att det är lättare att försäkra sig om en gemensam förståelse mellan intervjuare och intervjuperson, än mellan enkät och respondent. Just närheten och möjligheten att finjustera våra frågor med hjälp av tonfall, ansiktsuttryck och pauser tror vi bidrog till att vi lyckades samla in relevant empiri trots ett komplext och känsligt ämne.

Aktivitetsområdena för strategiimplementering och de tillhörande aktiviteterna är nästan direkt hämtade från den samlade teoribildningen kring strategiimplementering. Vi har ordnat dem under de fem kategorierna och översatt dem till svenska, men behållit en mycket nära koppling till teorin. Man kan diskutera hur klokt det är att huvudsakligen använda normativ

teori för ändamålet, givet risken att aktiviteterna ligger så långt från verkligheten att intervjupersonerna inte kan beskriva särskilt många av dem. Vi tror samtidigt att alltför ”självklara” aktiviteter hade gett empiri där alla intervjupersonerna svarat likadant. Det visade sig att *en* intervjuperson kunde beskriva *alla* aktiviteterna medan övriga utfört aktiviteterna i varierande grad. För oss tyder det på att vår operationalisering på ett bra sätt motsvarade verkligheten, och kunde fånga skillnader mellan intervjupersoner och mellan olika projekt, utan att tappa kontakten med den teori som låg till grund för den.

När det kommer till känslor är det betydligt mer vanskligt att tala om validitet. Kan man egentligen sätta etiketter på känslor? Kan de ens sammanfattas i ett ord? Är de inte ofta kombinationer av känslor snarare än en ensam känsla? Och hur vet vi att ett ord som ”ångest” betyder samma sak för oss, för intervjupersonen och för dig, läsaren? Det här problemet är inneboende i den här typen av forskning, och vi menar att det egentligen bara finns en lösning: transparens.

3.4.2 Transparens

För att stärka trovärdigheten i den här undersökningen har vi försökt vara så transparenta som möjligt, dels genom den här noggranna redovisningen av hur vi gått tillväga, dels genom att göra oss själva och våra subjektiva tolkningar av materialet så synliga som möjligt. Förutom att finnas med löpande i texten genom att skriva ”vi tror” och ”vi tolkar det som” har vi inrättat särskilda textutor på ett par ställen i analysen, där vi tar chansen att på ett mer personligt sätt beskriva hur vi uppfattat intervjupersonerna. Intervjupersonerna får själva stort utrymme i form av citat, som vi för all del tolkar men som också ger läsaren en chans att dra egna slutsatser. Just när det gäller det knepiga området känslor har vi i ännu högre grad försökt illustrera för läsaren vad som egentligen menas med behagliga och obehagliga känslor.

3.4.2 Intervjuareffekten

Intervjuare och intervjuperson påverkar omedvetet och ömsesidigt varandra med sina förväntningar och reaktioner vilket kan framkalla snedvridna svar. Det kallas för **intervjuareffekt** (Rosengren & Arvidson, 2002). I det här fallet kan det ha påverkat resultatet på det viset att själva intervjusituationen kändes obekvämt för enstaka intervjupersoner, eller att vår närvaro uppmuntrade mellancheferna att ge tillrättalagda svar. Särskilt med tanke på det känsliga ämnet kommer vi aldrig komma ifrån att vi åtminstone i *någon* mån påverkat våra intervjupersoner att svara på det ena eller det andra sättet. Just det faktum att

telefonintervjuerna i regel gav rikare svar kan tyda på en hämmande intervjuareffekt vid de traditionella intervjuerna. Med tanke på att intervjupersonerna ändå skildrande en mängd olika känslor och ibland väldigt svåra situationer, menar vi att effekten inte påverkade resultaten i en alltför hög utsträckning.

3.5 Sammanfattningsvis

Att på fyrtiofem minuter komma så pass nära en främmande människa att de berättar om sina känslor är naturligtvis svårt. Med tanke på det känsliga ämnet vill vi mena att vi lyckades oväntat bra, genom vårt urval av intervjupersoner, en kombination av vanliga intervjuer och telefonintervjuer, och inte minst, en noggrant utformad intervjuguide.

Vår ansats begränsar dock vilka slutsatser som är möjliga att dra utifrån våra resultat. Vår empiri består egentligen av en uppsättning känslor och en uppsättning aktiviteter för strategiimplementering, som sammanföll med dessa känslor. Medan vårt syfte de facto är att undersöka sambandet mellan dessa, är det viktigt att komma ihåg att vi inte empiriskt kan bevisa att sambandet finns. Däremot kan vi visa på en sannolikhet för sambandet, dels på grundval av intervjupersonens egen berättelse ("jag kände så här och därför gjorde jag så här"), dels utifrån den befintliga kunskapen om vilka beteenden känslor typiskt sett ger upphov till. Den kommande analysen går ut på just det, att diskutera sannolikheten i ett samband mellan intervjupersonernas känslor och deras aktiviteter för att implementera strategi, och i så fall beskriva hur det ser ut.

Då börjar vi.

4. Analys: Känslors effekt på strategiimplementering

I föregående avsnitt fick ni veta hur vi gjorde för att få våra mellanchefer att öppna sig. Den följande delen handlar om hur vi tolkade deras berättelser.

Vi kommer att börja rapporteringen av våra resultat med att gå igenom vilka behagliga respektive obehagliga känslor mellancheferna gav uttryck för under våra intervjuer. Därefter går vi över till hur dessa känslor kan ha påverkat de olika aktiviteterna som ingår i strategiimplementeringsprocessen.

4.1 Inside the black box: i huvudet på mellanchefer

Vilka behagliga och obehagliga känslor har mellanchefer inför strategiimplementering?

Syftet med den här första delen av analysen är att försöka identifiera vilka känslor intervjupersonerna egentligen hade inför de olika projekten, för att sedan kunna ställa känslorna i förhållande till hur de agerade vid själva strategiimplementeringen, och utforska ett eventuellt samband däremellan.

Vi använder circumplexmodellen för att beskriva spridningen av de känslor som mellancheferna gav uttryck för:

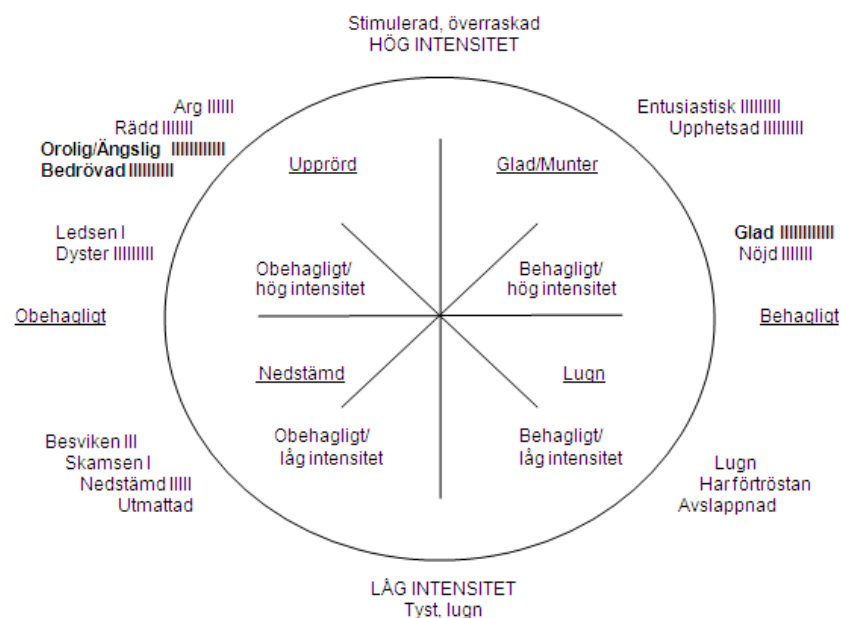


Fig. 3 Spridning av mellanchefernas känslor i circumplexmodellen

I en del fall använde de själva ord som *ångest*, *oro* eller *ängslan*. I andra fall är det vi som satt ord på känslan de pratat om. Nedan ger vi exempel på hur vi har tolkat det de sagt, vi börjar beskriva de behagliga känslorna.

4.1.1 När det känns behagligt

Majoriteten av de behagliga känslor som beskrevs har en hög intensitet (se fig. 3). Vi upplevde inte att någon intervjuperson (IP) gav uttryck för behagliga känslor med låg intensitet, däremot verkade några vara relativt neutrala (till exempel ”det var väl kul”).

IP 2 och IP 7 ger bra exempel på en känsla vi har tolkat som **glädje**:

Anna: Om vi går över till ett projekt eller en förändring som gav dig en bra känsla när ni skulle börja med det, hur kände du då?

IP 2: [det var nog] ’äntligen’! Alltså, känslan där var väl att det var ett projekt som i mångt och mycket låg mig väldigt varmt om hjärtat, och då var det oerhört lätt att vara positiv till att det skulle dras igång. Känslan var ju som jag sa ’äntligen’ eller ’det här passar som hand i handske och det kommer ju bli jättebra, det här är ju klockrent’ [...]

IP 7 svarar på samma fråga:

IP 7: Det var ju fantastiskt roligt. Huvudsakligen för att det var något som låg i mitt intresse, som jag tyckte var väldigt kul och som jag hade erfarenhet av sen tidigare. [...] Så det kändes som jätterolig utmaning [...].

IP 13 får illustrera **entusiasm**:

IP 13: Mitt huvud fungerar ju så att det är väldigt mycket magkänsla och huvud som hänger ihop. Så i mitt huvud exploderar det idéer direkt, ’och så kan vi göra det och det och det, och så kan vi göra det och det och så kan vi göra så och så och så och så’.

När vi fortsättningsvis i analysen pratar om behagliga känslor, är det alltså den här typen av känslor vi menar.

Skälet till att känslorna genomgående verkar ha en relativt hög intensitet, kan bero på hur mellancheferna uttryckte sig i intervjusituationen. En känsla där man bara kände sig lugn eller avslappnad kanske inte ter sig så intressant att berätta om, eller är svårare att uttrycka än en känsla med högre intensitet. Fredrickson (2004) menar dock att positiva känslor har liknande effekter oavsett intensitet, varför det här inte borde innebära några större problem för analysen.

4.1.2 När det känns obehagligt

De obehagliga känslorna var koncentrerade mitt på den övre delen av intensitetsskalan och handlade huvudsakligen om **ångest/oro** (*eng anxiety*) och **bedrövelse** (*eng distress*) (se fig.3). De kan i sin tur delas in i två kategorier: de fall där man tvivlar på sin egen förmåga att prestera, respektive de fall där man tvivlade på projektet.

Här följer några exempel på hur intervjupersonerna beskriver det vi kallar för **oro** eller **ångest**, en känsla som ofta uppkommer av att man upplever en osäker situation och ett diffust hot mot sin självbild (Lazarus, 1991). IP 1 och IP 5 beskriver en oro som grundades på att de kände sig osäkra på sin egen förmåga:

Anna: Om vi börjar med ett projekt eller förändring som gav dig en mindre bra känsla när ni skulle börja med det, hur kändes det då?

IP 1: Jag kände mig lite osäker, jag kände att personerna, individerna, mina kollegor så att säga var vassare inom området, mer pålästa, duktigare. Och det skapade ju då inledningsvis en känsla av att inte riktigt räcka till, lite otrygghet.

Anna: Om vi börjar med ett projekt eller förändring som gav dig en mindre bra känsla när ni skulle börja med det, hur kändes det då?

IP 5: Känslan känns att jag inte passar in i det projektet, och att jag varken har kompetens eller erfarenhet inom området [...].

IP 5 (senare): Jag har aldrig gjort det, jag har inte jobbat i _____, jag vet inte hur man _____ där vår största personal befinner sig. [...] jag tyckte att det var lite olustigt att jag fick det ansvaret.

