

Kurskod: SKOM12  
Termin: VT - 16  
Handledare: Charlotte Simonsson  
Examinator: Åsa Thelander

## Frontlinjemedarbetaren – en strategisk praktiker

En studie kring frontlinjemedarbetares meningsskapande och strategiska kompetens

**MARIA ALWÉN**

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för masterexamen



# Populärvetenskaplig sammanfattning

---

Att vara strateg handlar om en viss kompetens, inte en viss befattning.

**En medarbetares förmåga att anpassa sitt arbetssätt och fatta självständiga beslut framhålls ofta som en förutsättning för konkurrenskraftiga organisationer. Men det är sällan man talar om medarbetare i egenskap av *strategiska individer*.**

I dag arbetar många organisationer med strategier som handlar om att skapa immateriellt värde, som *varumärke*. En framgångsfaktor i dessa strategier är medarbetare och deras förmåga att förmedla varumärket i kundinteraktionen. *Hur* medarbetare gör detta är dock fortfarande oklart. En anledning till denna okunskap kan vara att man länge sett strategi som något objektivt som exempelvis chefer skapar och sedan *överför* till medarbetare.

Utifrån ett praktiskt perspektiv på strategi (strategi-som-praktik) har jag intervjuat fjorton medarbetare kring vad de faktiskt *gör* i sin yrkesroll. Här framkommer att strategi varken är något objektivt eller något som *överförs* till dem. Medarbetarna arbetar med föränderliga problem och dag-till-dag situationer. För att en strategi skall bli användbar måste de därmed ständigt *anpassa* denna efter varje situation. Att *kunna* använda en teoretisk strategi i praktik måste man lära sig genom att praktiskt tillämpa denna, först därefter kan man börja agera strategiskt. Att vara strateg handlar därmed om en *viss kompetens*, inte en viss befattning.

Det praktiska perspektivet på strategi utmanar inte bara traditionella roller kring vilka organisationsmedlemmar som är strateger. Det berör även den angelägna frågan med att intresset bland praktiker växer för de abstrakta modeller och teorier som akademien fortsätter generera. Detta eftersom de menar att de saknar verklighetsförankring. Som jag ser det är inte den intressanta frågan *om* abstrakta teoretiska modeller och teorier har verklighetsförankring eller inte, det kommer de aldrig att ha. Men det kanske är hög tid att i stället intressera sig för frågan kring *hur* dessa blir användbara för dem som använder dem?

# Abstract

---

## **The strategic frontline employee: A study into the sensemaking and strategic competencies of frontline employees**

This study is centred on the so called frontline employee from both a sensemaking and a strategic perspective. The study analyses and problematizes how frontline employees make sense of organisational strategies and how they act *strategically* as a part of their profession. The study is conducted as a case study interviewing fourteen frontline employees who work daily with maintenance and services. The main strategy for the organisation to create immaterial value is by communicating the core values of the organisation to external stakeholders. The study shows that the core values have become both a way for the frontline employees to convey immaterial value in the customer interaction and a part of their identity construction. The frontline employees realize the organisational strategy partially by conveying and explaining the practical implication of the core values to their customers and by a manner of being as a part of their identity. By adopting a practical understanding of strategy (strategy-as-practice) the study also show that frontline employees act in a strategic way that has traditionally been ascribed to organisation members in leading positions.

*Keywords: Intangible value, brand, core values, employee perspective, frontline employees, strategy, strategist, strategy-as-practice, sensemaking.*

*Characters (with spaces): 116 662*

# Sammanfattning

---

## **Frontlinjemedarbetaren – en strategisk praktiker: *En studie kring frontlinjemedarbetares meningsskapande och strategiska kompetens***

Denna studie fokuserar på den så kallade frontlinjemedarbetaren ur både ett meningsskapande och strategiskt perspektiv. I studien analyserar och problematiserar jag dels hur frontlinjemedarbetare skapar mening kring organisatoriska strategier, och hur frontlinjemedarbetare agerar strategisk i sin yrkesroll. Studien är genomförd som en fallstudie där jag intervjuat fjorton frontlinjemedarbetare som dagligen arbetar med service och tjänster. Fallorganisationens främsta strategi för att skapa immateriellt värde är genom att externt kommunicera organisationens kärnvärden. Studien visar att kärnvärdena blivit ett sätt för även frontlinjemedarbetarna att kommunicera organisationens mervärde i den dagliga kundinteraktionen. Kärnvärdena visar sig även ha blivit en del av frontlinjemedarbetarnas identitetsskapande. Studien visar därmed att frontlinjemedarbetarna realiserar organisationens strategi både genom att förmedla och förklara vad denna innebär i praktik för kunderna och genom ett sätt att *vara*. Genom ett praktiskt perspektiv på strategi (strategi-som-praktik) visar studien även att frontlinjemedarbetarna i sin yrkesroll agerar på ett strategiskt sätt som traditionellt tillskrivits organisationsmedlemmar i ledande befattningar.

*Nyckelord:* Immateriella värden, varumärke, kärnvärden, medarbetarperspektiv, frontlinjemedarbetare, strategi, strateg, strategi-som-praktik, meningsskapande.

*Antal tecken (inklusive mellanslag): 116 662*

## **Förord**

När jag till sist skriver detta förord otroligt tacksam för all hjälp jag fått i olika avseenden under arbetet med denna uppsats och kan inte låta bli att ta tillfället i akt och uttrycka det här. Ett extra varmt tack förtjänar Amanda, Edgar och Eva – Lena, här talar vi om en dedikerad hejarklack utan dess like.

Jag måste naturligtvis även rikta ett stort tack till den organisation och de medarbetare som medverkat i min studie. Jag har länge haft ett intresse för ämnet som uppsatsen berör och tack vare er kunde jag skriva om det jag så gärna ville!

Med detta återstår bara att önska god läsning och jag hoppas att det ämne som jag själv finner så spännande kan väcka några intressanta tankar hos dig också.

Maria Alwén

## Innehållsförteckning

<b>Populärvetenskaplig sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>4</b>
Förord.....	5
Innehållsförteckning .....	6
<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Förtydligande av centrala begrepp.....	3
1.1.2 Strategi .....	3
1.1.3 Medarbetare .....	4
1.2 Syfte och frågeställningar .....	4
<b>2. Teorier och begrepp.....</b>	<b>6</b>
2.1 Ledare och medarbetare - ett dikotomiskt förhållande? .....	6
2.2 Den viktiga medarbetaren i teori och praktik .....	7
2.3 Individer och det praktiska strategiska agerandet.....	9
2.4 Viktiga begrepp inom Strategi–som–praktik .....	10
2.4.1 Mot en praktisk förståelse av strategi .....	10
2.4.2 Möjligheter och utmaningar med strategi – som – praktik.....	11
2.4.3 Strategiskt handlande som praktik, praxis och praktiker.....	12
2.4.4 Att agera strategiskt kompetent .....	13
2.4.5 Kunskap förankrat i praktik .....	15
2.4.6 Phronesis som kunskapsbegrepp .....	16
2.5 Meningsskapande.....	17
2.5.1 Meningsskapande, kommunikation och organisation.....	17
2.5.2 Skillnaden mellan meningsskapande och tolkning.....	18
2.5.3 Kännetecknande aspekter för meningsskapande .....	19
2.5.4 Mening skapas i sociala sammanhang .....	19
2.5.5 Mening skapas i handlingar .....	20
2.5.6 Meningsskapande sker som en del av en identitetskonstruktion .....	21
2.5.7 Mening skapas vid avbrott .....	22
<b>3. Metod .....</b>	<b>24</b>
3.1 Fallstudie som arbetsätt .....	24
3.2 Att välja fall, access och anonymitet .....	24
3.3 Fallorganisationen.....	25
3.4 Att välja metod; metodologiska för - och nackdelar.....	27
3.5 Intervju och semistrukturerad intervju.....	28
3.5.1 Att förbereda en intervju genom tematisering .....	28
3.5.2 Urval, tillgång och genomförande .....	30

3.5.3 Intervjuskvalitet och etiska överväganden .....	31
3.6 Analytiskt tillvägagångsätt.....	32
3.6.1 Den analytiska trappan.....	32
<b>4. Analys.....</b>	<b>34</b>
4.1 Kärnvärden blir en meningsfull tolkningsram .....	34
4.1.1 Kärnvärden – ett sätt att förklara mervärde .....	35
4.1.2 Vi är mer på mammas gata .....	37
4.1.3 En identitet i ständig konstruktion.....	39
4.2 Den strategiska frontlinjemedarbetaren .....	41
4.2.1 Att använda teori i praktik .....	41
4.2.2 Den naturliga säljaren .....	44
<b>5. Sammanfattning och avslutande diskussion.....</b>	<b>48</b>
5.1 Att lära av fallet och implikationer till praktiken.....	48
5.2 Studiens bidrag till forskningsfältet och förslag till vidare forskning .....	50
<b>Referenser.....</b>	<b>52</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>58</b>
Bilaga A.....	58

# 1. Inledning

---

”[...] vi använder ju det som argument dagligen för att vi ska., det låter lite., men vi ska ju övertyga kunder om hur bra vi är och då har vi inte hur många verktyg i världen som helst men dom här *kärnvärdena* är ju viktiga” (intervjuperson 4).

Ovanstående citat kommer ifrån en av de medarbetare som arbetar på fallorganisationen där denna studie är utförd. Citatet belyser något centralt för dagens organisationer och företag; behovet av att kunna erbjuda ett *värde* till kunder och konsumenter som inte endast är av *fysisk* men även *immateriell* karaktär (Harris & Chernatony, 2001). Detta kan dels ses som en följd av att det blivit allt lättare för konkurrenter att kopiera fysiska produkter och deras attribut. Därmed krävs något *mer* för att vidhålla eller skapa konkurrenskraft hos företag och organisationer (Moss, Warnaby, & Thame, 1996). Behovet av att skapa immateriellt värde kan även ses som en följd av att vi idag lever i vad Kornberger (2010) med flera kallar för ett *varumärkessamhälle*. I detta samhälle blir de *värden* varumärket står för mest centralt då själva konsumtionen av varumärket sker som en del av individens identitetsbyggande.

En stor del av dessa immateriella värden förmedlas till kunder i interaktionen med organisationens *medarbetare*. Ett vanligt inslag i dagens organisationer och företag är att leda medarbetare utifrån mål, visioner, värderingar eller kärnvärden, som det inledande citatet skildrar. Medarbetares förmåga att förmedla organisationens varumärke i interaktionen med kunden är genom tidigare kommunikationsforskning väldokumenterat som en viktig faktor för verksamhetens lönsamhet (De Bussy, Ewing, & Pitt, 2003; DuBois, Gelb & Rangarajan, 2014). Ett exempel på medarbetarens roll i detta har exempelvis lyfts fram genom att man liknar medarbetarens agerande i egenskap av ett *ambassadörskap* för organisationen. Med ambassadörskap avses ett *agerande* som sträcker sig förbi den *formella* arbetsbeskrivningen som förmedlar och stärker de immateriella värden organisationen kommunicerar om sig själv externt (DuBois, Gelb & Rangarajan, 2014).



Trots att man funnit genom tidigare studier att medarbetares förmåga att kommunicera och förmedla immateriellt värde är viktiga faktorer för organisationers framgång är det fortfarande få studier som utgår ifrån *medarbetaren* som en *strategisk* individ med kommunikativ kompetens. *Strategi* och *kommunikation* har istället förståtts som något *kommunikationschefer* och *ledning* både arbetar med och utför (Falkhemimer & Heide, 2014). Det finns en lång tradition inom strategiforskningen att se strategi som något som endast existerar på makronivå i relation till organisationer. Detta är tydligt inte minst inom den så kallade *designskolan* som Mintzberg (1998) menar varit en av de mest inflytelserika strategiskolorna. Inom denna är strategi något *objektivt* som *designas* och sedan *appliceras* vid ett lämpligt tillfälle för att exempelvis generera ett visst marknadsresultat (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Inom det traditionella ledarcentriska perspektivet har även *medarbetare* uppfattats som individer till vilka man kan definiera och sedan *överföra* de värden organisationen eller företagets varumärke står för (Harris & Chernatony, 2001).

Denna linjära, rationella och ledarcentriska förståelsen av strategi har på senare tid kommit att bli allt mer kritiserad och ifrågasatt, både av *praktiker* och *forskare*. Nonaka och Toyama (2007) menar till exempel att ointresset för abstrakta teorier och modeller växer bland yrkesverksamma eftersom dessa saknar förankring till det praktiska arbetet och verkligheten (Nonaka & Toyama, 2007). Forskare inom den så kallade praktiska vändningen inom akademien menar att ett problem med de abstrakta modellerna och teorierna är att de leder till en *avhumaniserad* förståelse för fenomen (Fein, 2015).