IP 4 beskriver en oro som var riktad mot projektet, som hon inte tyckte var någon bra idé. Man kan också tolka det som **bedrövelse**, och möjligen ilska:

IP 4: [...] Då var jag väldigt orolig och motsträvig, om jag ska vara ärlig! [...] Det var rena, ja, ett svart hål.

Och senare:

IP 4: Man har nog taggarna utåt, tyvärr. Och man ser... Alltså det värsta var väl att jag såg scenarios som skulle kunna ske, som dom inte själva såg. Och då blir man lite confused, och väldigt irriterad faktiskt.

IP 7 beskriver en liknande känsla:

IP 7: [...] Och när jag fick den informationen så kände jag att det här är fel. Det här kommer bli svårt. [...] jag satt och räknade lite på det, vad kommer vi kunna prestera, vad blir följderna om vi gör den här förändringen. Och i det här fallet så kom jag fram till att det kommer inte bli en bra lösning. Hur jag än vänder och vrider på det så kommer det inte gå ihop.

När vi fortsättningsvis i analysen pratar om obehagliga känslor, är det alltså dessa vi menar.

Överlag så kunde intervjupersonerna i högre grad beskriva olika typer av obehagliga känslor, än behagliga känslor. Vi hade förväntat oss motsatsen. Vi tror att det kan ha att göra med obehagliga känslor till sin natur är mer intressanta för de flesta människor; de signalerar att något är fel vilket drar vår uppmärksamhet till dem. Vi har kanske fler ord att sätta på dem och tycker att det är mer spännande att prata om dem, än när allt bara är bra. Att vi såg fler exempel på obehagliga känslor i den här undersökningen kan med andra ord bero på samma sak som att musik ofta handlar om olycklig kärlek och att negativa händelser får störst utrymme i nyheterna.

Sammanfattningsvis kunde intervjupersonerna alltså utan större svårighet beskriva både behagliga och obehagliga känslor. I nästa del av analysen kommer att vi att visa vilka effekter dessa känslor kan ha haft på de konkreta aktiviteterna för att implementera strategi.

Utgångspunkt för analysen är kategorierna behagliga/obehagliga känslor. I de fall där det visat sig nödvändigt för att förklara skillnader mellan mellanchefernas beteende, så går vi in på specifika känslor, exempelvis oro, ilska eller glädje, och även på känslornas intensitet.

4.2 Känslorna tar sig ut: påverkan vid strategiimplementering

Hur påverkar mellancheferns känslor de aktiviteter som vanligtvis ingår i strategiimplementeringsprocesser?

Vi tittar alltså på hur mellancheferns känslor kan ha påverkat fem olika aktivitetsområden inom strategiimplementering: planering och förberedelse, resursanskaffning och -fördelning, kommunikation, people management, och kontroll- och stödsystem.

Vi sammanfattar nedan empirin i en översikt där vi helt enkelt markerat de aktiviteter som mellancheferna i störst utsträckning berättat att de ägnat sig åt under de respektive projekten. Den här kvantitativa översikten baseras på kvalitativt material, där intervjupersonerna ibland explicit nämnt en aktivitet de gjort, och vi ibland *tolkat det* som att de gjort den. Därefter har vi sammanställt graden av aktivitet inom varje område. Medan den här översikten möjliggör

en utgångspunkt för analysen, är det naturligtvis de enskilda berättelserna som har mest att säga oss om ämnet. Återgivningen av dessa sker löpande under analysen. Mellancheferna utförde oftare följande aktiviteter inom de respektive projekten:

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

Planering och förberedelse

- **Formulera mål & riktlinjer**
- **Skapa handlingsplaner**
- Förena kortsiktiga och långsiktiga planer
- Förena tolkningar och förväntningar
- **Roll- och ansvarsfördelning**

Resursanskaffning och -fördelning

- Säkerställa tillgång till rätt resurser:
 - finansiella resurser
 - tid
 - information
 - bemanning
 - kompetenser
- Fördela rätt resurser till rätt aktiviteter

Kommunikation

- Gör en kommunikationsplan för implementeringen
- **Kommunicera strategin till de anställda**
- **Skapa dialog kring implementeringen**
- **Säkerställ att de anställda förstår strategin**
- **Säkerställ att de anställda har tillräcklig och relevant information**

People management

- **Skapa en gemensam vision för implementeringen**
- **Skapa motivation och engagemang**
- **Upprätthåll rätt organisationskultur**
- **Uppmuntra organisatoriskt lärande**
- **Hantera obehagliga känslor hos personalen**
- **Skapa fungerande team**
- Hantera konflikter
- **Hantera gränsöverskridande arbete**

Kontroll- och stödsystem

- Tekniska system
- Informationssystem
- **Kontrollsystem**
- **Uppföljning/utvärdering**
- Belöningssystem

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

Planering och förberedelse

- Formulera mål & riktlinjer
- **Skapa handlingsplaner**
- **Förena kortsiktiga och långsiktiga planer**
- **Förena tolkningar och förväntningar**
- Roll- och ansvarsfördelning

Resursanskaffning och -fördelning

- Säkerställa tillgång till rätt resurser:
 - finansiella resurser
 - tid
 - **information**
 - bemanning
 - **kompetenser**
- Fördela rätt resurser till rätt aktiviteter

Kommunikation

- Gör en kommunikationsplan för implementeringen
- **Kommunicera strategin till de anställda**
- **Skapa dialog kring implementeringen**
- **Säkerställ att de anställda förstår strategin**
- **Säkerställ att de anställda har tillräcklig och relevant information**

People management

- **Skapa en gemensam vision för implementeringen**
- **Skapa motivation och engagemang**
- **Upprätthåll rätt organisationskultur**
- **Uppmuntra organisatoriskt lärande**
- **Hantera obehagliga känslor hos personalen**
- **Skapa fungerande team**
- **Hantera konflikter**
- **Hantera gränsöverskridande arbete**

Kontroll- och stödsystem

- Tekniska system
- Informationssystem
- **Kontrollsystem**
- **Uppföljning/utvärdering**
- Belöningssystem

Som man kan se tycks mellancheferna ha varit mer aktiva när de hade behagliga känslor, jämfört med när de hade obehagliga känslor. Dessutom syns skillnader på vilken typ av aktiviteter man ägnat sig mest åt i respektive projekt, där exempelvis aktiviteter kopplade till kommunikation och people management var vanligare då intervjupersonen hade en behaglig känsla.

Vi kommer löpande att gå igenom varje aktivitetsområde för sig och närmare studera det beteende som mellancheferna beskrev. Där redovisar vi resultaten något mer detaljerat i tabeller, där förekomsten av en aktivitet markeras med en stapel, och aktiviteter som

intervjupersonerna uttryckligen haft fokus på dessutom är fetmarkerade. Vi vill inte bara ge en bild av *vilka* aktiviteter man utfört, utan *hur pass noga* man utfört dem och *vilken vikt* intervjupersonerna själva fäst vid dem. I slutet av analysen återkommer vi till alla aktivitetsområden igen, sammanfattar vad vi kom fram till och analyserar implementeringsprocessen i sin helhet. Vi börjar med det första aktivitetsområdet – planering och förberedelse.

4.2.1 Planering och förberedelse – olika beteenden inför implementeringen

Det första, och mycket viktiga, steget i strategiimplementering är att planera och förbereda projektet (Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005). I det här aktivitetsområdet ingår formulering av mål och riktlinjer, och att skapa handlingsplaner – men också att förena tolkningar och förväntningar, och att fördela ansvar (Okumus, 2001; Hrebaniak, 2006; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008).

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

Planering och förberedelse

- **Formulera mål & riktlinjer**
|||||||
- **Skapa handlingsplaner**
|||||||
- Förena kortsiktiga och långsiktiga planer
|||||||
- Förena tolkningar och förväntningar
|||||||
- **Roll- och ansvarsfördelning**
|||||||

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

Planering och förberedelse

- Formulera mål & riktlinjer
|||||
- **Skapa handlingsplaner**
|||||||
- **Förena kortsiktiga och långsiktiga planer**
|||||||
- **Förena tolkningar och förväntningar**
|||||||
- Roll- och ansvarsfördelning
|||||||

Vid en första anblick har mellancheferna ägnat ungefär lika mycket energi åt planering och förberedelse vid båda projekten, det vill säga oavsett om de hade en behaglig eller obehaglig känsla inför projektet. Nog är det också så att många av våra chefer helt enkelt är så rutinerade att de gör ungefär likadant oavsett vad de känner. IP 13 säger exempelvis:

IP 13: Alltså det är nog egentligen samma för alla projekt, för oavsett om det är något som jag känner att jag verkligen brinner hundra procent för eller något som jag är lite mindre på hugget för så är det samma strategi, att försöka lägga upp en planering.

Vi ser också att det var fler av cheferna som ägnade sig åt att formulera mål och riktlinjer när det kändes *bra*. Förmodligen gäller här dock omvänd orsak/verkan, nämligen att det kändes *bra därför att* mellancheferna fick vara med i utformningen av projektet (jfr t.ex. Hrebaniak, 2006).

En mer noggrann undersökning av resultaten visar emellertid flera intressanta aspekter på ämnet. Vid projekt där mellancheferna initialt hade obehagliga känslor, kan man se att planering och förberedelse är det område som de lade ner mest energi på *i förhållande till* de övriga aktivitetsområdena. När projekten gav en behaglig känsla var aktiviteterna mer jämnt fördelade över de olika aktivitetsområdena. Åtta personer (av tretton) sa uttryckligen att de ägnat extra tid åt planering och förberedelser när det kändes *mindre bra*.

IP 13 säger så här senare i intervjun:

IP 13: Är det ett projekt där man känner att man kan springa på motstånd och man själv också känner så gäller det att ha ännu mer på fötterna, ännu mer underbyggt, vara ännu mer förberedd. Därför att har man svårt att övertyga sig själv... Du måste kunna sälja in dig själv, hitta rätt argument för annars blir det inte trovärdigt. Och då håller det inte heller. Så det behövs mer grundarbete.

Här ser vi inget av det undvikande eller avståndstagande beteende som annars är vanligt vid obehagliga känslor (Lazarus, 1991; Kiefer, 2005). Skälet till att intervjupersonerna lade extra vikt vid planering och förberedelse när det kändes mindre bra kan däremot vara kopplat till osäkerheten som präglar ångest och oro (Lazarus, 1991), de vanligaste obehagliga känslorna som mellancheferna gav uttryck för. Förutom att vilja undvika det potentiella hotet, leder ångest och oro till ett behov av att externalisera känslan och konkretisera obehaget för att lättare kunna hantera det (Lazarus, 1991). Det är något som mellanchefen sannolikt gör under den här fasen genom att skapa handlingsplaner, förena kortsiktiga och långsiktiga planer, samt förena tolkningar och förväntningar. Inom området planering och förberedelse verkade arbetet med att förena tolkningar och förväntningar vara extra viktigt för mellancheferna när det kändes mindre bra, något vi kommer att ägna lite extra uppmärksamhet i följande stycke.

Att förena tolkningar och förväntningar vid obehagliga känslor

I de fall där mellancheferna hade en obehaglig känsla ägnade de alltså mycket tid åt att förena tolkningar och förväntningar, som en del av sin planering och förberedelse inför projektet. Det handlade oftast om en uppåtgående kommunikation i syfte att förena mellanchefens tolkningar och förväntningar med ledningens, snarare än att förena personalens tolkningar och förväntningar med mellanchefens. Intervjupersonerna berättade att de dels signalerade till sin ledning att de inte tyckte att de själva räckte till, dels att de inte trodde på projektet i sig. IP 7 uttrycker sig exempelvis så här, angående ett projekt som krävde att man skulle minska mängden personal:

IP 7: [...] det jag egentligen gjorde var att jag grundlade ju genom att förklara för min chef då att 'visst, gör vi den här förändringen så ser jag följande händelser som kommer att ske'. Alltså, 'det här kommer att försämrans och på sikt så kommer vi tappa på de här och de här punkterna [...]'. Så det var väl egentligen mitt förberedande, att 'bra nu har jag förklarat, såhär ser jag på det, det här tror jag är konsekvenserna'.