Ett perspektiv som växer inom managementforskningen och som även börjar få fäste inom strategisk kommunikation är strategi-som-praktik (*strategy-as-practice*). Inom detta perspektiv studeras strategi genom de *dagliga praktiker* och *processer* som *organisationsmedlemmar* utför (Johnson, Whittington, & Melin, 2003). Trots att detta perspektiv inkluderar medarbetare som potentiella strateger är det få studier i dagsläget som faktiskt genomförts utifrån detta perspektiv (McCabe, 2009).

Att genomföra en studie som undersöker hur medarbetare strategiskt kommunicerar organisatoriska immateriella värden ser jag som relevant av två anledningar. Som jag skriver tidigare i inledningen är det genom den tidigare kommunikationsforskningen väldokumenterat att medarbetare har förmågan att förmedla or-

organisationens varumärke i interaktionen med kunder. Det jag är mer intresserad av är att skapa förståelse för *hur* de gör detta. Min utgångspunkt är att man inte kan *överföra* strategier eller värden till medarbetare, utan att dessa är självständiga subjekt som tolkar sin omgivning och agerar meningsfullt utifrån denna förståelse. För att förstå *hur* medarbetare i *praktik* skapar värde kring organisationsstrategier ser jag det därmed som centralt att studera detta utifrån *deras* perspektiv.

Jag ser det även som relevant att studera vad ett praktiskt perspektiv för strategisk kommunikation kan medföra. Detta eftersom begreppet *strategi* inom strategisk kommunikation ofta figurerat som ett begrepp vars innebörd och betydelse tagits för givet eller ansetts som okomplicerat (Falkhemimer & Heide, 2014).

Målet med studien är varken att finna *ett enda sätt* att förklara hur organisationsmedlemmar strategiskt kommunicerar organisatoriska immateriella värden eller hur strategi *bör* förstås. Ambitionen är snarare att reflektera över rådande eller för givna antaganden kring *vad* strategi är, *vem* som är strateg och vad detta betyder i relation till strategisk kommunikation för organisationer.

## 1.1 Förtydligande av centrala begrepp

*Strategi* och *medarbetare* är begrepp som utgör en grundläggande del av denna uppsats. Dessa har inom tidigare forskning tillskrivits en rad *olika* definitioner och innebörder. I detta avsnitt följer därför en kort introduktion till hur jag använder begreppen fortsättningsvis i denna studie.

### 1.1.2 Strategi

Den tidigare strategiforskningen rymmer ett flertal tankeskolor och perspektiv. Den gemensamma kärnan för strategi inom samtliga skolor och perspektiv är att strategi avser aktiviteter och handlingar som syftar till att nå långsiktiga eller övergripande mål (Falkhemimer & Heide, 2014). Varumärkeskommunikation, vision, mission och kärnvärden ser jag därmed som olika former av *strategier* då samtliga syftar till att skapa ett immateriellt värde för organisationer som leder till att nå långsiktiga eller övergripande mål. Ambitionen med denna studie är dock inte att komma fram till *ett bästa sätt* att definiera strategi, utan jag använder strategi som ett *paraplybegrepp* i denna uppsats inom vilket jag placerar denna form av kommunikationsarbete. Jag avgränsar mig därmed från att presentera och pro-

blematisera existerande *definitioner*. I studien utgår jag dock ifrån en *praktisk* utgångspunkt för strategi. Denna utgångspunkt innebär att strategi är något organisationer *gör* inom alla nivåer genom organisationsmedlemmars *handlingar* (Jarzabkowski, Balogun & Sedil, 2007). Vad detta perspektiv innebär samt hur det står i kontrast till mer traditionella perspektiv på strategi presenteras löpande i det teoretiska ramverket.

### **1.1.3 Medarbetare**

Även *medarbetare* är ett begrepp som tillämpats på olika sätt inom den tidigare forskningen och som därmed rymmer många innebörder. Som Hällstén och Tengblad (2006) menar är alla individer med ett anställningskontrakt medarbetare i förhållande till sin arbetsgivare. Detta innebär att även chefer således inte endast är chefer utan även dessa är *medarbetare* i viss mening. Begreppet medarbetare kan därmed syfta till en rad olika organisationsmedlemmar med olika yrkes- och ansvarsroller.

De medarbetare jag studerar i denna studie är helt utan ansvarsbefattningar och vars primära arbete är att ta hand om organisationens kunder. I engelska artiklar används *frontline employees* eller *frontline workers* för att tydliggöra att det är just dessa medarbetare som avses. Fortsättningsvis använder jag den svenska översättningen *frontlinjemedarbetare* för att tydliggöra att det är dessa medarbetare jag avser.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att utifrån ett medarbetarperspektiv dels få en djupare förståelse för hur frontlinjemedarbetare skapar mening kring organisationsstrategi. Vidare är syftet även att få undersöka hur frontlinjemedarbetare i deras dagliga interaktion och kommunikation med företagskunder *förverkligar* denna strategi i form av immateriella organisationsvärden. Ambitionen är att analysera och problematisera frontlinjemedarbetares roll som strateger i relation till deras meningskapande och kommunikativa kompetens. För att fullfölja syftet med studien har följande forskningsfrågor formulerats:

- Hur skapar frontlinjemedarbetare *mening* kring organisatoriska värden relaterade till organisationens varumärke i sitt dagliga arbete?
- Hur realiserar frontlinjemedarbetare den *mening* de tillskriver de immateriella organisatoriska värdena? Det vill säga hur skapar de en relation mellan immateriella organisatoriska värdeord och det praktiska arbetet.
- Hur agerar frontlinjemedarbetare strategiskt i sin yrkesroll?

För att fullfölja syfte med uppsatsen har jag genomfört en fallstudie där jag intervjuat fjorton frontlinjemedarbetare som arbetar inom service och tjänster. Frontlinjemedarbetarna är helt utan ansvarsbefattning och deras primära arbetsuppgift är att arbeta med kundinteraktion och kundservice. Fallorganisationen är ett kundägt bolag och arbetar primärt med kärnvärden som sin främsta organisationsstrategi. En närmare beskrivning av fallorganisationen kommer att presenteras i metodkapitlet.

Jag kommer börja uppsatsen med att introducera det teoretiska ramverket för studien, nämligen strategi-som-praktik och meningsskapande och efter detta följer metodkapitlet. Sedan följer studiens analys och till sist en sammanfattning och avslutande diskussion inom vilket jag även diskuterar förslag till vidare forskning.

## 2. Teorier och begrepp

---

Detta kapitel syftar till att både ge läsaren en överblick kring det tidigare forskningsfältet och samtidigt introducera olika teorier och begrepp. De tre första avsnitten syftar till att skildra hur medarbetaren tidigare både studerats och teoretiserats.

Efter detta fortsätter jag med att fördjupa mig i strategi – som – praktik som perspektiv och viktiga begrepp inom detta. Därefter övergår jag till att presentera meningsskapande som teori. Meningsskapande ser jag närmast som en förutsättande utgångspunkt för att kunna tala om ett strategiskt agerande. Detta då jag resonerar att för att kunna agera strategisk måste en individ utgå från en *meningsfull* tillvaro. På så vis ser jag dessa teoretiska utgångspunkter som meningsfulla tillsammans för denna studie.

### 2.1 Ledare och medarbetare - ett dikotomiskt förhållande?

*Ledare* och deras roll har länge utgjort fokus inom organisationsstudier. Det stora intresset för ledare har lett till ett *ledarcentriskt fokus* inom vilket ledare framställs som *subjekt* med både individuella egenskaper och stilar. Medarbetare framställs tvärtemot istället som *objekt* som är öppna för att bli påverkade av ledaren (Heide, Johansson & Simonsson, 2012).

Att medarbetare framställs som passiva objekt som behöver ledas, motiveras, informeras och så vidare (Heide & Simonsson, 2011) har lett till ett implicit och ofördelaktigt antagande om vad för *slags* individer medarbetare är (Ford & Harding, 2015). Vid organisatoriska förändringar har medarbetare exempelvis beskrivits som fientliga, tillbakahållande sabotörer (Balogun, 2006), eller som individer som föredrar mindre stimulans, har ett kortsiktigt tänkande eller en ovilja att bryta gamla vanor (Bernerth, 2004). Ledare framställs på motsatt sätt som framåtsträvande, dynamiska och engagerade i en tvåvägskommunikation med medarbetarna och med målet att driva organisationen framåt (Ford & Harding, 2015).

Även inom missions- och visionsforskningen finns en mer fördelaktig åter-  
spegling av ledare och en mindre fördelaktig av medarbetare. Mission och vision  
har traditionellt ansetts som retoriska verktyg som kan *användas* för att *influera*  
attityder och beteenden hos en viss publik, som exempelvis *anställda* (Kopaneva,  
2015). Här blir ledaren en *aktiv* retoriker som *skapar* mission och vision och med-  
arbetarna *passiva* mottagare som *utför* ledarens mission och vision (Kopaneva,  
2015).

Sammanfattningsvis kan man utläsa av tidigare litteratur inom organisations-  
studier att denna domineras av skildringar som framställer ett dikotomiskt förhål-  
lande mellan ledare och medarbetare. Ledare är aktiva och medarbetare passiva.  
Ledare skapar och medarbetare utför. Ledare är dynamiska individer och medar-  
betare är en ansiktslös massa och så vidare. Men det finns även forskare, studier  
och perspektiv som kritiserat och utmanat denna förställning. I nästa avsnitt följer  
exempel på sådana studier och perspektiv.

## 2.2 Den viktiga medarbetaren i teori och praktik

Medarbetaren har traditionellt tillskrivits en *passiv* roll inom organisationer. Trots  
detta framhålls samtidigt medarbetares *förmåga* att anpassa sitt arbetssätt och fatta  
*självständiga* beslut som en förutsägning för konkurrenskraftiga organisationer.  
Inte minst i en tid där både ständiga och snabba förändringar ställer extra stora  
krav på organisationers förmåga att kunna ställa om och anpassa sig (Alvesson,  
Sveningsson, & Torhell, 2008; Angelöw & Rydh, 1001; Hedman Monstad, 2015).  
Trots att det idag talas om *dialog*, *delaktighet*, *spritt ledarskap* och *medarbetaren-*  
*gagemang* inom till exempel strategisk kommunikation så är detta inte ett opro-  
blematiskt arbetssätt att åstadkomma i *praktik* (Heide & Simonsson, 2011).

En anledning kan vara för att det utmanar traditionella auktoritetspositioner  
(Hedman Monstad, 2015). Om medarbetare tillåts agera på ett liknande sätt som  
chefer skulle det till exempel kunna innebära att positiva egenskaper som tradit-  
ionellt tillskrivits ledare, som exempelvis *starka*, *styrande* och *drivande*, visar sig  
vara egenskaper som *vanliga* medarbetare i allmänhet har (Alvesson, 2013). Detta  
skulle potentiellt kunna utmana internt etablerade positioner och kan på så vis  
vara *en* anledning att en ofördelaktig bild av medarbetaren fortsätter leva kvar.

Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att egenskaper som *styrande* och *drivande* är egenskaper framhålls som eftersträvansvärda i dagens samhälle. Det är lätt att förbise att inte alla strävar efter detta ideal. Det vill säga att inte alla *vill* ha ansvar eller vara drivande i organisationens långsiktiga utveckling (Hällstén & Tengblad, 2006). Man kanske uppskattar *tryggheten* i att vara en så kallad *följare*. Kanske är det snarare rimligt att föreställa sig att de flesta organisationsmedlemmar *är* ointresserade av att aktivt *leda* och *driva* organisationen framåt. Däremot kanske man har ett stort intresse och engagemang för de individuella *arbetsuppgifterna* (Andersson & Lindeberg, 2006).

I frågan om *medarbetaransvar* måste man även ta hänsyn till organisationsstruktur vilket avgör både hur beslut fattas och verkställs samt administrativa faktorer som exempelvis arbetsbelastning (Andersson, & Lindeberg, 2006; Hällstén, & Tengblad, 2006). Även detta kan vara faktorer som gör att traditionella roller mellan chefer och medarbetare kvarstår. Det vill säga att det inte endast handlar om ett *maktförhållande* mellan individer kring vem som skall *leda* och vem som skall *ledas*.

Ford och Harding (2015) menar att en anledning till att bilden av den ofördelaktiga medarbetaren fortsätter leva kvar inom *akademin* är att *forskare* fortsätter använda begrepp som *ledare* och *följare*. Dessa förutsätter *i sig* ett motsatsförhållande. Genom att använda dessa *reproduceras* vår förståelse för hur individer inom varje kategori bör förstås i egenskap av aktör, det vill säga som aktiv respektive passiv. Denna uppdelning av karaktärsdrag och identiteter som dessa begrepp leder till blir dock allt mer ifrågasatt och utmanad av nya studier och perspektiv (Alvesson, & Sveningsson, 2010; Ford & Harding, 2015).