Här ser vi ett exempel på hur mellancheferna försöker medla mellan, integrera och hålla samman de olika verkligheterna i organisationen (Kuratko et al., 2005; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Shi, Markoczy & Dess, 2009). Enligt Saunders, Mann och Smith (2009) spelar mellancheferna en viktig roll just i arbetet med att förena tolkningar och förväntningar, om denne verkligen involverar sig i processen och agerar, istället för att bara föra informationen vidare nedåt – och det är precis vad våra mellanchefer gjorde.

Vi tror att det här beteendet kan vara direkt kopplat till den obehagliga känslan intervjupersonerna hade inför projektet. Förutom att söka något att fästa sin oro vid, kan ett sätt att externalisera sin oro (Lazarus, 1991) vara att verbalisera den för andra. I de fall där den obehagliga känslan var mer arg än orolig, är det också naturligt att man söker upp den som man upplever som skyldig till situationen och på ett sätt eller annat tar ut sin känsla på dem (Lazarus, 1991). Mycket riktigt så vände sig ju också mellancheferna uppåt i organisationen och berättade om sin oro för sin ledning snarare än att prata om den med sin personal. Den obehagliga känslan ledde alltså mellancheferna till att agera, snarare än att bli passiva.

Bjurström begrundar

Vi fick kontakt med **IP 7** genom en bekant som jobbade på samma företag som honom och föreslog honom som intervjuperson. När vi träffade honom så var det första gången för alla inblandade, och vi blev båda lite förvånade över hur öppen och ärlig han var med de obehagliga känslorna han upplevt i samband med ett jobbigt strategiimplementeringsprojekt. Han är en rätt så ung chef, vilket vi tror kan göra att han har lite närmare till sina känslor och kanske rent av upplever dem mer intensivt eftersom han gör allt för första gången.

Jag tror dock att det huvudsakliga skälet till att han var så öppen dels beror på projektets natur – ingen hade nog förväntat sig att han skulle tycka att det var ett roligt projekt – dels på det att han redan då var oerhört tydlig med sina känslor inför sin chef. Han sa precis vad han tyckte och tänkte – att han inte trodde att projektet skulle ge de resultat som företaget tänkt sig – vilket sedan gav honom ett slags "fri lejd" och också friheten att kunna berätta för oss vad han kände den gången.

När mellancheferna hade en obehaglig känsla inför projektet, såg vi med andra ord att de lade ner mer tid på planering och förberedelse än vad de gjorde på de andra aktivitetsområdena i projektet. Med det går vi vidare till det andra aktivitetsområdet i strategiimplementering: resursanskaffning och -fördelning.

4.2.2 Resursanskaffning och -fördelning – att skaffa det man behöver

Resursanskaffning och -fördelning är det aktivitetsområde som följer efter planering och förberedelse. Här ville vi se vad intervjupersonerna gjorde för att skaffa resurser i de fall där de saknades.

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

Resursanskaffning och -fördelning

- Säkerställa tillgång till rätt resurser:
 - finansiella resurser
 - tid
I
 - information
III
 - bemanning
IIII
 - kompetenser
III
- Fördela rätt resurser till rätt aktiviteter
IIIIII

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

Resursanskaffning och -fördelning

- Säkerställa tillgång till rätt resurser:
 - finansiella resurser
III
 - tid
III
 - **information**
IIIIII
 - bemanning
III
 - **kompetenser**
IIIIII
- Fördela rätt resurser till rätt aktiviteter
IIIIII

Sammantaget ser det ut som att mellancheferna ägnat sig åt resursanskaffning och -fördelning oftare då det gällt ett projekt som gav dem obehagliga känslor. Det är emellertid mer sannolikt så att de projekten som gav en bra känsla i högre grad var prioriterade projekt från organisationens sida, och resurserna var givna. Ett vanligt svar från intervjupersonerna var just ”jag hade allt jag behövde” (IP 4, 5, 6, 9, och 11). I de fallen är det varken fråga om en aktivitet från mellancheferns sida eller brist på densamma. Resurstillgången kan också i sig vara en orsak till att projektet gav dem en bra känsla – de visste att de hade tillräckligt med resurser för att genomföra projektet på ett bra sätt. Trots det ”bortfallet” finns även här en del intressanta resultat.

Informations- och kompetenssökning vid obehagliga känslor

En tendens som vi kunde se var att intervjupersonerna i högre grad sökte extra resurser i form av ytterligare information och kompletterande kompetens i projekt som gav dem en mindre bra känsla. Precis som i fallet med planering och förberedelse var man alltså mer aktiv när man hade en obehaglig känsla. Informationssökningen handlade sannolikt om att försöka konkretisera situationen och därmed göra den lättare att hantera (Lazarus, 1991). Särskilt i de fall då mellancheferna tvivlade på *sin egen förmåga* att ro projektet i land, kan ytterligare informationssökning ha fungerat lugnande. IP 1 ger ett exempel på det:

Anna: Var det någon del av processen [vid projektet som kändes mindre bra] som du gav extra uppmärksamhet?

IP 1: Ja, det kan jag nog säga att det gjorde jag; framför allt inledningsvis gjorde jag det, och då var det ju just för att... jag gillar ju verkligen inte att ha en känsla av att jag inte har kontroll och att jag är säker på min sak. Så jag la ner ganska mycket tid på att så att säga komma på banan.

Att man i högre grad också knöt till sig personer med mer kompetens när man hade obehagliga känslor kan ha varit ett sätt att skapa trygghet i en osäker situation, eller också att man helt enkelt sett sina egna brister och rent logiskt förstått att be om hjälp från den som kan mer.

Hittills har vi pratat om *att* man utfört en aktivitet. Det finns också skillnader på *hur* man utför den. I följande stycke kommer vi att visa hur sättet man skaffar resurser på kan vara kopplat till känslans intensitet.

Känslans höga intensitet gav mer kraft åt resursanskaffning

I början av analysen, under rapporteringen av behagliga känslor, förklarade vi att behagliga känslor ger liknande effekter oavsett intensitet (Fredrickson, 2004). För *obehagliga* känslor verkar emellertid känslans intensitet spela roll och ge olika effekt. Alltså – olika *typer* av obehagliga känslor, exempelvis oro och ilska, verkar ge upphov till olika sätt att genomföra aktiviteterna på. Kiefer (2005) visade att obehagliga känslor vid gradvisa förändringar ledde till undvikande beteende, vilket vi också såg exempel på. IP 6 hade en avvaktande inställning och berättade att hon för all del säkrade och fördelade resurser i de båda projekten, men att hon i det projekt som gav henne en obehaglig känsla agerade långsammare:

Anna: Den mindre bra känslan du hade, tror du att den hade några nackdelar när du skulle genomföra implementeringen?

IP 6: Nackdelarna är ju att man reagerar långsammare på behoven i projektet, det tror jag. Man ifrågasätter behoven, de [projektledarna] får förklara sig mer än en gång för att det ska behövas, om jag har en bild av att 'nä men herregud det här kan inte vara så resurskrävande' [...].

Omvänt berättade IP 4 och IP 8 att de istället högt och tydligt krävde resurser till det projektet som gett dem en mindre bra känsla:

IP 4: [...] jag krävde svensk personal på stället. Även sen när vi var igång var det felaktigheter som hände och då krävde jag besked på det... Och krävde, och krävde.

IP 8: Då hade jag börjat tröttna, 'jag kommer inte att göra någonting förrän jag får det jag behöver på bordet från er'. [...] då sa jag att 'då blir det inget projekt', och 'jag går inte vidare förrän jag har fått accept på att den här lanseringen kommer att generera ungefär 4,5 miljoner i marknadsföringskostnader, det måste jag få klarlagt först'.

När vi sökte en förklaring till skillnaden fann vi att både IP 6, 4 och 8 egentligen uppgav att de alla hade samma bakgrund till känslan – de tyckte att projektet var en dålig idé – men hanterade resursanskaffningen olika. En anledning kan vara projektens art. Det kan också vara ett resultat av känslans intensitet: medan IP 6 var avvaktande snarare än ilsken, sa IP 8 att projektet kändes ”omöjligt” och IP 4 att hon var ”väldigt irriterad”.

Det intressanta är att, medan en mindre intensiv känsla ledde till passivitet i form av långsam resursanskaffning så fick en känsla med högre intensitet som följd att mellanchefen högljutt krävde mer stöd. Man kan se det som att de blev ”bättre” på resursanskaffning, men också som ett uttryck för just ilska, där man aktivt agerar för att undanröja hotet mot det egna intresset (Lazarus, 1991); i detta fallet brist på resurser. Vi tror att den kraftiga reaktionen beror på en kombination av att projekten var högt prioriterade av organisationen samtidigt som IP 4 och IP 8 hade intensiva, obehagliga känslor i förhållande till projekten. Här hamnar mellanchefen inte bara i ett skruvstadium mellan ledningen och den operativa verksamheten, utan bokstavligen talat mellan ledningens vision och den operativa verkligheten (jfr Nonaka, 1991; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Diskrepansen mellan vision och verklighet är alltså sannolikt orsaken bakom den obehagliga känslan – och att mellanchefen då reagerar måste ses som ett sundhetstecken. Vi kan i och med detta både bekräfta den gängse uppfattningen om mellanchefers situation (Guth & MacMillan, 1986; Nonaka, 1991; Huy, 2001; Huy, 2002; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; med flera) och bidra med ytterligare ett perspektiv på den – hur en känsla uppstår och ger upphov till ett mycket tydligt beteende från mellanchefens sida; i detta fall med avseende på resursanskaffning, som kan vara kritiskt för implementeringens framgång (Shah, 2005).

Bergner funderar

Vi hade satt oss tillrätta i receptionsområdet när hon efter ett tag kom för att ta emot oss för intervjun. Det var första gången vi träffade IP 6. Jag tyckte att hon utstrålade en slags kontrollerad professionalitet och mitt första intryck blev: 'hon kommer inte att berätta för oss om hur hennes känslor eventuellt påverkar hennes arbete'. Jag hade fel. När vi hade satt oss ner och förklarat hur intervjun skulle gå till verkade hon gå in i en mer personlig roll och kunde själv se på sin egen yrkesroll med andra ögon.

Vetenskapen om att hon skulle vara anonym tror jag bidrog till att hon öppet kunde prata om känslor, och hur de faktiskt påverkar hennes arbete. Det blev så tydligt när hon under intervjun själv kom till insikt om att hon *faktiskt* agerade lite långsammare vid projekt som hon inte kände så bra inför. Förutom att hon var så öppen med sina känslor, slogs jag av en annan tanke – att känslor påverkar arbete i organisationer kan inte bli mer tydligt. Att organisationer inte verkar ägna särskilt mycket uppmärksamhet åt det (eller kanske inte har förmågan eller kunskapen att göra det) är intresseväckande. Det visar på att kunskapen som genereras från den här uppsatsen inte bara ger ett bidrag till vetenskapen, utan även till organisationer ute i "verkligheten".

Sammanfattningsvis pekar våra resultat på att obehagliga känslor gör att mellancheferna söker ytterligare resurser i form av information och kompletterande kompetens. De verkar också ge upphov till olika sätt att skaffa resurser på – från att endast motvilligt allokera sina resurser till projektet till att högljutt kräva ytterligare resurser, en variation som vi tror kan vara kopplat till känslans intensitet.

4.2.3 Kommunikation – en grundläggande förutsättning

Kommunikation är ett grundläggande element i strategiimplementering (Okumus, 2001; Hrebieniak, 2006; Saunders, Mann & Smith, 2008), och följaktligen det tredje aktivitetsområdet i implementeringsprocessen. Rak och tydlig kommunikation är, enligt Huy (2001) ett krav för att en implementering ska lyckas.

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

Kommunikation

- Gör en kommunikationsplan för implementeringen
|||||
- **Kommunicera strategin till de anställda**
|||||||
- **Skapa dialog kring implementeringen**
|||||||
- **Säkerställ att de anställda förstår strategin**
|||||||
- **Säkerställ att de anställda har tillräcklig och relevant information**
|||||||

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

Kommunikation

- Gör en kommunikationsplan för implementeringen
|||||
- **Kommunicera strategin till de anställda**
|||||||
- Skapa dialog kring implementeringen
|||||
- **Säkerställ att de anställda förstår strategin**
|||||||
- Säkerställ att de anställda har tillräcklig och relevant information
|||||

Inom aktivitetsområdet kommunikation kan vi se att mellancheferna varit mer aktiva vid projekt där de hade behagliga känslor. Vid obehagliga känslor så har de i högre grad hållit sig till det mest nödvändiga. Vi börjar med att titta närmare på hur det kan komma sig att behagliga känslor sammanföll med att man kommunicerade mer.

Mer kommunikation vid behagliga känslor

IP 9 beskrev två projekt som liknade varandra i det att båda var relativt stora och organisationsgenomgripande. Han befinner sig relativt långt ner i hierarkin i det stora företaget, och hade väldigt lite att säga till om vid besluten om de båda implementeringarna. I det fall där projektet kändes mindre bra, var hans kommunikationsrelaterade aktiviteter koncentrerade till det mest grundläggande. Vid det andra projektet, som han hade en bra känsla inför, låter det istället så här:

Anna: Om vi tänker på det här med planering, på vilket sätt har du planerat för att genomföra det här?

IP 9: (*Börjar prata direkt om kommunikation*) Det är ett ganska svårt ord det här (*syftar på temat för förändringen*), bara 'vad fan är det' liksom, om du tänker egentligen. Vi har en stående punkt på varje morgonmöte, som vi har en gång i veckan, och där diskuterar vi hur vi kan [genomföra projektet]. Så det är ju ett stående snack hela tiden.

Anna (*senare*): På vilket sätt har du kommunicerat med din personal om det här projektet?

IP 9: [...] då när vi fick reda på det här, enhetscheferna, så var det en ledardag i Stockholm [...] Sen så tog dom för givet att det bara skulle ut i våra enheter sen, men det är så lätt hänt att alla faller tillbaka i det gamla vanliga sen [...]. Det är lätt att man går hem och sen berättar man det, 'jättebra nu kör vi', och sen rinner det ut i sanden. Det är därför jag har tagit upp det på varje morgonmöte nu, en gång i veckan, att vi måste ändra det lokalt då istället.

Anna: Du har tagit det i egna händer kan man säga?

IP 9: Ja, precis exakt, precis.

Att mellancheferna lägger större fokus på och ägnar sig åt fler kommunikationsrelaterade aktiviteter när de har en positiv känsla, kan bero på att vi gärna utforskar nya saker och tar in ny information eftersom vi känner oss trygga och väl till mods (Fredrickson, 2004). Det skulle kunna komma till uttryck i det att man i större utsträckning söker andras input och idéer i projektet. Vi är också mer benägna att identifiera oss med den närmaste gruppen när vi mår bra, snarare än att isolera oss från andra (Fredrickson, 2004), vilket också skulle kunna ligga bakom de ökade interaktionerna. IP 7 ger oss ett exempel på hög aktivitet inom kommunikationsområdet och vi-känsla med sin personal när han hade behagliga känslor inför projektet (våra betoningar):

Anna: Förberedde du någon särskild plan för hur projektet skulle kommuniceras eller gav det sig mer efterhand?

IP 7: Alltså första informationen var ju väldigt väl förberedd för där hade jag ju tillsammans med mentor diskuterat hur vi vill presentera, liksom nu ska vi sätta grundreglerna från första början. Så att där hade jag ju planerat genom att skriva ner egentligen ett färdigt tal, sen läser man ju inte från pappret utan man går ju från huvudet men jag hade skrivit ner precis vad jag ville förmedla. Så att där var jag väl förberedd.

Anna (senare): Upplevde du att alla förstod vad projektet gick ut på?

IP 7: Ja, det måste jag säga. **Vi** stack ut ganska tydligt. Det var ett helt annat tempo, ett helt annat klimat på **min** avdelning då jämfört med andra avdelningar. Vi hade åtta avdelningar och **min** avdelning var ju den som var väldigt annorlunda då. Och det var egentligen allt från hur pauserna såg ut till tempo och ljudnivå för den delen också.

Anna (senare): Hur upplevde du kommunikationsklimatet bland personalen?

IP 7: Jag skulle säga att det var väldigt gott. Vi hade en bra nivå och jag hittade väl en nivå där som passade väldigt väl där, ja det var öppet klimat och väldigt rakt. [...]

Den behagliga känslan i sig gör också att man blir mer utåtriktad och utstrålar positivitet, vilket andra människor uppfattar som socialt attraktivt (Staw, Sutton & Pelled, 1994; Cropanzano & Wright, 2001). Staw, Sutton och Pelled (1994) visade att det i sin tur ökar omgivningens sociala stöd för den personen – man blir mer inflytelserik. Det enkla faktum att andra lockas av personens positiva utstrålning kan i sig också fungera som socialt smörjmedel, där interaktioner med andra upplevs som lustfyllt och också ger goda resultat för individen i form av stöd för ens idéer. Den behagliga känslan kan alltså i sig leda till att kommunikation med andra blir roligare, och att man därför ägnar sig åt fler sådana aktiviteter.

Hur blir det då med kommunikationen om mellancheferna är orolig, har ångest eller är bedrövad?

Mindre kommunikation vid obehagliga känslor

För de projekt som gav mellancheferna obehagliga känslor såg vi alltså lägre aktivitet inom kommunikationsområdet. Vi tolkade det som att alla intervjupersoner åtminstone *informerade* sin personal om projektet även när de hade obehagliga känslor inför implementeringen. Att överhuvudtaget kommunicera strategin till sina anställda får väl emellertid ses som ett minimum för vilken chef som helst. Enligt Huy (2002) är just mellanchefer de personer i organisationen som kan sprida budskap och få sin personal att förstå varför en viss strategi ska genomföras, ändå var det i många fall mycket knapphändig kommunikation som gällde vid de här projekten. Vi ska försöka reda ut hur det kan komma sig. En vanlig uppfattning

bland cheferna själva var att de här projekten till sin natur inte var så mycket att prata om, och att det var därför de kommunicerade mindre. Här följer två exempel:

Anna: Vilken typ av information fick personalen under projektet?

IP 2: Egentligen ganska krass information; 'så här är det, och det här någonting som...' I det skedet så var ju alla beslut tagna så man hade ju inget att välja på [...].

Anna: Upplevde du att alla förstod varför ni skulle göra det här?

IP 2: Nej, långt ifrån. Ingen! (*skrattar*)

Anna: Hur hanterade du det?

IP 2: På lite olika sätt så att säga. Nu var det ju ett litet bekymmer att jag själv inte heller var övertygad (*småskrattar*), det är ju ibland väldigt svårt att dölja det. Även om man i sin yrkesroll ska göra det, men ibland så... är jag ganska övertygad om att det lyser igenom, att man... 'Så här ska vi göra, MEN...' [...].

Anna: Upplevde du att alla förstod varför förändringen skulle genomföras?

IP 4: Det var nog lite motsträvighet... alla var vi nog lite så här motstridiga till det. Och det handlar ju om att släppa kontrollen. Och där tror jag att skon klämde.

Anna (*senare*): Gjorde du någonting för att din personal skulle bli mer positivt inställda?

IP 4: Jag tror inte att jag pratade med dom om detta. [...] Jag minns inte, jag tror inte att vi diskuterade... [...] Grejen är ju att det är en sak som vi var tvungna till att göra. Det var ingenting som var frivilligt. Och det är ju bara att göra det.

Även om den typ av projekt som beskrevs i kategorin *obehagliga känslor* oftare kom som en direkt order uppifrån och inte alltid var så värst roliga till sin natur, vill vi mena att intervjupersonerna mycket väl kunde – och borde – ha kommunicerat strategin på fler sätt än den här relativt torftiga envägs kommunikationen. Här skulle nog många av mellancheferna invända och säga ”men vadå, det var ju inget att diskutera, det skulle bara göras”, men bättre kommunikation ökar chanserna för att projektet lyckas (jfr Vilà & Canales, 2008; Shah, 2005). Det behöver inte handla om att diskutera projektets vara eller inte vara, utan varför förändringen ska ske och hur mellancheferna med sin personal tillsammans ska tackla genomförandet. Enligt Vilà och Canales (2008) är en rak och tydlig förklaring till varför ett projekt ska genomföras viktig för hur strategin senare faller ut. Som Nonaka (1991) uttrycker det är dialog även viktigt för att det ger utrymme för reflektion och ny kunskapsgenerering.

Även Shah (2005) menar att förståelsen för en strategi är viktigt för en lyckad implementering, och påpekar även omvänt resonemang – att brist på förståelse kan vara ett hinder i implementeringsprocessen.

Att mellancheferna *ändå* kommunicerade mindre i samband med projekt som gav en mindre bra känsla kan vara kopplat till obehagliga känslor i allmänhet, som alltså orsakar undvikande och avståndstagande beteende (Lazarus, 1991; Smith, 2009). Det kan vara så att de informerat om strategin och sedan stängt för vidare diskussion om saken därför att de inte velat befatta sig mer med det. Om mellanchefen är osäker på sin egen förmåga kan vi också föreställa oss att man vill undvika att göra sig mer sårbar än han eller hon redan är, varför denne inte öppnar upp för ifrågasättande och kritik genom att bjuda in personalens synpunkter.

En skillnad mot föregående aktivitetsområden, där obehagliga känslor sammanföll med högre aktivitet, är att de kommunikationsrelaterade aktiviteterna huvudsakligen involverar mellanchefen och dennes underställda, och alltså har en mer nedåtgående riktning i organisationen. Att oro och bedrövelse leder till aktiva åtgärder *uppåt* i organisationen och passiva åtgärder *nedåt* i organisationen är antagligen naturligt eftersom mellanchefen sannolikt håller högsta ledningen ansvariga för att ha initierat projektet, men själv är ansvarig i förhållande till sin egen personal. Det innebär dock att mellanchefen frångår sitt faktiska ansvar (jfr Shi et al. 2009 ovan) och i viss mån hindrar implementeringsprocessen.

Vi vågar med andra ord påstå att kommunikation är viktigare än någonsin vid ”tråkiga” projekt, och att mellancheferna underlät att kommunicera tillräckligt på grund av sina egna känslor i förhållande till projektet. När det kommer till kommunikation menar vi alltså att det finns ett tydligt och logiskt samband mellan känslor och handling, där obehagliga känslor tenderar att stänga kommunikationskanalerna medan behagliga känslor öppnar dem.

Bjurström begrundar

IP 2 var bekant för oss sedan tidigare, men överraskade oss en del under intervjun. Jag trodde att han skulle ge relativt knapphändiga svar, eftersom min bild av honom var att han tillhörde den ”gamla skolan” av chefer som har en auktoritär och känslomässigt kontrollerad stil. Under intervjun – som genomfördes per telefon – visade han dock upp en annan sida. Han tvekade inte för en sekund att berätta om obehagliga känslor – men också vilka misstag han gjort då han haft intensiva, behagliga känslor. I motsats till mina förväntningar var samtalet en av de intervjuer som gav mest material till analysen.