Ett exempel på ett sådant perspektiv är det postheroiska ledarskapet. Inom detta försöker man tona ner chefens roll i egenskap av en "hjälte" som styr och räddar situationer och verksamheter. Ambitionen att ta ner ledarskapet "på jorden" som Alvesson och Sveningsson (2010) uttrycker det. I detta perspektiv ses ledarskap som en *kollektiv aktivitet* där goda utfall är ett resultat av den *samlade* insatsen från arbetsgruppen. Själva *ledarskapet* kan även cirkulera mellan individerna oberoende av titel. Vem som leder avgörs av *situationen* och hur denna utvecklas. Det vill säga att olika individer kan ta initiativ att ta ansvar under situationen och på så vis *tillfälligt* inneha ledarskapet (Alvesson & Sveningsson, 2010).

Det postheroiska ledarskapet är ett exempel på nya sätt att se på ledarskap och medarbetarskap som utmanar och skildrar ett mer dynamiskt, skiftande och mångfasetterat sätt av hur ledarskap och medarbetarskap ter sig i verkliga situationer. I nästa avsnitt presenteras ytterligare ett perspektiv som utmanar traditionella eller förgivettagna antaganden om organisationsmedlemmars roller, egenskaper och agerande.

### 2.3 Individer och det praktiska strategiska agerandet

Strategi – som – praktik (*strategy-as-practice*) är ett perspektiv där man studerar vad olika individer faktiskt *gör* inom organisationer. Syftet är att på så vis inte fastna i *förutfattade antaganden* kring vad organisationsmedlemmar gör utifrån traditionella roller. Detta innefattar även antagandet om vem som bör förstås som *strateg*.

Konventionella studier inom strategiforskning har dominerats av att studera *högsta chefer* och *ledning*. Studier inom strategi-som-praktik har däremot vidgat detta fokus till att studera vad *olika* organisationsmedlemmar *gör*. *Mellanchefers* roll i det strategiska arbetet har exempelvis tidigare förbisetts (Vaara & Whittington, 2012). Till skillnad från högt uppsatta chefer interagerar ofta mellanchefer med externa stakeholders eller kunder. Detta innebär att mellanchefer återkommande i vardagssituationer med egna ord får förklara varför man beslutat olika saker inom organisationen och vad detta konkret innebär i praktik för dem som berörs av detta (Rouleau, 2005). Detta kan jämföras med Ericson (1998) som liknar organisationsmedlemmar med ”översättare” av strategiska förändringsidéer som framförs av ledning.

Mellanchefen agerar på så vis både som meningstolkare och förmedlare av strategier i sin interaktion med exempelvis kunder. Kompetensen att i dessa situationer taktfullt förklara och förmedla strategi har tidigare antingen förbisetts eller tolkats som ett *resultat* av *högre* chefs agerande (Rouleau, 2005). Det vill säga att det inte är *mellanchefen* som agerar strategiskt, utan denna kompetens har *överförs* från ledningen.

Flera forskare inom strategi-som-praktik perspektivet menar dock att vyerna behöver vidgas ytterligare och inkludera individer som *helt* faller utanför ledningspositioner och det är i dagsläget få som gör det (Balogun, Best, & Lê, 2015;



Mantere, 2005; Vaara & Whittington, 2012). Mantere (2005) och McCabe (2009) menar till exempel att det är få som studerar *vanliga* medarbetare eller frontlinje-medarbetare i egenskap av strateger. McCabe (2009) menar att om man inte inkluderar individer av detta slag riskerar det att bli ett perspektiv där fokus bara förflyttas från *högre* chefer till *mellan* chefers roll i det strategiska arbetet.

Med denna introduktion till strategi – som – praktik perspektivet fortsätter jag i nästa kapitel att fördjupa mig inom detta.

## 2.4 Viktiga begrepp inom Strategi–som–praktik

### 2.4.1 Mot en praktisk förståelse av strategi

Den traditionella förståelsen av strategi har inneburit att strategi ses som något organisationer *har*, i motsatts till något organisationer *gör* (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010; Jarzabkowski, Balogun & Sedil, 2007; Jarzabkowski & Whittington, 2008). Utifrån det traditionella, och därmed *rationella* perspektivet, blir strategi en linjär tankeprocess som leder till strategiska beslut och på så vis till ett strategiskt handlande. Här är strategi något ontologiskt verkligt i meningen att strategi *skapas, existerar, implementeras* och *genomförs* (Hendry, 2000), och på så vis något organisationer *har*.

Denna syn på strategi har kritiserats av bland annat Jarzabkowski, Balogun och Sedil (2007) som menar att det leder till en *avhumaniserad* förståelse av strategi. Denna kritik kan ses som ett led i en mer omfattande kritik inom samhällsvetenskapen som brukar kallas *den praktiska vändningen* (Fein, 2015; Jarzabkowski, Balogun & Sedil, 2007). Kritiken bygger på att fenomen framställs genom abstrakta eller deskriptiva modeller och teorier. Genom dessa framkommer inte hur *mänskligt* agerande är en del av fenomenet utan framstår istället som något *objektivt* och fritt existerande ifrån människors handlingar (Jarzabkowski, Balogun & Sedil, 2007; Statler, Jacobs, & Roos, 2008; Whittington, 2006).

Genom ett *praktiskt* perspektiv hamnar människor och deras handlande återigen i relation till de fenomen som studeras. Ur detta perspektiv blir exempelvis individers rutiner och vardagsaktiviteter utgångspunkten för att förstå vad fenomenet *strategi* är. Orlikowski (2015) menar att det är det *mänskliga* handlandet, i egenskap av just vardagsaktiviteter och rutiner, som skapar strukturella mönster

över tid. Dessa strukturella mönster påverkar i sin tur människors handlande. Strategi kan därmed varken förstås som ett objektiva fenomen eller som en makrostruktur som styr individuellt handlande. Strategi kan inte heller förstås som individers rena *kognitionsförmåga* eftersom övergripande strukturer *påverkar* hur individen tänker och därmed agerar. Utan i en praktisk förståelse av strategi *konstituerar* strukturella makrofenomen och mänskliga mikrofenomen varandra (Orlikowski, 2015).

Detta innebär att strategi studeras i egenskap av ett mikrofenomen som realiserar genom de dagliga praktiker och processer som utförs av organisationsmedlemmar (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Dessa individuella handlingar och beteenden måste alltid förstås i relation till den kontext och sociala sammanhang inom vilka de sker eftersom detta påverkar handlandet (Vaara & Whittington, 2012).

Utifrån detta perspektiv existerar inte strategi på ledningsnivå utan genomsyrar *hela* organisationen och realiserar genom vad individer *gör* på alla nivåer inom denna (Golsorkhi, Rouleau, Sedil, & Vaara, 2015). Denna utgångspunkt medför en ontologi där strategi är något ständigt pågående som organisationer *gör* och som realiserar genom social interaktion (Golsorkhi, Rouleau, Sedil, & Vaara, 2015). I nästa avsnitt diskuteras kort möjligheter och utmaningar med detta perspektiv.

#### **2.4.2 Möjligheter och utmaningar med strategi – som – praktik**

Golsorkhi, Rouleau, Sedil, & Vaara, (2015) menar att med *praktik* som utgångspunkt blir de fenomen som studeras direkt kopplade till - och relevanta för dem som är en del av dem. På så vis undgås både abstrakta och endast teoretiska modeller och begrepp. Med denna utgångspunkt följer en förhoppning att både kunna föra den *teoretiska* förståelsen framåt för exempelvis management och organisationsstudier, och samtidigt bidra med kunskap som är av *praktisk* relevans för organisationsmedlemmar och deras arbete.

Trots förhoppningen att strategi-som-praktik både kan bidra till teoretisk och praktisk kunskap finns det utmaningar med perspektivet. En stor utmaning är till exempel att förklara hur handling skall förstås som strategi. Vad är egentligen en *strategisk* handling? Om strategi både sker och realiserar i form av ett ständigt

*handlingsflöde* mellan olika aktörer blir frågan *vilka* handlingar som är strategiska och vilka som inte är det. Detta tema diskuteras och problematiseras under resterande avsnitt i detta kapitel.

### **2.4.3 Strategiskt handlande som praktik, praxis och praktiker**

Inom strategi-som-praktik perspektivet är Whittingtons (2006) begrepp *praktik*, *praktiker* och *praxis* en återkommande förklaring till vad strategiskt handlande. Då dessa begrepp används återkommande av forskare inom perspektivet ägnar jag ett avsnitt åt att diskutera dem.

Begreppet *praktik* syftar till de gemensamma rutiner och beteenden som inkluderar exempelvis traditioner och normer. Dessa främjar ett visst sätt att tänka, agera och använda "saker" när individer *gör* strategier. Detta kan exempelvis vara möten, samtal, beräkning, eller presentera en strategi för andra (Paula Jarzabkowski & Whittington, 2008). De "saker" som används i strategiarbetet menar Whittington (2006) skall förstås i dess vidaste bemärkelse. Jag tolkar det som att "saker" både innefattar fysiska objekt som strategidokument och abstrakta begrepp som exempelvis SWOT-analys. Min tolkning överensstämmer med hur man i *activity – theory* menar att praktisk verksamhet medieras genom *tekniska* och *psykologiska verktyg* som individer använder för att *interagera* med varandra. Verktygen kan till exempel vara speciella matematiska symboler, diagram, kartor eller språk som används för att skapa mening i relation till den gemensamma aktivitet som utförs (Jarzabkowski & Wolf, 2015).

*Praktik* menar Whittington (2006) ska förstås som ett flytande begrepp men kan ändå ofta lokaliseras till speciella *episoder*, som exempelvis styrelsemöten, managementevents, konsultering, gruppgenomgångar eller presentationer. Jag noterar att dessa exempel är centrerade kring en *viss* form av organisationsmedlemmar eller yrkesgrupper. Frontlinjemedarbetare brukar till exempel *inte* ha tillgång till episoder av detta slag. Whittington (2006) menar dock att praktik även kan ske som *informellt* småprat. Detta kan naturligtvis alla organisationsmedlemmar delta i. Jag vill dock mena att det måste finnas fler exempel på episoder av praktik som inkluderar fler former av organisationsmedlemmar som inte är informellt småprat. I min litteraturgenomgång har jag dock inte hittat någon som använder begreppet praktik som skildrar sådana exempel.

Whittington (2006) beskriver *praktiker* som ”strategy practitioners are those who do the work of making, shaping and executing strategies” (s. 619). Här ryms organisationsmedlemmar på olika nivåer, med olika ansvarsområden, befattningar och yrkesroller. Whittington (2006) menar att *praktiker* inkluderar individer utan chefsbefattningar då många individer agerar strategiskt som en del av sin yrkesroll. Whittington (2006) ser till exempel konsulter i egenskap av jurister, bankmän, gurus och även mellanchefer som strateger. Jag har redan i tidigare kapitel lyft fram Rouleau (2005) som ser mellanchefer som både meningstolkare och förmedlare av strategi i sin interaktion med exempelvis kunder. Förmedlare av strategi innebär att med egna ord i vardagssituationer förklara och legitimera organisatoriska beslut på ledningsnivå, samt förklara deras konkreta implikationer för kunden (Rouleau, 2005). Samtidigt finns det fler organisationsmedlemmar som agerar på ett liknade sätt i sina yrkesroller och som faller ännu längre bort från både chefs- eller ansvarsbefattningar.

Jarzabkowski, Balogun och Sedil (2007) beskriver det sista begreppet *praxis* som att ”praxis comprises the interconnection between the actions of different, dispersed individuals and groups and those socially, politically, and economically embedded institutions within which individuals act and to which they contribute” (s. 9). Praxis sker därmed genom handlingar på organisationens alla nivåer och att dessa handlingar även står i *relation* till varandra. De strategiska episoder som sker på ledningsnivå är alltså bara en *del* av de *praktiker* som *praxis* innefattar och strategi genomsyrar istället *hela* organisationen.

I dagsläget verkar det finnas stort utrymme att både utveckla och vidga begreppen *praktik*, *praktiker* och *praxis* och inkludera fler organisationsmedlemmar i dessa. I nästa avsnitt fortsätter jag diskutera vad det mer specifikt innebär för en *individ* att agera strategiskt.

#### **2.4.4 Att agera strategiskt kompetent**

Vad som gör att en individ *blir* en kompetent strateg menar Whittington, (2006) är en brännande fråga inom strategi-som-praktik och här efterlyser Chia och Rasche (2015) fler *epistemologiska* utgångspunkter för att utveckla och bredda framtida studier och teoretiska begrepp.

Chia och Rasche (2015) har själva introducerat begreppen *dwelling - worldview* och *buildning - worldview*. Inom *buildning - worldview* förutsätts en Cartesiansk uppdelning mellan kognition och handling. Det vill säga att en individ blir motiverad, tänker och handlar *sedan* målmedvetet. Därmed styr *tanken* handlingen vilket är vad Carte menar skiljer handling från *beteende*. Strategiskt handlande ifrån detta perspektiv innebär att man utarbetar en plan och *sedan* agerar efter denna. Inom *dwelling - worldview* görs tvärtemot ingen uppdelning mellan handling och tanke utan dessa sker genom ett kontinuerligt samspel under interaktionen. Här innebär att agera strategiskt att handla *ändamålsenligt* (Chia & Rasche, 2015).