Jag tror att kombinationen av att vi var bekanta sedan tidigare och den utlovade anonymiteten fungerade till vår fördel i det här fallet. Intervjupersonen uttryckte dessutom sin uppskattning över att ha fått tillfälle att reflektera över de här frågorna, vilket tyder på att den här typen av samtal sannolikt inte får så stort utrymme i hans dagliga arbete som chef. Det visar också att vår uppfattning om andra människor sällan är helt korrekt och att man som forskare ständigt måste hålla sig öppen för att ompröva de tolkningar man gör av intervjupersonerna och deras berättelser.

4.2.4 People Management – ett känslomässigt krävande aktivitetsområde

Nära besläktat med kommunikation finner vi området people management, eller personalhantering. Det här området rör aktiviteter som tillhör de viktigaste och mest känslomässigt krävande vid strategiimplementering, och omfattar sådant som att skapa motivation och engagemang, upprätthålla rätt organisationskultur och uppmuntra organisatoriskt lärande (Okumus, 2001; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005; Crittenden & Crittenden, 2008; Saunders, Mann & Smith, 2008).

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

People management

- Skapa en gemensam vision för implementeringen
||||||
- Skapa motivation och engagemang
||||||
- Upprätthåll rätt organisationskultur
||||
- Uppmuntra organisatoriskt lärande
||||
- Hantera obehagliga känslor hos personalen
||||
- Skapa fungerande team
||||
- Hantera konflikter
||||
- Hantera gränsöverskridande arbete
||||

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

People management

- Skapa en gemensam vision för implementeringen
||||||
- Skapa motivation och engagemang
||||||
- Upprätthåll rätt organisationskultur
|||
- Uppmuntra organisatoriskt lärande
|||
- Hantera obehagliga känslor hos personalen
|||
- Skapa fungerande team
|||
- Hantera konflikter
||||||
- Hantera gränsöverskridande arbete
||||

På samma sätt som för kommunikationsområdet var mellancheferna mer aktiva vid projekt som gav dem en bra känsla, jämfört med projekt där de hade en mindre bra känsla. Och precis som vi beskrev i samband med kommunikationen, har skillnaden sannolikt att göra med att man dels är mer benägen och bättre rustad att interagera med andra när man har behagliga känslor (Staw, Sutton & Pelled, 1994; Cropanzano & Wright, 2001; Fredrickson, 2004), dels att obehagliga känslor ofta ger upphov till undvikande och avståndstagande beteende (Guth & MacMillan, 1986; Lazarus, 1991; Kiefer, 2005). Vi kommer att börja med att fördjupa oss i ett exempel på hur obehagliga känslor kan påverka beteendet vid people management, sedan lyfta fram ytterligare ett par intressanta aspekter kopplade till det här aktivitetsområdet.

Obehagliga känslor och låg aktivitet

En intervjuperson gav särskilt intressanta svar när vi pratade om people management, och illustrerar väldigt tydligt kopplingen mellan intensiva, obehagliga känslor och den efterföljande interaktionen med sin personal. Nedan följer några citat, där IP 3 beskriver en organisationsförändring som gick ut på att mängden personal skulle minskas. Det är ett lite extremt exempel, då projektet var det mest radikala av alla som beskrevs. Det gör å andra

sidan att både de inblandade känslorna och det efterföljande beteendet framgår tydligare, och hjälper oss förstå hur det kan förhålla sig även vid mindre radikala projekt. Precis som för kommunikation är dessutom aktiviteter inom området people management – exempelvis att hantera obehagliga känslor hos personalen, hantera konflikter och upprätthålla rätt organisationskultur – sannolikt viktigare än någonsin vid ”obehagliga” implementeringar. I det här fallet gjorde intervjupersonen bara de mest nödvändiga av aktiviteterna, sannolikt beroende på den starka oro han kände:

Anna: Gjorde du något för att påverka deras [personalens] inställning?

IP 3: Själv var jag ju också orolig, för man skulle inte bara slänga ut personal längst ner i organisationen [...]. Så när jag gick in till min personal och sa att såhär ska det se ut så visste jag inte själv om jag hade jobb kvar. Så det var inte riktigt... så jag utstrålade säkert inte fullständig säkerhet och övertygelse för jag visste inte själv var jag befann mig.

Intervjupersonen svarar egentligen svävande på frågan, men man kan läsa mellan raderna att han egentligen inte gjorde något för att påverka personalens inställning till projektet på grund av att han var upptagen med sina egna känslor. Enligt Huy (2001) kan osäkerhet inför förändringar sänka moralen och öka oro, känslor som i sin tur kan leda till handlingsoförmåga. Det är sannolikt vad som hände IP 3.

Senare i intervjun berättar IP att han inte tyckte att han hanterade processen ”världsbäst”:

Anna: Vad var det för misstag du kände att du gjorde?

IP 3: Jag tror det blev lite såhär att vi hamnade i en situation där ’ok, vi ska dra ner’ och vi fick egentligen inte var med och rita upp den nya situationen. Och då blev det väl så att vi själva då hamnade, alla mellanchefer som vi då egentligen är, vi hamnade lite utanför. Då började man fokusera lite mer på sig själv, att ’herregud här sitter jag och jag vet inte om jag har jobbet kvar, jag vet inte om jag fixar huset, bilen och så vidare. Ska jag börja söka jobb? Ja, jag börjar söka jobb, jag ringer upp lite sådana här headhunters’ och så började jag med den processen. För företaget gjorde mig osäker, de visade att ’vi vill inte ha några av er som är här’, ’ok, då gör vi något annat’. Då är inte min första tanke att ta hand om min personal.

Precis som Fredrickson (2004) menar att behagliga känslor leder till att man i högre grad inkluderar sin närmaste grupp i sin självbild, kan vi föreställa oss att intensiva obehagliga känslor av den typen som IP 3 beskriver, leder till ett *var man för sig själv*-tänk, där det viktigaste trots allt är den egna överlevnaden. Det inverkar naturligtvis mycket negativt på benägenheten att ägna sig åt people management-relaterade aktiviteter, där man måste ha fokus på andras välbefinnande. Enligt Huy (2001) ska mellanchefer uppmuntra ett altruistiskt

beteende i perioder av förändringar och använda det till att få arbetet att fungera, en uppgift som IP 3 i det här fallet inte lyckades med.

Bergner funderar

IP 3 pratade väldigt öppet om sina känslor och hade inga problem att dela sina personliga tankar med oss. Öppenheten och hans målande beskrivning av sina känslor tror jag berodde dels på att han kände oss sedan innan och att vi därmed redan hade etablerat förtroende oss emellan; dels för att den förändring som han beskrev gav en så pass stark obehaglig känsla att den i stor utsträckning påverkade honom som person. Han hade helt enkelt mycket inom sig som han kunde berätta om. Mest fokus hamnade naturligt på de obehagliga känslor som han upplevde. Jag upplevde att oron kan ha berott på att han varken hade, eller kunde, ta kontroll över det som skulle ske, något som i sin tur verkade påverka hans förmåga att hantera sin personal. Det känns så logiskt, har du själv inte kontroll över en situation är det svårt att hjälpa andra.

Min tolkning av händelsen är att intervjupersonen inte kunde ta hand om sin personal, för att hans chef i sin tur inte hade agerat på rätt sätt mot honom. Kanske agerade även de högst uppsatta cheferna som de gjorde för att de upplevde samma sak – oro. Och som ett resultat av det, ett undvikande beteende. Nästan som att hela företaget fylldes med en obehaglig känsla som resulterade i en ond spiral, där fler än nödvändigt påverkades negativt.

I följande stycke kommer vi att titta på hur även intensiva, *behagliga* känslor kan leda till att mellanchefer inte fullt ut tar hand om sin personal.

Även behagliga känslor kan leda till undvikande beteende

Trots att mellancheferna totalt sett genomförde fler people management-aktiviteter när de hade behagliga känslor inför projekten, så visade det sig de behagliga känslorna också kan leda till ett slags undvikande beteende. Flera av intervjupersonerna svarade att intensivt behagliga känslor kan göra så att man ”går i spinn” (IP 3) och tappar kontakten med verkligheten. Det kan till exempel göra att man i lägre grad hanterar personalens känslor, en viktig aktivitet inom området people management. IP 2 berättar exempelvis att en värdefull person i hans team sa upp sig i samband med ett projekt som IP 2 själv tyckte var väldigt roligt, på grund av arbetsbelastningen blivit för hög för den personen.

Anna: Vad tror du det var som gjorde att du inte såg det [att en medarbetare var för hårt belastad]?

IP 2: Dels tror jag att det var så att jag var så pro det här, och jag var så uppe i det och tyckte att det liksom var ju bara var bra och kul och så... Så att, vad skulle kunna vara... Ja det är klart att någon fick jobba lite mer men eftersom jag är i princip arbetsnarkoman själv så tyckte jag väl inte att det var... (*ironiskt*)

Anna: Så det var roligt!

IP 2: Ja det var jättekul! (*ironiskt, skrattar*) Vad kan vara negativt med det? (*Blir allvarlig igen*) Nä men det var nog mer att jag kanske inte riktigt såg vilka insatser det krävde på detaljnivå. Det är ju faktiskt så ibland som ansvarig att du har helhets... Du ser helheten, men

du ser inte detaljerna och ibland är ju detaljerna, ja, jobbiga nog så att säga att få rätt på. Och som ansvarig kan man ibland missa det, det är inte snack om annat.

Att man missar ”detaljerna” har med perception att göra; i alla fall om detaljerna innehåller negativ information (Daniels, 1998; Daniels, 2003). Man vill inte att något ska förstöra den sköna känslan man har. Vi tror att det också kan råda en allmän kultur i en del projekt som går ut på att upprätthålla den positiva stämningen, att alla bara *ska* vara glada och tycka att allt är kul. Som chef kanske man då missar signaler på att någon mår dåligt, och som anställd känner man sannolikt ett socialt tryck att vara glad som gör att man inte uttrycker obehagliga känslor. De obehagliga känslorna blir med andra ord stigmatiserade (jfr Fineman, 2006) men ligger under ytan och får negativa konsekvenser för projektet.

Det verkar sammanfattningsvis vara så, att det är svårare för en mellanchefer att ägna sig åt people management-aktiviteter när de har obehagliga känslor, dels på grund av att obehagliga känslor i allmänhet leder till ett undvikande beteende (Lazarus, 1991; Kiefer, 2005), men också på grund av att de har större fokus på det egna jaget och mindre energi till att ta hand om och utveckla sin personal. Och medan behagliga känslor ledde till att intervjupersonerna i högre grad ägnade sig åt aktiviteterna inom det här området, fann vi också att de kan göra så att man brister i hanteringen av personalens känslor.

Vi fortsätter nu till det sista aktivitetesområdet; kontroll- och stödsystem.

4.2.5 Kontroll- och stödsystem – att säkra utfallet

När vi undersökte området kontroll- och stödsystem så intresserade vi oss för om mellancheferna själva hade varit inblandade i att säkerställa att de tekniska system, informationssystem, kontrollsystem och belöningsystem som behövdes för projektet fanns på plats, samt om de hade bemödat sig med att följa upp och utvärdera projekten. Vi fick ett jämförelsevis tunt underlag på området, på grund av att systemen – liksom resurserna – ofta redan var givna från början eller på grund av projektets natur inte alls behövdes.