Skillnaden är att agera *målmedvetet* förutsätter att individen distanserar sig från sitt handlande, överväger vilka handlingar som kommer leda hen och agerar sedan efter en plan. Att agera *ändamålsenligt* innebär att en individ agerar strategiskt genom att försöka få en situation att *utspela* sig på ett visst sätt. För att lyckas med detta agerar individen istället spontant och intuitivt i relation till de problem som dyker upp efterhand under en interaktion (Chia & Rasche, 2015). Inom en *buildning - worldview* blir kunskap något som *tillgodogörs* av individen och som sedan kan användas för att handla. Inom en *dwelling - worldview* blir kunskap istället något som *växer fram* genom olika situationer modifieras ständigt i relation till dessa (Chia & Rasche, 2015). Detta liknar Liedtka (1998) som också menar att en strategisk praktiker snarare kännetecknas av en *learner* än en *knower*.

Jarzabkowski och Wilson (2006) har i sin tur introducerat begreppen *kunskapsartefakter* och *bricolage*. En kunskapsartefakt har ett *teoretiskt* syfte och utvecklats *påförhand* för att hantera en situation, som exempelvis en SWOT – analys. Men en kunskapsartefakt kan inte tillämpas i sin ”rena form” eftersom *verkliga* situationer är konstant föränderliga. Eftersom praktiker arbetar med föränderliga problem och dag-till-dag situationer så måste de *anpassa* kunskapsartefakten för att kunna använda den i praktik (Nonaka & Toyama, 2007).

Själva processen att praktiskt anpassa kunskapsartefakter kallar Jarzabkowski och Wilson (2006) *bricolage*. Bricolage är inte ett *avvikande* beteende utan syftar till det *naturliga* anpassandet av praktikern och är en del av praktikerns kreativitet och reflexivitet, vilket är nödvändigt för att kunskapsartefakten skall vara användbara i verkligheten (Jarzabkowski & Wilson, 2006).

Att kunna anpassa kunskapsartefakter kräver att individen *lär sig* att använda dessa praktiskt. Det finns olika meningar om *hur* och *när* en individ lär sig detta. I nästa avsnitt diskuteras hur teoretisk kunskap och praktiskt utövande relaterar till varandra. Detta eftersom hur *kunskap* skapas är en del av att förstå vad som gör att en individs handlingar kan förstås som strategiska. Eftersom detta innefattar när individen uppnår denna kompetens.

#### **2.4.5 Kunskap förankrat i praktik**

Orlikowski (2015) inom strategi–som–praktik perspektivet ser Laves (1988) forskning kring kognition i relation till praktik, interaktion och samspel med omgivningen som ett värdefullt bidrag.

Lave (1988) menar att kognition är ett *socialt* fenomen och har studerat vuxnas matematiska kunskaper i olika miljöer. Hen studerade när individerna använde *samma* matematiska kunskaper i *praktiska* situationer, som exempelvis i mataffärer, med *icke praktiska* situationer som exempelvis vid matematiska prov.

Studierna visade matematiska kunskaper är svåra att applicera *utanför* den kontext individen lärt sig dem, vilket innebär att *kunskap* inte är teoretisk eller abstrakt. Det vill säga kunskap är inte något individer *har* och därmed kan *applicera* i olika situationer. Utan Lave (1988) menar att kunskap *förkroppsligas* i den omgivning och kontext där individen använder denna och på så vis blir kunskap grundad i *praktik* snarare än i *kognition*.

Orlikowski (2015), Jarzabkowski och Wolf (2015) menar likt Lave (1988) att handling och kunskap är en *social* aktion men understryker att individer är *aktiva subjekt*. Det vill säga har *intentioner* som styr deras handlingar, men att dessa är beroende av omgivningen. Att individer har intentioner menar Jarzabkowski och Wolf (2015) är en avgörande faktor för att kunna förstå huruvida en individ agerar strategiskt eller inte. Än så länge har forskare inom strategi-som-praktik fokuserat på vad individer *gör*. Detta faller naturligt eftersom syftet med perspektivet varit att fokusera på vad individer faktiskt *gör* när de utövar strategi. Men att uteslutande fokusera på vad individer *gör* utan att förstå *varför* de gör som de gör riskerar begränsa förståelsen för vad som skiljer strategiskt handlande från ”vanligt” handlande menar Jarzabkowski och Wolf (2015). I nästa avsnitt diskuteras vidare

olika former av kunskap och hur detta relaterar till ett kompetent eller strategiskt handlande.

#### **2.4.6 Phronesis som kunskapsbegrepp**

Chia och Rasche (2015) menar att det finns en begränsad förståelse för hur *kunskap* och *praktik* samspelar eftersom den västerländska kunskapstraditionen inneburit en splittring mellan praktik och teori. Flyvbjerg (2001) menar att till de klassiska epistemologiska frågorna; *vad är kunskap, vad kan vi veta* och *under vilka förhållanden kan vi veta detta* bör vi även ställa frågan *hur tillägnar sig människor kunskaper och färdigheter?* Både Chia och Rasche (2015) samt Flyvbjerg, (2001) menar att Aristoteles kunskapsbegrepp *episteme*, *techné* dominerar vår förståelse och kunskap kring mänskligt handlande. Aristoteles sista kunskapsbegrepp, *phronesis*, har dock inte fått lika mycket uppmärksamhet och erbjuder en annan form av förståelse kring *praktisk* kunskap.

*Episteme* är kunskap som är abstrakt, hierarkiskt ordnad och kan systematiskt verifieras genom kausala samband. Den är därmed universell, oberoende av kontext och handlar om kunskap kring *saker* (Chia & Rasche, 2015; Nonaka & Toyama, 2007). *Techné* har en likande karaktär som *episteme* och handlar om en form av *yrkesskicklighet*. Denna kunskap handlar om att bemästra precisa och kodifierbara tekniker eller praktiska instruktioner och är möjlig att *språkligt uttrycka*. Båda begrepp uttrycker en form av kunskap som är explicit, universell, precis, tydlig och som kan *läras ut* till andra människor (Chia & Rasche, 2015; Nonaka & Toyama, 2007).

*Phronesis* däremot är kunskap som utgörs av *praktisk* visdom och är svår att språkligt och verbalt ge uttryck för. *Phronesis* står även i direkt relation till individen och är därmed varken generaliserbar eller kan läras ut till andra (Chia & Rasche, 2015; Rosenberg, 2012). *Phronesis* kan endast förvärfvas genom individuell erfarenhet från praktiskt handlande. När en individ når kunskapsstadiet av *phronesis* är kunskapen såpass integrerad i individens handlande att det kan vara svårt att beskriva vad denna explicit består av eller hur den tillämpas (Chia & Rasche, 2015). *Phronesis* är en situationsbunden kunskap som innebär förmågan att bedöma och agera på mest lämpliga sätt i en given situation för att få bäst utfall vid tillfället (Nonaka & Toyama, 2007).

Flyvbjerg (2001) illustrerar skillnaden mellan *techné*, *episteme* och *phronesis* genom bilkörning. De två första begreppen svarar till de stadier när föraren är högst medveten om de regler som finns och hur de måste tillämpas för att ens kunna köra bilen. *Phronesis* infinner sig när föraren inte längre måste tänka på vad hen gör för att köra bilen utan gör detta genom praktisk erfarenhet. Än viktigare är att föraren nu, genom praktisk visdom, även kan avgöra från situation till situation om, när och hur de regler som finns behöver anpassas eller brytas för att hantera situationen på bästa sätt (Flyvbjerg, 2001). Detta är en form av kunskap som endast kan uppnås när en individ bemästrar de första kunskapsstadierna.

Ofta används begrepp som ”konst” eller ”intuition” när man talar om en kompetent praktiker (Schön, 1983). Jag ser därmed *phronesis* som ett intressant begrepp eftersom det poängterar att vi istället talar om en form av praktisk *kunskap*.

I kommande avsnitt övergår jag nu till att fördjupa mig i teori om meningskapande.

## **2.5 Meningskapande**

Weicks teori om meningskapande har haft stort inflytande inom organisationsstudier (Czarniawska, 2005; Miller, 2012; Sandberg & Tsoukas, 2015; Starbuck, 2015) och är även en populär teori inom kommunikationsforskning. Jag utgår främst från Weicks egna texter kring meningskapande men refererar även till bland annat Heide, (2002) och von Platen, (2006) som använt meningskapande i sina respektive avhandlingar i strategisk kommunikation. Jag använder även ett urval av artiklar som ett tillskott till Weicks (1995) egna förklaringar och tillämpningar av begrepp.

### **2.5.1 Meningskapande, kommunikation och organisation**

Meningsskapande utgår ifrån att människor måste tillskriva sin omgivning mening, både för att den inte skall framstå som kaos och för att kunna förhålla sig till den (Czarniawska, 2005; Heide, 2002; Weick, 1993; Weick, Sutcliffe & Obstfeldt, 2005). Om vi inte vet vad något *är* vet vi inte heller hur vi skall agera, tänka eller interagera och således är meningskapande fundamentalt för det mänskliga varandet.



Som Dahlgren (1998) menar handlar meningsskapande om att individer *konstruerar* verkligheten och därmed följer en socialkonstruktionistisk ontologi för denna uppsats. Utifrån det meningsskapande och socialkonstruktionistiska perspektivet är *kommunikation* en *skapande* aktivitet som sker mellan människor (von Platen, 2006). Weick (1995) menar därför att *kommunikation* är det som *skapar* en organisation. Hen uttrycker det som att ”if the communication activity stops, the organization *disappears*. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity *is* the organization” (s.75) [min kursivering]. Organisationer är därmed inte objektiva eller stabila entiteter (Starbuck, 2015), utan *konstrueras* genom ett konstant kommunikationsflöde mellan *människor* (Weick, 1995). Genom organisationsmedlemmarnas kommunikation och meningsskapande formas olika föreställningar. Detta kan exempelvis vara vad organisationsmedlemmar upplever att ett företags kärnverksamhet är (von Platen, 2006). Det är dessa *gemensamma* föreställningar som formar individernas handlingar och är grunden för att en grupp individer är *organiserade* (Sandberg och Tsoukas, 2015; Starbuck, 2015; Weick, 1979). I nästa avsnitt diskuterar jag skillnaden mellan *meningsskapande* och *tolkning*.

### **2.5.2 Skillnaden mellan meningsskapande och tolkning**

Med meningsskapande följer en *praktisk* dimension eftersom det syftar till ett aktivt *skapande* av den sociala verkligheten (Weick, 1995). Weick (1995) argumenterar för detta genom att belysa skillnaden mellan *tolkning* och meningsskapande. Weick (1995) menar att *tolkning* vanligtvis är centrerat kring något, exempelvis en text och ber man en individ tolka texten använder hen andra *ord* för att förklara *samma sak*. Meningsskapande å andra sidan innebär som Weick (1995) uttrycker ”about *authoring* as well as interpretation, *creation* as well as discovery” (s. 8) [min kursivering]. Meningsskapande innebär därmed att individen även *skapar* vad denne tolkar, det vill säga att det resulterar i ett sätt att *vara*.

Med en socialkonstruktionistisk ansats skapas verkligheten ständigt genom vår sociala relation till denna (Macionis & Plummer, 2012) där vi måste tillskriva saker mening för att de skall *få* betydelse. Detta sker inte enbart genom vår kognitiva förmåga utan även i relation till de *erfarenheter* och den kunskap vi har kring

det vi skapar mening, vilket erhållits i vårt *samspel* med andra personer (Heide, 2002). Det vill säga att för denna studie som är centrerad kring hur frontlinjemedarbetare förmedlar organisatoriska värden återfinns inte meningen av dessa i orden *i sig*. Deras mening skapas snarare genom de *erfarenheter* frontlinjemedarbetarna har av dessa i relation till sitt praktiska arbete och genom interaktionen mellan kollegor och kunder. I nästa avsnitt fortsätter jag med aspekter som kännetecknar meningsskapande.

### **2.5.3 Kännetecknande aspekter för meningsskapande**

Weick (1995) menar att meningsskapande bör förstås mer som en riktlinje än en teori med fasta principer för att utvärdera de fenomen som studeras. Meningskapande sker inte som en linjär process utan snarare genom ständigt pågående omvärdering och revidering av innebörder individen tillskrivit saker i sin omgivning (Czarniawska, 2005; Weick, 1995). Därmed går det endast att tala om mening som ett tillfälligt fragment. Eftersom det inte går att fånga allt som hör till meningsskapande, samt att meningsskapande är i ständig rörelse.

Weick (1995) har dock beskrivit ett antal aspekter som hen menar är karaktäriserande för meningsskapande. Jag har valt att fokusera på ett par som jag ser som värdefulla för denna uppsats. Dessa är: *mening skapas i sociala sammanhang, mening skapas i handlingar, meningsskapande sker som en del av en identitetskonstruktion och mening skapas vid avbrott*. Dessa bör inte ses som separata fenomen i verkligheten utan bara presenteras separat för att göra läsningen mer lättillgänglig.