VID BEHAGLIGA KÄNSLOR

Kontroll- och stödsystem

- Tekniska system
|
- Informationssystem
|||
- **Kontrollsystem**
||||
- **Uppföljning/utvärdering**
||||||
- Belöningsystem
|||

VID OBEHAGLIGA KÄNSLOR

Kontroll- och stödsystem

- Tekniska system
||
- Informationssystem
• |
- Kontrollsystem
|
- **Uppföljning/utvärdering**
|||||
- Belöningsystem
|||

Utvärdering och uppföljning – oavsett känsla

Vi skulle emellertid vilja lyfta fram ett område som var mer intressant än övriga; utvärdering och uppföljning. Graden av aktivitet på området var ungefär densamma oavsett känslan, och i många fall handlade det om ren rutin; uppföljning ingår som ett krav från ledningen. I ett par fall kunde vi dock se att det fanns olika sätt att genomföra aktiviteten på, som i sin tur sannolikt var kopplat till känslorna. IP 2, om ett projekt som kändes mindre bra:

IP 2: Jao, nu var det ju lite som sagt att vi snarare blev av med arbetsuppgifter, så man gillar inte det heller i och för sig, men utvärderingen skedde väl snarare från den som hade tagit över verksamheten, eller uppgifterna. Så det styrdes inte av oss eller mig, utan det var mer att jag besvarade det, eller stämde av löpande hur vi tyckte att det gick.

Intervjupersonen var alltså delaktig i utvärderingen, men gjorde det tämligen pliktskyldigt. Här pratar han om ett projekt som gav honom en bra känsla:

IP 2: Dels gjorde vi naturligtvis interna uppföljningar och utvärderingar, men det är ju också sånt som omfattas av kundernas betyg. Då kan man ju få ett ganska bra kvitto på om det här funkar eller ej.

Även här genomfördes utvärderingen, men det var ”naturligt” med flera former av utvärdering där mellancheferna också tog med kundernas uppfattning av projektet. IP 4 beskriver motsatt förhållande. När det kändes mindre bra:

IP 4: Jag sammanställde... Vi gjorde så att allting som... Det här låter kanske väldigt negativt, men allt som var fel antecknade vi och skrev upp [...]. Och sen sammanställde jag det efter ett tag när jag kände att ’nu är listan för lång’, och då tog jag det med den som var ansvarig, och skickade fram och tillbaka en massa mail och försökte reda ut det hela.

Utvärderingen var med andra ord mycket noggrann. När det kändes bra verkade intervjupersonen ha en mer avslappnad inställning till utvärdering av projektet:

IP 4: Med jämna mellanrum så har vi koll på liksom [produkten]. Vi använder den ju själva dagligen så som sagt var så har vi fullkomlig koll på den, skulle jag vilja påstå.

Anna: Har ni kollat av med kunderna hur dom...?

IP 4: Inte så att vi konkret har gått ut och sagt ’vad tycker ni om vår produkt’ men vi har fått mycket spontan respons från kunderna.

Vi såg med andra ord flera varianter på beteende här, där både behagliga och obehagliga känslor sammanföll med både mycket noggrann utvärdering och mer avslappnad utvärdering. Vi har några förslag på hur detta kan förklaras.

Olika skäl bakom utvärdering

När ett projekt gav en obehaglig känsla var det som sagt oftast oro/ångest och bedrövelse. Att då göra en mycket noggrann utvärdering kan vara ett sätt att ta kontroll över situationen, konkretisera hotet och därmed stilla sin oro (Lazarus, 1991). I de fall man inte var så mån om att utvärdera projektet kan det vara ett uttryck för undvikande, som ju också är typiskt för oro och ångest i synnerhet och negativa känslor i allmänhet (Lazarus, 1991; Kiefer, 2005). Det förstnämnda tror vi gäller för IP 4, medan den sistnämnda tror vi var fallet för IP 2. När man har en positiv känsla är man däremot mer villig att ta emot ny information (Fredrickson, 2004) och har lättare för att ta emot kritik (Cropanzano & Wright, 2001). Modet att utsätta sitt projekt för utvärdering skulle alltså kunna vara kopplat till effekterna av behagliga känslor. Man *vågar* helt enkelt utvärdera projektet ordentligt, vilket vi tror gällde för IP 2. Det motsatta skulle också kunna gälla; att man är så mån om att skydda den behagliga känslan man får av projektet att man inte vill veta av eventuell negativ feedback och därför drar sig för att utvärdera det ordentligt (Daniels, 1998; Daniels, 2003). Det faktum att positiva känslor gör att man blir mer lekfull och öppen (Fredrickson, 2004) gör möjligen också att man är mer optimistisk och avslappnad, och helt enkelt inte oroar sig för hur det gått, vilket vi tror var fallet för IP 4. Våra resultat när det gäller utvärdering och uppföljning av strategiimplementeringsprojekt är inte fullständiga, men pekar på att olika känslor inte påverkar *om* mellanchefer genomför aktiviteten, utan *hur* och *varför* de gör den. Däremot kan samma känsla ta sig olika uttryck och verkar både kunna leda till att mellanchefer blir mer aktiv och mer passiv.

Bergner begrundar

Vår intervju med IP 4 var en av de kortaste intervjuerna, men också en av dem där intervjupersonen gick mest rakt på sak. Med glittrande ögon och på rapp skånska betade hon snabbt av våra frågor; utan att elaborera men också utan att väja för dem. Jag upplevde henne som att hon hade nära till känslorna, kanske så nära att hon inte alltid reflekterar över dem? Jag tolkade det också som att hon arbetade på en tillåtande arbetsplats där tempot förvisso är högt och man inte alltid har tid att prata om sådant som känslor, men där de för all del får finnas och ta plats.

Jag funderar på om det kan ha påverkat intensiteten som hennes obehagliga känslor verkar ha haft – jag skulle inte säga att hon var fly förbannad men snudd på. Kanske arbetar hon i en organisation där man får lov att bli arg? I hennes fall så var hon då mycket noga med att förena tolkningar och förväntningar, krävde högt och tydligt fler resurser, och utvärderade projektet med minutiös noggrannhet – och så vitt vi kunde förstå så var det med all rätt. Hon såg att hennes kunder skulle kunna reagera negativt på förändringen och ringde i den stora klockan. Hur hade det blivit i ett företag där man alltid ska vara snäll och aldrig bli förbannad?

4.3 The big picture – ny kunskap tar form

I denna sista del av analysen vill vi försöka lägga ihop pusselbitarna och förklara det övergripande mönstret vi sett. Om vi lägger ihop alla aktivitetsområden ovan får vi alltså en bild där obehagliga känslor generellt sett leder till färre aktiviteter för att implementera strategin, och behagliga känslor leder till fler. Vi såg också att insatserna fördelade sig olika under projektens gång.

När mellancheferna hade **obehagliga känslor** ägnade de extra energi åt att planera och förbereda projekten, särskilt att förena sina tolkningar och förväntningar med ledningens. De signalerade ofta tydligt att något var fel – antingen att deras egen kompetens inte räckte till, eller att de inte trodde att projektet skulle falla väl ut. Mellancheferna var också överlag mer aktiva när det kom till att skaffa information och kompletterande kompetens. När det gällde just resursanskaffning såg vi också en skillnad i aktivitet beroende på hur intensiv känslan var. Vid en mindre intensiv känsla kunde intervjupersonen vara passiv, medan mer intensiva känslor som exempelvis ilska ledde till att man högljutt krävde mer resurser. Precis som när det gällde att förena tolkningar och förväntningar handlar det om att mellancheferna tydligt visar för sin ledning att det kan finnas problem med projektet. När det kom till kommunikation och people management var mellancheferna istället mindre aktiva i de projekt som gett dem obehagliga känslor.

När intervjupersonerna hade **behagliga känslor** ökade istället mängden aktiviteter sett över hela projektet. Störst skillnad såg vi när det kom till kommunikation och people management – här var mellancheferna betydligt mer aktiva, framför allt i det att de utförde fler olika typer aktiviteter kopplade till dessa områden när de hade behagliga känslor. Det kunde dock också vara så, att en intensiv behaglig känsla gjorde att man underlät att hantera obehagliga känslor hos sin personal.

Våra resultat stämmer väl överens med befintlig forskning på närliggande områden:

Guth och MacMillan (1986) visade att mellanchefer som upplever ett hot mot sina mål och intressen mycket väl kan tillämpa både passivt och aktivt motstånd mot strategin genom att försena, försämra eller rent av sabotera strategiimplementeringen. Någon uttrycklig koppling till *känslor* gjordes aldrig, men känslor är mycket nära relaterade till de bakomliggande faktorer som Guth och MacMillan identifierade: att mellancheferna inte upplevde sig som tillräckligt kompetenta för att implementera strategin, att de inte trodde på att strategin skulle

vara framgångsrik eller att de inte trodde att deras personliga mål skulle bli tillfredsställda. I vår undersökning gav intervjupersonerna ofta uttryck för ångest och oro, och ibland ilska – som i sin tur kom just av att de antingen tvivlade på sin egen förmåga eller på projektet i sig. Dessa känslor sammanföll alltså såväl med passivitet som aktivt motstånd i förhållande till strategiimplementeringen, varför vi kan bekräfta Guth och MacMillans resultat och lägga till en extra länk mellan det rent kognitivt upplevda hotet och beteendet vid strategiimplementeringen: mellanchefernas oro, ångest och ibland ilska. Vi skulle dessutom vilja föreslå möjligheten att det finns en *tidsaspekt* på det här, vilket också Smith (2009) antyder; att mellanchefen till en början gör mer aktivt motstånd men sedan, om ledningen bestämmer att projektet ändå ska fortgå, övergår till ett mer passivt, osynligt motstånd (eller överger motståndet). Det kan i sin tur bero processens *riktning* i organisationen, där den i början av projektet är uppåtgående (exempelvis då man kräver mer resurser från sin ledning) och sedan övergår till att vara nedåtgående (då man ska involvera sin egen personal men inte förmår kommunicera i samma utsträckning som man borde).

Smith (2009) förutspådde dessutom att man skulle se skillnad på *discretionary* och *non-discretionary activities* vid låga grader av motivation och engagemang; alltså att de aktiviteter som görs på den anställdes eget initiativ och bara svårtligen kan kontrolleras av organisationen (exempelvis sådant som att ”skapa dialog”) blir lidande vid en låg grad av motivation och engagemang. Vi sett att samma förhållande verkar kunna gälla vid *känslors* påverkan på strategiimplementeringsaktiviteter, särskilt när det kommer till kommunikation och people management. Där tenderar mellanchefen att göra det mest nödvändiga – mest synliga – men inte mer. Däremot var de mycket aktiva när det gällde de ”mjukare” delarna av planering och förberedelse, en skillnad som sannolikt beror på det behov av att identifiera och konkretisera det potentiella hotet man har när man upplever obehagliga känslor (Lazarus, 1991).

Huy (2002) pekade på hur mellancheferns förmåga att upprätthålla behagliga känslor hos både sig själv och sin personal bidrog till att underlätta anpassningen till radikala förändringar. Han skriver: “Emotional commitment provided them [the change agents] with the stamina and hope that fueled persevering efforts and reduced premature despair” (Huy 2002:44). I vårt fall kan man tänka sig att behagliga känslor också var kopplat till just ett känslomässigt engagemang som helt enkelt gjorde att mellancheferna orkade göra fler aktiviteter vid strategiimplementeringen. Det skulle i så fall betyda att behagliga känslor inte bara fungerar som ”bränsle” vid radikala förändringar, utan även vid mer gradvisa projekt som strategiimplementering.

Både våra och andra forskares resultat är i stort sett vad man skulle kunna förvänta sig mot bakgrund av det vi vet om känslor. Själva förklaringen till att det ser ut som det gör står med andra ord sannolikt att finna i befintlig forskning om känslor, som visar just att obehagliga känslor som oro och ångest ger upphov till undvikande och avståndstagande beteende (Lazarus, 1991; Kiefer, 2005) och mer intensiva känslor som ilska leder till utagerande (Lazarus 1991). Behagliga känslor gör i sin tur att man blir mer benägen till att kommunicera och interagera med andra (Staw, Sutton & Pelled, 1994; Cropanzano & Wright, 2001; Fredrickson, 2004) men kan också göra att man inte i samma utsträckning ser negativ information (Daniels, 1998; Daniels 2003).

Vi har i och med den här undersökningen kunnat komplettera tidigare forskning om mellancheferers roll i strategiimplementering med ytterligare en dimension; deras känslor. Kopplingen mellan känslor och beteende kan i sin tur förklaras med hjälp av befintlig kunskap om känslor och deras effekter. Innan vi går vidare till vilka slutsatser man kan dra av den här analysen, skulle vi vilja påminna om ett par begränsningar i undersökningen.

4.4 Begränsningar i undersökningen

Vi är medvetna om att den här undersökningen har sina svagheter och kan ha väckt vissa frågor.

Det är (naturligtvis) inte bara känslan i sig som påverkar beteendet hos mellanchefer. Andra utomliggande faktorer kan spela in och förklara ett visst beteende, exempelvis projektens art, organisationskulturen i företaget, och hur samarbetet fungerar med kollegorna (jfr exempelvis Westley, 1990; Huy, 2002; Crittenden & Crittenden, 2008). Vilken betydelse *dess*a faktorer kan ha för vilka aktiviteter mellanchefer ägnar sig åt i strategiimplementeringskontexter har vi inte undersökt. Vissa kanske väger tyngre än andra. En jämförelse mellan två *likadana* projekt, men där känslorna inför projekten skiljde sig åt, skulle bättre kunna besvara en sådan frågeställning.

Vid uppsatsens utformning valde vi att inte heller se till mellanchefernas *hantering* av sina känslor. Vi vet att förmågan att hantera sina känslor, eller graden av emotionell intelligens, är en viktig faktor som fungerar som filter mellan känsla och handling (jfr Goleman, 2000; Huy, 2002; Lazarus, 1991) och borde vägas in vid ytterligare studier om ämnet. Om än en medveten handling från *vår* sida, kan vår uteslutning av omständigheten emotionell intelligens ses som en svaghet.

Till sist vill vi även nämna en potentiell brist i empiriinsamlingen. Eftersom vi har använt en metod där intervjupersonerna själva har berättat vad de kände och vad de gjorde kan vi inte utesluta att deras berättelser är färgade av sociala normer och värderingar kring känslor, för att inte tala om intervjusituationen i sig. Fineman (2006) menar att forskningen kring känslor i organisationer är ohälsosamt fixerad vid positivitet på ett sätt som varken är etiskt försvarbart eller särskilt verklighetsnära. Om detsamma gäller för samhället i övrigt är det troligt att den typen av värderingar spelar in vid en sådan här undersökning. För att riktigt komma underfund med känslors påverkan på strategiimplementering skulle man behöva göra en mer rigorös undersökning av vilka känslor mellanchefer *verkligen* har, och sedan *observera* vilket beteende känslorna ger upphov till.

Givet dessa begränsningar och förutsättningarna för den här uppsatsen, vill vi mena att vi genomfört en robust undersökning som gett en rik och relevant empiri. Den har vi sedan kunnat ställa i förhållande till befintlig forskning på ett sätt som visar att det med stor sannolikhet finns ett samband mellan mellancheferers känslor och strategiimplementering.

4.5 Slutsatser

Vi skulle vilja sammanfatta vad vi kommit att förstå om hur mellancheferers känslor påverkar strategiimplementering, genom att koppla våra resultat till frågorna vi ställde vid uppsatsens början:

Vilka känslor har mellanchefer i förhållande till strategiimplementering?

Undersökningen visade att de tretton mellancheferna i vår studie upplevde behagliga känslor så som **glädje** och **entusiasm** inför vissa strategiimplementeringar, men obehagliga känslor så som **oro**, **ångest** och möjligen **ilska** inför andra.

Hur påverkar mellancheferers känslor strategiimplementering?

- **Behagliga känslor** ledde till att mellancheferna genomförde **fler** aktiviteter för att implementera strategi.
- **Obehagliga känslor** ledde till att mellancheferna genomförde **färre** aktiviteter för att implementera strategi.
- **Behagliga känslor** gjorde att man i större utsträckning ägnade sig åt de mer känslomässigt krävande områdena **kommunikation** och **people management**. Vid

hög intensitet kunde de behagliga känslorna dock försämra förmågan att hantera personalens obehagliga känslor.

- **Obehagliga känslor** gjorde att man i större utsträckning ägnade sig åt **planering och förberedelse** i allmänhet, och åt att förena tolkningar och förväntningar i synnerhet, samt att man **skaffade mer information** och **kompletterande kompetens**. Obehagliga känslor med högre intensitet kunde också bidra till högre aktivitet vid resursanskaffning.

Dessutom vill vi hävda att obehagliga känslor kan ta sig uttryck i såväl *aktivt* som *passivt motstånd* (jfr Guth & MacMillan, 1986), men att formen för motståndet förändras beroende på var i projektet man befinner sig och vilken organisatorisk riktning aktiviteterna vid tillfället har; att skillnader i aktiviteter vid behagliga och obehagliga känslor får störst utslag på *discretionary activities* (jfr Smith, 2009); och att behagliga känslor har en positiv effekt i att de kan fungera som *bränsle* och ge känslomässig uthållighet även vid strategiimplementering (jfr Huy, 2002).

Det vi har sett här är att inte heller strategiimplementering är helt igenom rationellt och logiskt – med stor sannolikhet spelar känslor en roll även här. I uppsatsens sista del kommer vi att diskutera vilken betydelse det här kan ha för organisationen och för vidare forskning.

5. Diskussion

I denna uppsatsens avslutande del lyfter vi diskussionen från vår specifika undersökning, till vad resultaten egentligen innebär i ett större sammanhang. Vi kommer att diskutera vilka implikationer våra slutsatser har för organisationen som helhet och vilka förslag vi har till fortsatt forskning.

5.1 Implikationer för organisationen – *Open the black box!*

Vi inleder den diskussionen med ett citat av IP 5, som sammanfattar vilken betydelse han tror att hans känslor haft för de olika projekten:

Anna: Om du tänker på hur du kände inför de här projekten, tror du att dina tankar/känslor fick dig att agera på olika sätt?

IP 5: Absolut!

Anna: Kan du ge något exempel?

IP 5: Projekten är ju lite olika, så att jag tror att dom är kanske inte helt rättvisa att jämföra, men jag är helt övertygad om att det projektet som gick mindre bra, eller det som faktiskt till och med ligger på is, har jag omedvetet lagt mindre tid på och haft mindre driv kring. Så att det är ju mycket upp till mig, att hade jag tryckt på och liksom stått på mig att driva det här, så hade det kommit mycket längre. Ser man på det andra projektet så är det snarare tvärtom, att jag tror inte att vi hade hamnat där vi är idag, där det till och med har gått lite bättre än vi trodde, om inte jag hade varit så delaktig och liksom engagerad i hela upplägget.

Mot bakgrund av våra slutsatser finns det all anledning att tro att det ligger en hel del i det IP 5 säger. Om behagliga känslor gör att man genomför fler aktiviteter för att implementera strategi och de aktiviteterna i sin tur faktiskt bidrar till en framgångsrik implementering, måste det vara eftersträvansvärt att försöka skapa behagliga känslor hos mellanchefer. Man kan alltså lätt dra slutsatsen att behagliga känslor är bra, och att organisationen bör ”odla” behagliga känslor i organisationen, eller rent av rekrytera människor som är mer benägna att ha behagliga känslor (jfr Cropanzano & Wright, 2001; Fredrickson, 2004).

Samtidigt har vi sett att även behagliga känslor kan komma med ett pris, nämligen att man kan bli blind för obehagliga känslor hos sin personal. Vi har redan påpekat att en ”positivetskultur” från ledningens sida också skulle kunna leda till att personalen *håller inne* med obehagliga känslor. Om behagliga känslor är norm kan man föreställa sig att det blir svårare att uttrycka ilska, frustration eller oro (jfr Fineman, 2006). Om obehagliga känslor blir

stigmatiserade kan man tänka sig att de tar sig uttryck på andra sätt – genom passivt motstånd, illojalitet mot organisationen, eller att man helt enkelt lämnar sitt arbete. Att som mellanchefer inte hantera obehagliga känslor hos sin personal skulle alltså kunna leda till försämrad organisationskultur, ökad personalomsättning och så småningom försämrad image för företaget, om missnöjda anställda ventilerar sina känslor utanför organisationen.

När en mellanchefer upplever obehagliga känslor kan det också vara ett viktigt varningstecken för organisationen. Vår uppfattning, utifrån den här undersökningen, är att om vision och verklighet ligger alltför långt ifrån varandra upplever mellancheferna en – ofta intensiv – obehaglig känsla som inledningsvis får mellancheferna att handla genom att säga ifrån. Mellancheferns position mitt emellan ledning och operativ verksamhet gör dem sannolikt till extra känsliga ”termometrar” för om strategiimplementeringen blir framgångsrik eller inte. Deras betydelse i organisationer har gång på gång påpekats (Nonaka, 1991; Floyd & Wooldridge, 1992; Huy, 2001; Huy, 2002; Kuratko et al., 2005; Shah, 2005; Lindgren 2007; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Shi, Markoczy & Dess 2009) och vi kan inte annat än stämma in i den kören. Vi säger inte att en mellanchefer alltid har rätt, men om de är oroliga finns det utan tvivel anledning för organisationen som helhet att oro sig. Att inte reagera på deras oro utan insistera på att genomföra projektet *ändå* kan – även om projektet egentligen är bra! – leda till passivt motstånd från mellancheferna då deras obehagliga känsla förblir oupplöst (jfr Smith 2009).

de Vries och Balazs (1998) menar dessutom att negativa känslor är nödvändigt för att förändring ska kunna ske. Man måste uppleva att det finns ett behov av att förändras innan man blir riktigt motiverad till det, en fas som ofta upplevs som obehaglig. Mycket riktigt så sa våra intervjupersoner ofta att de projekt som de hade behagliga känslor inför, var sådant som de väntat på att få genomföra; äntligen skulle det ske. Till skillnad från de Vries och Balazs resonemang – som kanske passar bättre in på livsnödvändiga omvälvande organisationsförändringar än de ”snällare” strategiimplementeringarna – föreställer vi oss att den här perioden av obehag inte bör vara för lång eller för intensiv för att inte riskera att mellancheferna förlorar hoppet om att det ska gå vägen, förtroendet för organisationen (jfr Kiefer, 2005) eller orken att genomföra det.

Vår bestämda åsikt efter att ha genomfört den här undersökningen, är att organisationer måste låta känslor ta plats och vara synliga. Trots att vi för länge sedan gjort upp med föreställningen om en ”economic man” verkar det inte som att den känslomässiga sidan av

den mänskliga naturen får tillräckligt mycket utrymme i organisationer – åtminstone inte ur ett medvetet och strategiskt ledningsperspektiv. Faktum var att flera intervjupersoner uttryckte sin uppskattning över själva samtalet, vilket gav oss intrycket av att mellanchefer sällan pratar om sina känslor på arbetet och saknar ett seriöst forum för den här typen av frågor. Kanske tog de chansen att berätta när det fanns någon som verkligen ville lyssna och försöka förstå.

Med tanke på att både behagliga och obehagliga känslor får följder för strategiimplementering, vill vi därmed råda organisationer att försöka skapa känslomässig medvetenhet i sina led, ett vokabulär för känslor och ett meningsfullt forum för deras uttryck. Våga öppna den svarta lådan!