### **2.5.4 Mening skapas i sociala sammanhang**

Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv förstås *individens* meningsskapande som en *social* process. Det vill säga att meningsskapande sker genom interaktion och i relation till andra och således inte som en individuell kognitiv företeelse (Ericson, 1998; Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, 1995). När vi till exempel pratar och för konversationer med varandra skapar vi också socialt mening (Weick, 1995). Även envägskommunikation är beroende av att meningsskapande är en *social* process. Även när endas *en* individ som kommunicerar så försöker denna fortfarande framföra ett visst budskap till någon *annan*. Det vill säga att oavsett

om andra individer är *fysiskt* närvarande eller inte, interagerar med oss eller inte, så formas våra tankar och handlingar fortfarande *i relation* till *andra*. Därmed är meningsskapande en *social* process och inte en *individualistisk* (Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, 1995). I nästa avsnitt fortsätter jag diskutera meningsskapande och handlande.

### ***2.5.5 Mening skapas i handlingar***

Weick (1995; 2010) menar att *kognition* och *handling* konstituerar varandra och bör därmed förstås tillsammans snarare än som separata fenomen. Hur en individ beslutar sig för att handla sker genom en interaktiv process i en högst föränderlig och instabil kontext. Weick (1979; 1993) menar att handlingar inte sker i egenskap av en linjär process mellan kognition och handling. Det vill säga att individen *först* tänker *sedan* handlar. Utan snarare att individen ständigt modifierar och beslutar sitt handlande i relation till den föränderliga kontexten, vilket alltså innebär en interaktiv process.

I stället för att använda ordet *act* använder Weick (1995; 2001) ordet *enact* när hen talar om handlingar. Till skillnad från *act* har *enactment* (att agera ut), en skapande innebörd i meningen att det så att säga syftar till att sätta ”saker i spel” (Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, 1995). Weick, Sutcliffe och Obstfeldt (2005) menar att det är individers *kommunikation* med varandra som *skapar* existensen av situationer, organisationer och miljöer. Talet blir en språngbräda till *handling* och idéer, strukturer och visioner förverkligas genom att individer *handlar i enlighet* med den *mening* de tillskriver dessa aktiviteter. I egenskap av att individer *kommunicerar* med varandra blir följden ett visst handlande och således skapar (*enact*) de sin omgivning (Czarniawska, 2005; Weick, 2001).

Med tiden kommer individer ha skapat mening kring en rad olika erfarenheter. Den mening individerna skapat i förhållande till dessa erfarenheter blir efterhand en uppsättning färdiga *tolkningar* som kan användas i framtida situationer att agera efter (Sandberg & Tsoukas, 2015). Ericson (1998) menar att organisatoriskt formulerade värden som exempelvis *vision* är ett exempel på en tolkningsram vars syfte är att ”ge mening” åt organisationens medlemmar. Meningen av, som i detta exempel *vision*, är dock aldrig fast. I takt med att nya situationer uppstår görs nya tolkningar vilket innebär att tolkningsramen/ramarna modifieras med tiden

(Heide, 2002). Det vill säga att *mening* aldrig är statiskt utan konstrueras löpande utan slut. I nästa avsnitt övergår jag till hur identitet fungerar som en form av tolkningsram.

### ***2.5.6 Meningsskapande sker som en del av en identitetskonstruktion***

I ovanstående avsnitt beskrivs att individer skapar *tolkningsramar* för att kunna förstå världen och därmed agera meningsfullt. *Identitet*, eller snarare *identiteter*, är även en form av *tolkningsram* (von Platen, 2006; Weick, 1995). Ur det socialkonstruktionistiska perspektivet skapas identiteter genom *interaktion* och en individs identitet är därmed något som ständigt *konstrueras* (von Platen, 2006; Weick, 1995).

Från detta perspektiv sker även vårt identitetsskapande genom att vi ser oss själva utifrån ett imaginärt perspektiv av *andra* (Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, 1995). Weick (1995) menar att vi först föreställer oss hur vi framstår i den imaginära personens ögon och sedan hur denna person skulle bedöma oss utifrån denna bild. Utifrån denna föreställning upplever vi sedan en känslomässig reaktion. Det vill säga att vi exempelvis känner stolthet eller skam utifrån den bild som vi föreställer oss att den imaginära personen har av oss.

Till skillnad från andra tolkningsramar är identitet inte bara viktig för att vår omgivning skall ge mening, utan drivs även av behovet att tillfredsställa vår *självkänsla* (Weick, 1995). Som människor har vi ett behov av att *uppleva* en konsekvent och *positiv* självbild. När vi hamnar i situationer som gör att självbilden inte bekräftas så upplever vi negativa känslor. Vid dessa tillfällen försöker vi skapa ny mening för att återställa den positiva självbilden och självkänslan.

Det faktum att vi utgår från ögonen av en *annan* visar att identitetsskapande är en *social process* (von Platen, 2006). Det är inte vi som dömer oss själva, utan känslan av stolthet eller skam är kopplat till vad vi tänker att *andra* tänker om oss (Weick, 1995). Vi behöver därför bekräftelsen av vår omgivning i vårt identitetsskapande, om än i egenskap av en imaginär bekräftelse. Vilken inverkan den imaginära bekräftelsen får beror på vilken betydelse den imaginära personen har. Det vill säga hur ”tungt” denna persons omdöme väger för oss (Weick, 1995). Det skall tilläggas att *andra* är ett relativt flytande begrepp. För organisationsmedlemmar kan *andra* vara så vagt som exempelvis ”våra kunder.” Det vill säga att det

inte behöver vara en ”riktig” person som är i åtanke utan det kan vara en mer generell uppfattning som utgör någons ”ögon.”

*Enskilda* organisationsmedlemmars identitetsskapande är därmed även relevant ur ett organisatoriskt perspektiv. Detta eftersom hur organisationsmedlemmar ser på den egna identiteten och föreställer sig att andra uppfattar organisationen påverkar deras meningsskapande och därmed deras handlingar (Weick, 1995). Organisationsmedlemmar har alltså en *personlig* drivkraft att upprätthålla eller bidra till att skapa en viss bild av organisationen eftersom organisationsidentiteten speglar en del av självidentiteten (Weick, 1995). I nästa avsnitt diskuterar jag vad som händer när olika meningar inte överensstämmer i meningsskapandet.

### **2.5.7 Mening skapas vid avbrott**

Som människor agerar vi inte förutsättningslöst, utan som von Platen (2006) menar ”befinner vi människor oss i ett ständigt flöde av olika personliga projekt eller agendor” (s. 37). När något inte överensstämmer med det flöde av handlingar som centrerar kring vår agenda sker ett *avbrott*. Oftast förknippas avbrott med något negativt, men avbrott sker även när något som upplevs positivt inträffar (von Platen, 2006). Avbrott är en signal på att det skett signifikanta förändringar av kontexten och påverkar därmed individernas meningsskapande.

Sandberg och Tsoukas (2015) har genomfört en litteraturöversikt över tidigare forskning kring meningsskapande. I denna beskriver de exempelvis kategorier för återkommande aktiviteter som *triggas* meningsskapande i organisationer. Dessa är bland annat; *stora planerade evenemang*, *stora oplanerade händelser*, *mindre planerade händelser* och *mindre oplanerade händelser*.

*Stora planerade händelser* har fått mest uppmärksamhet inom studier med fokus på *strategi* och *organisationsförändring*. Detta innebär avsiktliga aktiviteter som påverkar samtliga organisationsmedlemmar. Detta eftersom genomförandet av handlingar av detta slag innebär ett avbrott i det dagliga arbetet vilket tvingar organisationsmedlemmar att skapa ny mening för det framtida arbetet (Sandberg & Tsoukas, 2015). *Stora oplanerade händelser* har främst studerats i relation till organisationskriser. Dessa händelser tenderar att medföra ett intensivt meningsskapande då det är händelser som inte endast är omfattande, som exempelvis organisationsförändringar, utan tenderar ha förödande konsekvenser och som kan

innebära slutet för organisationen (Sandberg & Tsoukas, 2015). *Mindre planerade händelser* kan vara aktiviteter eller tillfällen som exempelvis möten eller att nya policies införs. *Mindre oplanerade händelser* kan ske i form av allt ifrån missförstånd mellan individer som båda ingår i en aktivitet eller att en kollega säger upp sig (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Enligt Sandberg och Tsoukas, (2015) har 49 % av de tidigare studierna kring meningsskapande och organisationer fokuserat på stora planerade/oplanerade händelser. Endast 17 % av studierna fokuserade på meningsskapande vid små planerade/oplanerade händelser. Sandberg och Tsoukas (2015) finner detta överraskande då små planerade/oplanerade händelser eller aktiviteter onekligen tillhör majoriteten av de tillfällen som är kopplade till organisationsmedlemmars meningsskapande. En möjlig anledning till denna ojämna fördelning kan vara relaterad till att fenomen, som strategi eller ledarskap, traditionellt studerats som makrofenomen eller utifrån ledningsperspektiv. Således verkar det som att studier som fokuserar på ”vardagliga” meningsskapande aktiviteter som inkluderar ett brett spektrum av organisationsmedlemmar, precis som inom strategiforskningen, är underrepresenterat.

Här avslutas det teoretiska kapitlet och jag övergår nu till metodkapitlet.

## 3. Metod

---

### 3.1 Fallstudie som arbetsätt

Inom strategi-som-praktik perspektivet försöker man skapa bättre förståelse för hur strategi utövas genom att fokusera på vad individer inom organisationer faktiskt *gör*. Därmed måste man utgå ifrån både verkliga kontexter och situationer för att kunna studera detta. I denna studie arbetar jag med en *naturlig* organisation och, därmed med verkliga kontexter och situationer, genom en fallstudie (Heide, & Simonsson, 2014). Inom strategi-som-praktik perspektivet måste människors agerande förstås i *relation* till den *kontext* inom vilken de agerar. Detta eftersom individers agerande och sociala strukturer konstituerar varandra. Fallstudier är även lämpliga när det inte går att skilja på de variabler som rör fenomenet från den specifika kontexten eller omgivande situationen (Merriam, 1994).

Syftet med min studie är att analysera och problematisera hur frontlinjemedarbetare kan förstås som aktiva strateger för att realisera sitt företags strategi. Jag har därmed arbetat med vad Merriam (1994) kallar en tolkande fallstudie då syftet med denna studie sträcker sig förbi en deskriptiv redogörelse av frontlinjemedarbetarnas agerande i sitt dagliga arbete. Utan jag har tolkat, analyserat och teoretisera utifrån den empiri jag samlat in ifrån fallet även om detta även innehåller deskriptiva inslag.

### 3.2 Att välja fall, access och anonymitet

Valet av *fall* påverkar värdet av forskningen i sig och är därmed en av de viktigaste delarna med fallstudier menar Gummesson (2003) samt Neustadt och Fineberg (2004). För att välja fall har jag utgått ifrån relationen mellan vad Gummesson (2003) kallar *fall* och *inbäddat fall*. Ett *fall* kan till exempel vara en organisation och det som kännetecknar denna. Det *inbäddade fallet* kan sedan vara en viss avdelning *inom* organisationen. Det som avgör om fallet är intressant är *relationen* mellan det inbäddade fallet och huvudfallet. För mig har det

inneburit att det *måste* vara en organisation där det arbetar frontlinjemedarbetare som arbetar med interaktiva kundmöten. Men det måste även vara en organisation som är intressant ur ett strategiskt kommunikationsperspektiv.

För att exemplifiera så var den första organisationen jag kontaktade Systembolaget men där det inte var möjligt att genomföra studien. Detta är en organisation med en unik position på den svenska marknaden och som under senare år mer aktivt arbetat med sin kommunikation för att styrka legitimiteten för denna position. På så vis ser jag det som ett intressant *huvudfall* vilket bidrar till att det *inbäddat fallet* också blir intressant. Detta eftersom det rimligen är mer centralt i en organisation som denna att frontlinjemedarbetarna bidrar till att förverkliga organisationens strategi. På detta sätt ser jag Gummessons (2003) begrepp *fall* och *inbäddat fall* som användbara för att välja fall.

Precis som Gummesson (2003) menar kan en av de största utmaningarna med fallstudier vara att få access till en organisation med de kvaliteter man söker. Den tredje organisationen jag var i kontaktat med erbjöd mig att genomföra studien hos dem men ville vara anonyma. Då access visade sig både svårt och tidskrävande valde jag att genomföra studien vid denna organisation. Jag är medveten om att anonymiteten sker på viss bekostnad av läsarens läsupplevelse men menar att det trots anonymiteten går att skildra intressanta aspekter och utsagor kring fallet. Jag kommer framöver referera till organisationen som *fallorganisationen* och detaljer som kan röja organisationens identitet har skrivits bort. I nästa avsnitt beskrivs fallorganisationen.

### **3.3 Fallorganisationen**

Inom hela koncernen för fallorganisationen arbetar cirka 7 000 anställda. Organisationen är ett aktiebolag och ägs av sina kunder. Detta är en central del av den externa kommunikationen. Det är dock inte unikt att vara kundägda inom branschen utan åtminstone tre av fallorganisationens konkurrenter är också kundägda.

Verksamheten utgörs helt av *service* och *tjänster* och kundkommunikationen sker primärt via telefon. Servicen och tjänsterna är av sådan karaktär att man betalar för dessa utifrån ett framtida behov. Majoriteten av tiden som kunden betalar för sin tjänst *upplever* alltså inte hen fördelarna av den. Frontlinjemedarbetarna får



därmed ofta argumentera för värdet av deras service och tjänster för kunderna. Detta kräver en viss form av förtroende för dem och att frontlinjemedarbetarna arbetar genom ett kommunikationsmedier som tar bort allt ickeverbalt språk som ansikts- och kroppsspråk ser jag därmed även som en intressant kvalitet i fallet. Detta eftersom en stor del av hur vi får förtroende för någon vi talar med sker genom det ickeverbala språket (Dimbleby & Burton, 1997). Frontlinjemedarbetarna arbetar inte heller med en fast kundkrets utan sitter i ett så kallat *call in centra*. Därmed måste de snabbt kunna skapa ett förtroende eftersom de inte har möjligheten att bygga upp detta över tid, som när man arbetar med återkommande kunder.

Likt många andra organisationer har fallorganisationen formulerat kärnvärden. Med hänsyn till anonymiteten kommer jag endast beskriva två av fallorganisationens kärnvärden och jag kommer även formulera dem som synonymer. Dessa kärnvärden är de som frontlinjemedarbetarna mest återkommande lyfter fram i intervjuerna vilka är *kundnytta* och *nära tillhands*. Trots att detta är synonymer är förhoppningen att de bidrar till att läsaren får en känsla för vad fallorganisationen vill förmedla om sig själv.

Kärnvärdena utgör ett återkommande inslag i den externa kommunikationen och finns även formulerade på organisationens hemsida. När nya frontlinjemedarbetare anställs får de vara med på en kickoff och där bland annat kärnvärdena presenteras. I en förberedande intervju med en säljchef frågade jag om kärnvärdena förekommer i relation till det dagliga arbetet. Säljchefen berättar att man mäter *kundnöjdhet* och att detta är en del av vecko- och team mötena, men att man inte pratar om kärnvärdena. Under intervjuerna frågade jag frontlinjemedarbetarna samma sak och deras svar överensstämmer med detta. Det som främst diskuteras under dessa möten är uppdateringar inom verksamheten samt sälj- och budgetrelaterade frågor.

Strategier som man medvetet arbetar med inom fallorganisationen är att vissa kunder får ett callback när de pratat med en frontlinjemedarbetare, det vill säga att man ringer upp kunden och ställer frågor kring deras upplevelse av samtalet. Man arbetar även med något som kallas ”samlýssning” vilket innebär att när nya frontlinjemedarbetare skall läras upp så sitter de och lyssnar på en erfaren kollega för att se hur samtalen går till och hur man arbetar i datasystemet. Efterhand börjar man ta samtal själv medan den erfarna frontlinjemedarbetaren istället lyssnar

och hjälper undervägs. Erfarna frontlinjemedarbetare kan också göra detta med andra erfarna kollegor som ett sätt att vidareutveckla sig men måste själva be om detta i sådana fall. De anställda går även en del internutbildningar där den mest förekommande är en säljkurs. Jag kommer återkomma till denna i analysen. Till sist arbetar frontlinjemedarbetarna med något som kallas schemaföljsamhet. Då de sitter i ett callcentra bör de vara tillgängliga för samtal en viss procent av arbetstiden. Frontlinjemedarbetarna klickar själv i när de är online och kan på så vis följa hur tillgängliga de är.

Efter denna beskrivning av fallorganisationen går jag nu vidare med att diskutera de val jag gjort i samband med att jag genomfört min studie.

### **3.4 Att välja metod; metodologiska för- och nackdelar**

Inom strategi – som – praktik perspektivet finns det delade meningar kring vilka metoder som är lämpliga att använda. Chia och Rasche (2015) är till exempel *kritiska* mot *intervjuer* eftersom det är ett *retroaktivt* sätt att förstå hur strategiskt handlande går till. Risken är att den levande process som det strategiska beslutsfattandet innebär i verkligheten skildras som en oproblematisk eller linjär process. Chia och Rasche (2015) ser en risk med att praktiker upplever ett *tvång* att rättfärdiga eller förklara sina handlingar på ett mer logiskt och rationellt sätt än de egentligen upplever handlingarna.

Samtidigt menar till exempel Jarzabkowski och Wolf (2015) att *observera* vad individer *gör* inte tillåter oss förstå *varför* individer gör som de gör. Det vill säga att vi inte förstår *intentionerna* bakom handlingarna och då blir det svårt att förstå vilka handlingar som är strategiska och vilka som inte är det.

Det finns därmed finns både för- och nackdelar med metoder som antingen fokuserar på att *observera* vad individer gör och metoder där man *talat* med individer om vad de gör. Det hade potentiellt varit givande att kombinationer observationer och intervjuer för att både *se* vad frontlinjemedarbetarna *gör* och sedan *prata* med dem om detta. Men eftersom frontlinjemedarbetarna arbetar med sekretessbelagda ärenden får jag inte lov att lyssna på deras samtal.

Samtidigt handlar mina forskningsfrågor om hur frontlinjemedarbetare *skapar mening* och *hur* de agerar strategiskt i sin yrkesroll. Jag kan varken observera hur de skapar mening eller intentionen bakom deras handlingar, vilket jag behöver för

att förstå *hur* de agerar strategiskt. För att förstå individers tankar, avsikter, känslor, attityder, upplevelser och så vidare måste vi *tala* med dem om dessa (Bjerke, 2003; Brinkmann, & Kvale, 2015; Merriam, 1994; von Platen, & Young, 2014). Jag har därmed valt intervju som metod för denna studie och diskuterar kortfattat i nästa avsnitt vilken form av intervju.

### **3.5 Intervju och semistrukturerad intervju**

I denna studie har jag använt en semistrukturerad intervju och använt en intervjuguide med teman och förslag på frågor. Det som blir centralt att prata om blir dock det som intervjupersonen väljer att lyfta utifrån ämnet från sitt perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2009). Jag styr därmed samtalet (Lantz, 1993) mot de teoretiska utgångspunkter som formger studien, men vilka kvaliteter i dessa som blir centrala beror på intervjupersonens upplevelse och erfarenheter kring dem.

Då denna intervjuform är *halvt* strukturerad finns möjligheten att följa upp *nya* teman eller spår som intervjupersonen introducerar *under* intervjun. Detta ser jag som en fördel eftersom jag inte kan separera mig från min förförståelse, varken under intervjun eller från studien i sin helhet (Alvesson & Sköldberg, 2009). En del av studiens syfte är att undersöka fenomenet utifrån ett *medarbetarperspektiv*. Genom att intervjun är halvt strukturerad går det därmed att vara öppen för aspekter som jag genom *min* förförståelse inte förutsett och fördjupa mig i dessa under intervjun. I nästa avsnitt beskriver jag hur jag tematiserat intervjuguiden som jag använde under intervjuerna.

#### **3.5.1 Att förbereda en intervju genom tematisering**

För att genomföra en *genomträngande* intervju krävs *mer* än personligkännedom kring fenomenet man studerar. Det behövs även en teoretisk förståelse för att både kunna ställa relevanta frågor och för att bidra med någon form av *ny* kunskap (Brinkmann & Kvale, 2009). Med denna utgångspunkt har jag strukturerat min intervjuguide utifrån min teoretiska förförståelse i meningsskapande och strategisom-praktik.

Den inledande fasen är viktig för hur intervjun kommer förlöpa (Brinkmann & Kvale, 2009). *Strategi* är till exempel ett ord som brukar associeras till ledningsnivå. Därför valde jag att inte använda detta begrepp när jag introducerade

ämnet för intervjun. Istället introducerade jag ämnet som medarbetares *interaktion* och *kommunikation* med företagskunder (se bilaga A). Tanken var att intervjupersonerna på så vis skulle känna att det är ett ämne de har god kunskap inom.

De frågor som främst är centrerade kring *meningsskapande* har jag formulerat i relation till *åsikter* och *värderingar*. Dessa syftar till att skapa förståelse för hur intervjupersonerna *tänker* om saker i sin värld (Bjerke, 2003). Intervjupersonerna får exempelvis med *egna* ord beskriva organisationen, hur de tror *kunder* uppfattar organisationen samt hur de skulle beskriva en ideal medarbetare (se bilaga A). Syftet är att skapa förståelse för intervjupersonens meningsskapande genom att be personen tala om olika perspektiv. Eftersom meningskapande är en social process (Weick, 1995) kan en intervjupersons beskrivning av en *ideal medarbetare* exempelvis säga något om dennes mening om *organisationen*.

För de frågor som är mer centrerade kring strategi-som-praktik har jag fokuserat på *erfarenheter* och *beteenden* i relation till intervjupersonernas agerande i kundinteraktion. Bjerke (2003) menar att dessa frågor inte besvarar hur det *var* en gång i tiden, utan hur intervjupersonen *ser* på hur det var. Detta liknar Chia och Rasches (2015) kritik mot att intervjuer är *retrospektiva* vilket diskuterades under sektionen *3.4 Metodologiska för – och nackdelar*. Enligt Bjerke (2003) är ett sätt att få intervjupersoner att skildra händelser så verklighetsenhetligt som möjligt att försöka hänga upp dessa på en signifikant händelse för intervjupersonen. Då jag är intresserad av frontlinjemedarbetares agerande var det givet i sig att formulera frågor som syftar till att få intervjupersonen att prata om verkliga situationer och händelser.

Eftersom jag använder en *semistrukturerad* intervju utgör inte tematiseringen en frågeordning för själva intervjun både följderna och frågorna formas genom det unika samtal varje intervju innebär. Varje intervju *inleds* dock med bakgrundsfrågor och *avslutas* med att direkt fråga om fallorganisationens kärnvärden (se bilaga A). Det är först i slutet av *varje* intervju som jag tar upp fallorganisationens kärnvärden. Innan dess nämner jag inte dessa för att inte influera intervjupersonens svar kring hur denne vill beskriva organisationen, exempelvis.

I nästa avsnitt fortsätter jag med att diskuteras hur jag valde intervjupersoner för studien.

### 3.5.2 Urval, tillgång och genomförande

Jag har gjort en kombination av vad Merriam (1994) kallar ett *ändamålsenligt urval* och ett *kriterier relaterat urval*. Urvalet är *ändamålsenligt* eftersom jag specifikt valt frontlinjemedarbetare som dagligen arbetar med kundkontakt då det är deras erfarenheter och upplevelser jag är intresserad av. Jag har även *kriterier* för att frontlinjemedarbetaren i sig är lämplig för att inkluderas i studien. Dessa är; *individer som primärt arbetar med kundkontakt, att kundinteraktionen är interaktiv, att individen inte har någon form av ansvarsbefattning och att individen arbetat minst ett år i sin yrkesroll.*

De tre första kriterierna är relaterade till att jag specifikt är intresserad av *frontlinjemedarbetare* vilka idag är frånvarande inom strategi-som-praktik forskningen (se exempelvis McCabe, 2009). Att individerna skall ha *interaktiv* kommunikation avser att det måste vara frontlinjemedarbetaren *själv* som kommunicerar. Inom fallorganisationen finns till exempel frontlinjemedarbetare som *skriftligen* interagerar med kunderna. Men dessa använder *även* standardiserade svar i interaktionen vilket begränsar möjligheten att studera deras *strategiska* handlande och agerande. Frontlinjemedarbetarna skall ha arbetat i sin yrkesroll minst ett år för att ha hunnit skapa sig erfarenhet både med hänsyn till yrkesrollen och från själva fallorganisationen. Utöver kriterierna har jag önskat en blandning av frontlinjemedarbetare med hänsyn till kön, ålder, anställningstid samt olika kontor och städer.

Tillgång till intervjupersonerna har skett med hjälp av min kontaktperson som är chef för samtliga avdelningar. Hen meddelade fyra säljchefer om min studie som jag sedan kontaktade och sammanlagt hittade vi fjorton frontlinjemedarbetare som överensstämde med kriterierna. Respektive säljchef pratade med sina frontlinjemedarbetare om att medverka.

Utöver frontlinjemedarbetarna intervjuade jag först en av säljcheferna för att få en bättre förståelse för organisationen där frontlinjemedarbetarna arbetar. De övriga intervjuerna skedde löpande under två veckor på frontlinjemedarbetarnas olika kontor i avskilda mötesrum.