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetet med denna uppsats har många intressanta forskningsområden korsat vår väg. De har inte varit aktuella för den här undersökningens syfte, men förtjänar att uppmärksammas varför vi här nämner dem som förslag till fortsatt forskning:

Ytterligare faktorer: Att jämföra betydelsen av känslor mot andra faktorer för implementeringsprocessens genomförande och utfall.

Emotionell intelligens: Att undersöka graden av emotionell intelligens hos mellanchefer och dess påverkan på strategiimplementering.

Andra organisatoriska processer: Utifrån den här undersökningens resultat kan vi se att känslor påverkar strategiimplementering, något som får oss att fundera kring huruvida känslor även kan påverka andra viktiga organisatoriska processer som mellanchefer har hand om, exempelvis rekrytering eller budgetering.

Känslor förändras: Vi vet att känslor inte är konstanta utan ständigt förändras. Att undersöka hur känslor förändras under strategiimplementeringens gång, och hur det i sin tur påverkar processen, kan vara ett intressant område för vidare forskning.

Med dessa förslag avslutar vi den här uppsatsen, och hoppas att andra forskare tar vid.

Tack för att ni läste.

Källförteckning

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Crittenden, V. L., Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, sid. 301-309.

Cropanzano, R., Wright, T. A. (2001). When a “Happy” Worker Is Really a “Productive” Worker. A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, No. 3, sid. 182-199.

Daniels, K. (1998). Towards Integrating Emotions into Strategic Management Research: Trait Affect and Perceptions of the Strategic Environment. *British Journal of Management*, Vol. 9, sid. 163-168.

Daniels, K. (2003). Asking a Straightforward Question: Managers’ Perceptions and Managers’ Emotions. *British Journal of Management*, Vol. 14, sid. 19-22.

Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, sid. 270-291.

Floyd, S. W. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, sid. 154-177.

Floyd, S. W., Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, sid. 153-167.

Fredrickson, B. L. (2004). The Broaden-and-Build Theory of Positive emotions. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 359, No. 1449, sid. 1367-1377.

Goleman, D. (2000). *Känslans intelligens och arbetet. Emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*. Danmark: Norhaven A/S.

Guth, W., MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, sid. 313-327.

Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, sid. 12-31.

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 8, sid. 72-80.

Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, sid. 31-69.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, sid. 875-897.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 6, sid. 699-716.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *American Psychologist*, Vol. 46, No. 8, sid. 819-834.

Lindgren, H. (2007). *Mellanchef. Ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.

Minarro-Viseras, E., Baines, T., Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 2, sid. 151-179.

Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publication Corp. Vol. 65, nr. 4, s. 66-76

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, sid. 96-105.

Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, sid. 327-338.

Patel, R., Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rosengren, K. E., Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber AB.

Saunders, M., Mann, R., Smith, R. (2008). Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No.11, sid. 1095-1123.

Saunders, M., Mann, R., Smith, R. (2009). Constructs and systems: Connecting strategy deployment and performance excellence. *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 1, sid. 115-128.

Shah, A.M. (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. *Global Business Review*, 6:2.

Sheperd, D. A., Cardon, M. S. (2009) Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No.6, sid. 923-949.

Shi, W., Markoczy, L., Dess, G. G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius iungens. *Journal of Management*, 35(6) sid.1453-1480.

Smith, B. D. (2009). Maybe I will, maybe I won't: what the connected perspectives of motivation theory and organizational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 6, sid. 473-485.

Staw, B. M., Sutton, R. I., Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, sid. 51-71.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vilà, J., Canales, J. I. (2008). Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC. *Long Range Planning*, Vol. 41, sid. 273-290.

de Vries, M., Balazs, K. (1998). Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal*. Vol.16, No. 5, sid. 611-622.

Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, sid. 337-351.

Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, sid. 1190-1221.

Bilaga: Intervjuguide

En av oss kommer att ställa de flesta av frågorna, medan den andre antecknar. Ok, då börjar vi.

SYFTE: Syftet med den här undersökningen är att ta reda på hur chefers tankar och känslor påverkar strategiimplementering. Det kommer att ligga till grund för vår magisteruppsats, som vi skriver vid institutionen för service Management på Lunds Universitet.

ANONYMITET: Det här ämnet är hittills outforskat, kanske för att det är lite känsligt och knepigt att undersöka. Därför tycker vi att det är viktigt att säga att det som är intressant för oss är just dina personliga tankar och funderingar kring ditt arbete med att genomföra projekt och förändringar i företaget, inte företagets formella rutiner och policys. Det är därför du är anonym, liksom företaget.

DEFINITIONER:

Med **STRATEGI** menar vi sådant som företagets ledning bestämmer att man ska göra för att företaget ska utvecklas, förnyas eller växa.

Med **STRATEGIIMPLEMENTERING** menar vi alla de aktiviteter som du gör för att göra verklighet av ledningens planer.

Skälet till att vi har valt att titta på **OPERATIVA CHEFER** är att de (ni) är nyckelpersoner i strategiimplementering, särskilt i större företag.

Är det OK att vi spelar in? Slå på inspelning.

1. Bakgrund

Beskriv din position i företaget?

Hur länge har du arbetet på företaget?

Hur länge har du haft din nuvarande position?

Hur många underställda har du?

Hur många chefer har du över dig?

Om vi övergår till detta med strategiimplementering:

Berätta kort – vad brukar din roll vara när man ska implementera en ny strategi?

Så din roll i den processen är alltså... /Vad är din roll i den processen?

2. Vilka känslor?

Vad tycker du känns roligt med att ha den rollen?

Vad tycker du känns svårt?

Rent allmänt, vad brukar du tänka och känna när du får nya direktiv som ska implementeras?

Vad är det första som kommer upp i ditt huvud när du får ett mail eller samtal om att en förändring är på gång?

3. Jämför två projekt.

Nu kommer vi be dig tänka på två olika projekt/förändringar som du genomförde och där initiativet kom uppifrån; en där det kändes bra **inför** projektet/förändringen, och en där det kändes mindre bra.

Med BRA menar vi att du hade en bra känsla i magen inför projektet, till exempel att du var glad, lugn eller entusiastisk.

Med MINDRE BRA menar vi att du hade en mindre bra känsla i magen inför projektet, till exempel att du var orolig, irriterad eller nedstämd.

A. KÄNDES MINDRE BRA

Om vi börjar med projektet eller förändringen som gav dig en mindre bra känsla när ni skulle börja med det, hur kände du då? Beskriv känslan.

Hade du några erfarenheter med dig i bagaget, som påverkade hur du kände dig?

Om du försöker minnas tillbaka till det här projektet:

Planering/förberedelse

I planeringsfasen – vad gjorde du då?

Tänkte du på/gjorde du något särskilt inför projektet? Vad då?

Resursanskaffning/-fördelning

Vilken typ av resurser hade du inför projektet (t.ex. tid, bemanning, kompetent personal, finansiella resurser, information)?

Saknade du några resurser? I så fall, vilka?

Skaffade du dem? Om nej, varför inte?

Tänkte du någonting på hur resurserna skulle fördelas i projektet?

Information

Hur informerade du din personal om projektet, inför och under? (konkreta insatser)

Förberedde du någon särskild plan för hur projektet skulle kommuniceras?

På vilket sätt fick dina anställda veta om projektet/förändringen?

Hur mycket information fick de under projektet?

Vilken typ av information fick de under projektet?

Upplevde du att alla förstod vad projektet gick ut på/varför förändringen skulle genomföras?

Om nej, hur hanterade du det?

People management

Hur jobbade du med din personal under det här projektet, för att strategin skulle implementeras på ett bra sätt?

Hur upplevde du kommunikationsklimatet/stämningen bland din personal?

Hur upplevde du personalens inställning till förändringen/projektet?

Gjorde du något för att påverka deras inställning? I så fall, vad?

Uppstod det några konflikter under arbetet? Hur hanterade du dem?

Behövde ni samarbeta med andra avdelningar? Hur gjorde ni då?

Kontroll- & stödsystem ("Hur tänkte DU?")

Utformade du några kontroll- eller styrsystem för projektet (t.ex. budget eller belöningssystem)? Om nej, varför inte?

Fanns det stödsystem för implementeringen (t.ex. tekniska system och informationssystem)?

Om nej, gjorde du något åt det?

Gjorde ni någon utvärdering/uppföljning? Hur då? När då? (Under processens gång eller först efter?) Om nej, varför inte?

Om projektet inte gav de resultat som du hade hoppats på, hur hanterade du det?

Var det någon del av processen som du gav extra uppmärksamhet?

Varför?

B. KÄNDES BRA

Om då går över till det projektet eller den förändringen som gav dig en bra känsla när ni skulle börja med det, hur kände du då? Beskriv känslan.

Hade du några erfarenheter med dig i bagaget, som påverkade hur du kände dig den gången?

Om du försöker minnas tillbaka till det här projektet:

Planering/förberedelse

I planeringsfasen – vad gjorde du då?

Tänkte du på/gjorde du något särskilt inför projektet? Vad då?

Resursanskaffning/-fördelning

Vilken typ av resurser hade du inför projektet (t.ex. tid, bemanning, kompetent personal, finansiella resurser, information)?

Saknade du några resurser? I så fall, vilka?

Skaffade du dem? Om nej, varför inte?

Tänkte du någonting på hur resurserna skulle fördelas i projektet?

Om du tänker på det här projektet som gav dig en bra känsla:

Information

Hur informerade du din personal, inför och under projektet? (med det menar vi både konkreta insatser och kommunikationsklimat)

Förberedde du någon särskild plan för hur projektet skulle kommuniceras?

På vilket sätt fick dina anställda veta om projektet/förändringen?

Hur mycket information fick de under projektet?

Vilken typ av information fick de under projektet?

Upplevde du att alla förstod vad projektet gick ut på/varför förändringen skulle genomföras?

Om inte, hur hanterade du det?

People management

Hur jobbade du med din personal under det här projektet, för att strategin skulle implementeras på ett bra sätt?

Hur upplevde du kommunikationsklimatet/stämningen bland personalen?

Hur upplevde du personalens inställning till förändringen/projektet?

Gjorde du något för att påverka deras inställning? I så fall, vad?

Uppstod det några konflikter under arbetet? Hur hanterade du dem?

Behövde ni samarbeta med andra avdelningar? Hur gjorde ni då?

Kontroll- & stödsystem

Utformade du några kontroll- eller styrsystem för projektet (t.ex. budget eller belöningsystem)? Om nej, varför inte?

Fanns det stödsystem för implementeringen (t.ex. tekniska system och informationssystem)?

Om nej, vad gjorde du då?

Gjorde ni någon utvärdering/uppföljning? Hur då? När då? (Under processens gång eller först efter?) Om nej, varför inte?

Om projektet inte gav de resultat som du hade hoppats på, hur hanterade du det?

Var det någon del av processen som du gav extra uppmärksamhet? Varför?

Om du tänker på hur du kände inför de här projekten, tror du att dina tankar/känslor fick dig att agera på olika sätt? Exempel?

Den mindre bra känslan du hade; tror du den gjorde att du hade några fördelar när du skulle genomföra implementeringen? Några nackdelar?

Den bra känslan du hade; tror du den gjorde att du hade några fördelar när du skulle genomföra implementeringen? Några nackdelar?

4. Känslan inför framtida projekt?

Om du tänker på en implementering som gick dåligt, hur kändes det då efteråt?

Hur fick det dig att känna inför framtida projekt?

Om du tänker på en implementering som blev riktigt lyckad, hur kände du dig efteråt?

Hur fick det dig att känna dig inför framtida projekt?

Avslutningsvis, vilka tre faktorer tror du är avgörande för att strategiimplementering ska lyckas?

Finns det något du vill tillägga? Något du tycker att vi har missat?

Får vi ringa dig om vi har någon kompletterande fråga?

Hur tyckte du att intervjun gick?