Intervjuerna resulterade i 12 h och 51 minuters intervjutid som transkriberats och gett 209 sidor text som empiriskt underlag till studiens analys. I nästa avsnitt beskriver jag kvaliteten på intervjuerna och etiska överväganden innan jag övergår till hur jag analyserat det empiriska materialet.

### 3.5.3 Intervjuskvalitet och etiska överväganden

Då intervjupersonerna blev meddelade av sin närmaste *chef* om att medverka i studien kan detta ha medfört att de upplevt ett *tryck* att säga ja, vilket höjer frågan om *samtycke* (Brinkmann & Kvale, 2009). Jag var därför noga när jag träffade intervjupersonerna att berätta *syftet* med studien och hur jag tänkte säkerställa anonymitet (Brinkmann & Kvale, 2009). Intervjupersonerna varken uppgav eller visade tecken på att inte vilja medverka. I de fall de fanns funderingar kring intervjun handlade dessa snarare om en nyfikenhet kring mig än om den egna medverkan.

Det finns inga *ideal* intervjupersoner det kan vara olika *svåra* att intervjua personer (Brinkmann & Kvale, 2009). Jag upplevde flertalet av mina intervjupersoner *lätta* att intervjua. Med *lätta* menar jag att de i stor utsträckning gav *rika* och *relevanta* svar kring erfarenheter, upplevelser och åsikter rörande *ämnet* för studien. Under dessa uppfattade jag det även som att intervjupersonen tyckte att det var givande att få berätta om sina erfarenheter och upplevelser. Under dessa kunde jag fokusera på att *aktivt lyssna*, be intervjupersonen *tydliggöra* eller *förklara* innebörden i svaren samt *verifiera* tolkningar som jag gjorde utifrån dessa (Brinkmann & Kvale, 2009). Dessa intervjuer påminner i många avseende om vad Brinkmann och Kvale (2009) kallar en *idealistisk* intervju, det vill säga en intervju som *både* ger rik kunskap och är en god upplevelse för intervjupersonen ur ett etiskt perspektiv.

Jag hade även intervjuer som *inte* utgjorde denna ideala intervjusituation. Under dessa upplevde jag de kvaliteter som kännetecknar en god intervjuare och god intervjukvalitet som problematiska då de i viss mån stred mot varandra. Jag diskuterar detta utifrån en utvald intervju nedan.

Denna intervjuperson var *pratig*, men inte i bemärkelsen *rika beskrivningar* (Brinkmann & Kvale, 2009) och drog konstant iväg till ämnen *utanför* intervjuens ämne. Eftersom det sällan kom några *naturliga pauser* fick jag ofta *avbryta* intervjupersonen. Detta går till exempel emot intervjuarkvaliteten *vänlig* där man tålmodigt låter intervjupersonen *avsluta* det hen säger (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag fick även vara mer *specifik* i mina frågor för att få intervjupersonen att berätta om erfarenheter och upplevelser rörande studiens ämne. Det höjer kanske den vanligaste kvalitetsfrågan gällande *ledande frågor*. Här resonerar jag som så att *alla* frågor är ledande eftersom alla frågor *oundvikligen* formar deras svar. Det

mer intressanta är istället *var* frågan leder och inte *om* den är ledande (Brinkmann & Kvale, 2009). I denna situation resonerade jag att det var en större kvalitetssäkring att både avbryta intervjupersonen och ställa mer specifika frågor. Detta för att säkerställa att det empiriska materialet var *relevant* utifrån studiens ämne, syfte och för den framtida analysen.

Jag ser det som att de viktigaste kvaliteterna är att intervjuerna varit centrerade till *ämnet* och intervjupersonernas uttalanden blivit *verifierade*. Med verifierade menar jag att det intervjupersonerna sagt inte blivit tagit förgivet utan att jag bett om förklaringar eller förtydligande av vad intervjupersonen menar. Detta menar jag varit ett återkommande inslag i intervjuerna och att dessa därmed är användbara för att besvara studiens syfte.

### **3.6 Analytiskt tillvägagångsätt**

Jag har ett analytiskt tillvägagångsätt som fokuserar på *mening* där jag försöker se relationer och strukturer som inte *framträder* genom att bara studera *orden* i sig. För att tolka meningen i vad intervjupersonerna säger utgår jag även ifrån en *teoretisk ram*, det vill säga meningsskapande och strategi-som-praktik (Brinkmann & Kvale, 2009). I enlighet med min socialkonstruktionistiska ansats finns ingen objektiv mening utan mening *konstrueras* ständigt av individer. Varken det mina intervjupersoner uttrycker eller den tolkning jag gör av detta bör ses som en *objektiv* eller *sann* skildring av mening. Kunskap ser jag i egenskap av något som ständigt modifieras och förändras, och min tolkning och analys är en *del* av detta.

I analysen har jag pendlat mellan redan existerande teori och mitt empiriska material för att tolka relationen mellan dessa samt hur de kan användas för att belysa varandra. Därmed har jag haft ett abduktivt förhållningssätt i förhållande till teori och empiri (Alvesson & Sköldberg, 2009). I nästa avsnitt beskriver jag mer ingående hur det analytiska arbetet har föregått.

#### **3.6.1 Den analytiska trappan**

Det analytiska arbetet har inte bara skett ”till sist” utan påbörjades exempelvis redan genom tematisering av intervjuerna. Men under studiens mer *övergripande* analysarbete har jag varit inspirerad av Carneys analytiska abstraktionsstege som illustreras i Miles och Huberman (1994, s. 92) och beskrivs av Eksell och

Thelander (2014). Denna har tre övergripande steg; summera och förpacka empirin, återförpacka och aggregera empirin samt utveckla ett förklarande ramverk.

Först skapade jag texter att arbeta med genom att transkribera intervjuerna och läste sedan igenom allt material för att få en känsla av det i sin helhet. Vid andra genomläsning gjorde jag en *initial kodning* (Eksell & Thelander, 2014) genom att ge materialet *preliminära* kodkategorier med utgångspunkt i mitt teoretiska ramverk. Varje kod fick en egen färg och jag gjorde även två extra kategorier för ”övrigt” och ”nya aspekter” för att kunna göra en grov kodning av *all* empiri. Vid den tredje genomläsningen gjorde jag anteckningar med nyckelord för att börja skapa underkategorier i dessa.

Som andra steg försökte jag se trender och relationer mellan teman och övergick till så kallad *horisontell läsning*, vilket innebär att jag slutade läsa intervjuerna som *enskilda* fall och istället som en *helhet* (Eksell & Thelander, 2014). Som helhet började vissa *återkommande* historier framträda och det är så jag tolkar horisontell läsning. För de återkommande teman försökte jag *preliminära* rubrik-sättningar, det vill säga försöka sätta ord på vad temat *handlar om*. Här försökte jag även se hur olika teman relaterade till varandra för att övergå till det sista steget med att skapa ett *förklarande ramverk* (Eksell & Thelander, 2014). I nästa avsnitt presenterar jag denna analys.



## 4. Analys

---

Min analys har två övergripande teman med utgångspunkt i mitt teoretiska ramverk; *Kärnvärden blir en meningsfull tolkningsram* och *Den strategiska frontlinjemedarbetaren*. Vad som skiljer meningsskapande och strategi-som-praktik åt i verkligheten har inga tydliga gränser utan är två fenomen som är nära relaterade. I uppsatsens sista kapitel kommer jag delvis diskutera och problematisera relationen mellan dem. Men här kommer jag presentera meningsskapande och strategi-som-praktik separat för att göra analysen mer lättillgänglig.

Jag börjar analysen med att beskriva *varför* jag tolkar att fallorganisationens kärnvärden har blivit meningsfulla för frontlinjemedarbetarna. Detta blir ett led i att förklara *hur* frontlinjemedarbetarna skapar mening kring organisatoriska värden. Analysens första del är därmed centrerad kring studiens två första frågeställningar, nämligen *hur skapar frontlinjemedarbetare mening kring organisatoriska värden relaterade till organisationens varumärke i sitt dagliga arbete? Och hur realiserar frontlinjemedarbetare den mening de tillskriver de immateriella organisatoriska värdena? Det vill säga hur skapar de en relation mellan immateriella organisatoriska värdeord och det praktiska arbetet.*

Analysens andra del fokuserar på studiens sista frågeställning kring *hur agerar frontlinjemedarbetare strategiskt i sin yrkesroll?* Detta avsnitt är därmed kopplat till *hur* frontlinjemedarbetarna agerar strategiskt i sin yrkesroll samt vad det innebär att vara praktiskt kompetent i denna.

### 4.1 Kärnvärden blir en meningsfull tolkningsram

När jag introducerade intervjuämnet för frontlinjemedarbetarna gjorde jag detta som medarbetares *interaktion* och *kommunikation* med företagskunder. Först i slutet av *varje* intervju frågade jag om fallorganisationens kärnvärden (se bilaga A). Trots att frontlinjemedarbetarna inte visste att jag var intresserad av om de kände till kärnvärdena och vilken mening de i sådana fall skapat kring dessa blev de ett

genomgående tema under intervjuerna. Frontlinjemedarbetarna använde exempelvis återkommande kärnvärdena när jag bad dem beskriva fallorganisationen med *egna* ord (se bilaga A). Detta är intressant då frontlinjemedarbetarna samtidigt menar att man inte pratar om kärnvärdena i fallorganisationen, varken på personalmöten, med kollegor eller i andra avseenden. Trots detta menar frontlinjemedarbetarna att kärnvärdena är välförankrade i organisationen. De flesta av frontlinjemedarbetarna menar samtidigt att de har svårt att berätta var de har hört, sett eller tagit del av dem. Det mest återkommande svaret är att de hört dem på den kick off som samtliga nyanställda deltar i. Men efter detta tillfälle är det ingen av frontlinjemedarbetarna som menar att kärnvärdena är något man talar om i organisationen och i det dagliga arbetet.

Trots att man inte arbetat med att förankra kärnvärdena inom organisationen är min tolkning att de blivit meningsfulla genom att de ständigt figurerar som en del av den dagliga interaktionen med organisationens *kunder*. Min tolkning är även att de blivit meningsfulla som en del av frontlinjemedarbetarnas identitetsskapande. Jag tolkar detta som två sätt på *hur* frontlinjemedarbetarna *realiserar* kärnvärdena i interaktionen med organisationens kunder. Jag diskuterar respektive sätt i de två kommande avsnitten.

#### **4.1.1 Kärnvärden – ett sätt att förklara mervärde**

”[...] vi använder ju det som argument dagligen för att vi ska., det låter lite., men vi ska ju övertyga kunder om hur bra vi är och då har vi inte hur många verktyg i världen som helst men dom här *kärnvärdena* är ju viktiga” (intervjuperson 4).

I sektion 3.3 *Fallorganisationen* beskriver jag att man i fallorganisationen arbetar med *abstrakta* tjänster och service där varken utformningen eller priset särskiljer sig nämnvärt ifrån konkurrenter inom samma bransch. Min tolkning är att *kärnvärdena* därmed blivit en viktig *extern* kommunikationsstrategi. Eftersom man inte kan lyfta fram ekonomiska eller funktionella fördelar så försöker man istället visa skillnader genom *värden* och *upplevelser* för kunderna. Min tolkning är att frontlinjemedarbetarna *självständigt* också börjat använda detta som strategi för att skapa mervärde i kundinteraktionen. Jag tolkar det som att kärnvärdena blivit en *isär* viktig strategi för *frontlinjemedarbetarna*. Detta eftersom de i egenskap av

sin yrkesroll dagligen måste kommunicera vad det är som gör deras organisation fördelaktig. Jag gör denna tolkning då frontlinjemedarbetarna genomgående beskriver att de pratar om relationen mellan kärnvärdena och deras verksamhet i den dagliga kundinteraktionen:

”[...] det berättar man ju för kunderna, att vi har ju inga aktieägare utan kunderna är våra ägare, och går det bra så att det blir ett överskott så delar man ju med sig av vinsten och normalt sett så är det ju aktieägarna som får det men här är det ju kunderna som får ta del av vinsten och det är viktigt. Och att kunderna är ägare så de får ju vara med och bestämma lite grann också ju, ha synpunkter” (intervjuperson 11).

Min tolkning är att kärnvärdena blivit meningsfulla, och inte bara några ord fallorganisationen formulerat, för att de är *användbara* för frontlinjemedarbetarna. Detta då frontlinjemedarbetarna *kan* använda dem som en verbal strategi för att *förklara* vad som blir speciellt med tjänsterna och servicen just genom deras organisation. Men det är inte bara att frontlinjemedarbetarna *själva* väljer att prata om kärnvärdena utan kunderna *frågar* också vad kärnvärdena betyder i relation till fallorganisationens service och tjänster.

Jag tolkar det som att frontlinjemedarbetarna ägnar sig åt vad Rouleau (2005) menar att *mellanchefer* ofta gör i sin yrkesroll, vilket är att förklara vad organisationsstrategier betyder i praktik för dem som berörs av dem. På detta sätt ser jag att frontlinjemedarbetarna har en liknande roll när de förklarar den praktiska innebörden av fallorganisationens kärnvärden för kunderna i sitt dagliga arbete. Jag ser även detta som annorlunda än att frontlinjemedarbetarna *tolkar* orden, alltså använder *andra* ord för att beskriva kärnvärdena (Weick, 1995). Genom att förklara deras *praktiska innebörd i verkligheten* tolkar jag det som att det finns en *praktisk* dimension här vilket kännetecknar *meningsskapande* (Weick, 1995).

Att frontlinjemedarbetarna både verbalt förmedlar och tolkar fallorganisationens kärnvärden i kundinteraktionen tolkar jag både som *ett* sätt genom vilket de skapar mening kring dessa i relation till det praktiska arbetet, och även ett sätt genom vilket de *realiserar* dem. Det vill säga som förmedlare och tolkare av deras praktiska implikation för kunderna.

Min tolkning är att kärnvärdena även realiserar som en del av ett identitetsskapande. Jag fortsätter nästa avsnitt med att fokusera på detta tema.

#### 4.1.2 Vi är mer på mammas gata

Min tolkning är att kärnvärdena också blivit meningsfulla för frontlinjemedarbetarna som en del av deras *identitet*. Det finns en rad definitioner kring vad *identitet* är. Jag använder begreppet här utifrån min teoretiska utgångspunkt i meningskapande, det vill säga som en *tolkningsram* som innefattar en *känslomässig* dimension kopplad till vår *självkänsla* (Weick, 1995).

Min tolkning är att *identitet* är ett tema då det finns både en *känslomässig* och *värdepåverkande* dimension som återkommer när frontlinjemedarbetarna pratar om sig själva och fallorganisationen. Den *identitet* som skildras är att de ser sig själva och fallorganisationen som *värdepåverkande*. Det vill säga att *vinst* inte är den stora drivkraften i organisationen utan att man är en del av ett bra bolag som existerar för sina kunder, stora som små. Jag har hämtat rubriken till detta avsnitt från när en frontlinjemedarbetare beskriver detta:

”[...] vad ska jag kalla det, det kanske låter lite negativt men det här lite ”bonniga” bolaget. Kanske för vi är lite sådär [...] amen jag tror att vissa personer som kanske ser oss inte ser oss som de här stora bolagen i samma bransch. Utan vi är mer på mammas gata hehe [...] jag tycker det är positivt” (intervjuperson 13).

De värdeord frontlinjemedarbetarna använder när de beskriver sig själva är antingen fallorganisationens kärnvärden eller värdeord som överensstämmer med dessa. Att vissa värdeord och beskrivningar blir *återkommande* tolkar jag som att *identiteter* är *sociala* och inte individualistiska konstruktioner (Weick, 1995). Jag tolkar det som att frontlinjemedarbetarnas *identitet* skapas som en del av deras interaktion med andra människor. Eftersom *vissa* värden präglar dessa interaktioner och kontext, som till exempel fallorganisationens kärnvärden, blir även *samma* värden meningsfulla för frontlinjemedarbetarna. På så vis tolkar jag det som att kärnvärdena inte bara skapar en *enskild* *identitet* för frontlinjemedarbetarna utan även en kollektiv och att det är där av som *samma* värden blir återkommande i intervjuerna.

Som förra avsnittet visade så är kärnvärdena en del av det sociala sammanhang som den dagliga kundinteraktionen utgör. Men socialt sammanhang bör även förstås i mer *abstrakt* mening. I intervjuerna byter frontlinjemedarbetarna genomgående mellan pronomen som *jag*, *vi*, *andra bolag*, *kunderna*, *de flesta här*

och *marknaden*. Min tolkning är att detta är ett uttryck för vad Sandberg och Tsoukas (2015) kallar för ett *imaginärt perspektiv av andra* som är viktiga för frontlinjemedarbetarna i detta sociala sammanhang. Det vill säga att frontlinjemedarbetarna skapar mening kring sig själva genom att se sig utifrån perspektivet av dessa imaginära *andra*. Meningsskapande är därmed *socialt* även när vi inte *fysiskt* interagerar med andra eftersom vi bedömer oss själva utifrån hur vi tror att andra skulle göra det (Sandberg & Tsoukas, 2015; Weick, 1995). I kommande citat har jag blett frontlinjemedarbetaren beskriva fallorganisationen med *egna ord* och detta är ett typexempel på hur frontlinjemedarbetarna skiftar mellan vad jag tolkar som olika imaginära perspektiv:

”Det känns, jag tror i alla fall att kunderna upplever oss väldigt nära tillhands. Tillmötesgående och jag tror att vi utmärker oss på det viset gentemot andra företag som bedriver samma verksamhet. Att vi verkligen tar hand om kunderna. Varje kund och så. Varje kund, eller vi ser alla kunder på samma sätt oavsett om det finns vissa resurser eller inte och oavsett hur stora kunderna är hos oss. Jag tror att de får samma bemötande och upplevelse och [...] jag tror att de flesta uppskattar det. Sen finns det alltid dom som kanske vill ha en särbehandling. Vill att man skall uppmärksamma att de är större kunder hos oss och då gäller det väl att anpassa sig utifrån det men jag tror att vår inställning är att se alla kunder likadant, att de har samma värde” (intervjuperson 6).

Frontlinjemedarbetaren skiftar mellan perspektiven *kunderna*, *vi*, *andra företag* och inkluderar även organisationens officiella kärnvärde *nära tillhands*. Frontlinjemedarbetaren kan naturligtvis ha *verkliga* personer i åtanke när hen använder dessa pronomen. Men som Weick (1995) menar kan *andra* även vara något så vagt som en *generell uppfattning*, som exempelvis ”våra kunder”. Min tolkning är att när frontlinjemedarbetarna uttrycker sig som i citatet ovan så är det snarare ett uttryck för att de ständigt förstår sig själva genom detta så kallade imaginära perspektiv av andra.

Eftersom identitet är en meningsfull tolkningsram att agera utifrån, och eftersom min tolkning är att kärnvärdena blivit en del av frontlinjemedarbetarnas identitet. Genom att kärnvärdena blir en del av frontlinjemedarbetarnas identitet så ser jag det som att kärnvärdena blir *förkroppsligade*. Det vill säga att de leder till ett sätt för frontlinjemedarbetarna att *vara*. En frontlinjemedarbetare beskriver hur detta kommer till uttryck i hur hen agerar i interaktionen med sina kunder:

[...] om du ringer till mig, det handlar inte om att jag skall sälja på dig allt vad jag kan. Utan det handlar om att man ser det som att en god vän eller familjemedlem ringer. Att man verkligen värnar om att, amen: - ”har du nu tänkt på det här? Är du säker?” och kanske avråder kunden i vissa fall: - ”amen detta kanske inte är vad vi tror passar dig” eller: - ”det kanske är någonting för dig. Det här är fördelarna, det här är nackdelarna och det viktiga är att det skall kännas bra för dig”. Och jag menar vi har ju gått ifrån att, vi har ju egentligen ingen provision, sen kan det tyckas lite så, för om man tar andra företag med liknande verksamhet då är det ju provisionen som är de stora pengarna ju” (intervjuperson 4).

Då kärnvärdena blir en del av identiteten så ser jag det som ett sätt för *hur* frontlinjemedarbetarna *realiserar* dessa. Det vill säga som genom ett förkroppsligande i egenskap av frontlinjemedarbetarnas identitet. Detta leder till handlingar som överensstämmer med identiteten och på så vis blir kärnvärdena en del av den omgivning som frontlinjemedarbetarna är med och *skapar* (Czarniawska, 2005). I förra avsnittet beskriver jag att frontlinjemedarbetarna realiserar kärnvärdena genom att prata *om* dessa i kundinteraktionen. Här realiseras kärnvärdena istället genom *hur* frontlinjemedarbetarna pratar med sina kunder.

Den identitet som jag tolkar finns bland frontlinjemedarbetarna bör inte förstås som något *ofrivilligt* som bara *händer* frontlinjemedarbetarna för att de agerar i detta sociala sammanhang. Utan tvärtom tolkar jag det som att man *vill* ha denna identitet, vilket är en viktig aspekt kring varför den är stark inom fallorganisationen. För även om frontlinjemedarbetarna framhåller att man är denna *värderingsdrivna* organisation skildrar de samtidigt genomgående exempel på upplevelser som är direkt motsägelsefulla utifrån denna identitet. Detta är ett tema jag mer kortfattat diskuterar i nästa avsnitt.

#### **4.1.3 En identitet i ständig konstruktion**

Trots att den identitet som jag beskrev i föregående avsnitt framstår som stark bland frontlinjemedarbetarna skildras samtidigt berättelser som går i direkt motsättning till denna. Dessa handlar främst om upplevelser frontlinjemedarbetarna har i relation till individer i ledningsbefattningar inom organisationen. Min tolkning är att dessa upplevelser är relaterade till att man inom fallorganisationen på personalmöten och liknade till stor del talar om *budgetrelaterade* frågor. Samtidigt talar man *inte* om organisationens kärnvärden i relation till det dagliga arbetet. Inom fallorganisationen är man inte medveten om att kärnvärdena kommit att

bli en central del av frontlinjemedarbetarnas dagliga arbete och identitet. Därmed är man sannolikt inte heller medveten om att bara tala om vinstrelaterade aspekter kan tolkas som motsägelsefullt i relation till fallorganisationens kärnvärden. Eftersom mening och handling konstituerar varandra går det inte endast att *säga* att man *står* för vissa värden. Dessa värden måste överensstämma med *handlingar* för att bli meningsfulla och det är på detta vis jag tolkar att det uppstår motsägelsefulla upplevelser hos frontlinjemedarbetarna (Weick, 1995; 2010).

Min tolkning är att detta är en gemensam upplevelse bland frontlinjemedarbetarna, men hur stark denna är varierar däremot i stor utsträckning. Vissa frontlinjemedarbetare verkar inte reflektera över att det som de säger inte överensstämmer. Andra är ytterst medvetna om detta och en av dessa frontlinjemedarbetare beskriver upplevelsen som att:

”[...] det finns viss from av dubbelmoral, sen är det svårt att säga att för mig för jag vet inte, jag vet inte om det är så att mellanskiktet är, dom är ju renodlade säljchefer och dom drivs ju av detta så det är svårt att säga att dom är förblindade av tidigare erfarenheter. Dom vill visa sig eller vad det nu kan vara. Eller om det är dubbelmoral hela vägen upp, att man: - ”ja vi satsar på detta nu men gör ändå det här ” - som egentligen är att expandera. Så jag vet inte om det är ambitionen att man ska ha mjuka värden men sen möts man av en väg av realism där man bara: - ”men vänta vi är ju ett affärsinriktat bolag” där det finns intäkter och kostnader” (intervjuperson 12).

I citatet tolkar jag det som att de handlingar som är en del av interaktionen med frontlinjemedarbetarens chef upplevs som så pass motsägelsefulla i relation till identiteten som en *värderingsdriven* organisation att det lett till ett *avbrott* i meningsskapandet (von Platen, 2006). Det vill säga att upplevelsen blir så pass motsägelsefull att det påverkar den mening frontlinjemedarbetaren har av fallorganisationen, vilket här uttrycks som en känsla av dubbelmoral. Andra sätt som frontlinjemedarbetarna ger uttryck för liknande upplevelser är genom att använda till exempel cynism eller ironi.

Min tolkning är att den identitet jag skildrat i det förra avsnittet trots detta är fortsatt stark för att det är en identitet som frontlinjemedarbetarna *vill* ha. Identitet är en isär stark tolkningsram då vi har ett *behov* att uppleva vår identitet som både *positiv* och *konsekvent* (von Platen, 2006). Det vill säga att det skall till mycket för att vi skall omvärdera vår identitet till skillnad från andra tolkningsramar som inte

är lika starkt kopplade till vår självkänsla. De motsägelsefulla upplevelserna visar dock att även om det finns en starkt etablerad mening just nu så är denna inte *fast*. Utan mening konstrueras ständigt genom den interaktion som löpande pågår i organisationen och kan således komma att ändras.

I nästa avsnitt övergår jag nu till analysens andra övergripande tema.

## 4.2 Den strategiska frontlinjemedarbetaren

I detta avsnitt kommer jag fokusera på uppsatsens sista frågeställning kring hur frontlinjemedarbetare arbetar *strategiskt* i sin yrkesroll. Jag börjar med att skildra det mest återkommande sättet för hur frontlinjemedarbetarna beskriver att strategi är en del av deras yrkesroll och dagliga arbete. Jag fortsätter efter detta med att fokusera mer på vad det innebär att *agera* strategiskt och hur man blir en *kompetent* strateg.

### 4.2.1 Att använda teori i praktik

Det mest återkommande sättet frontlinjemedarbetarna skildrar att de arbetar med strategi i det dagliga arbetet är utifrån en intern säljutbildning. Här talar man om att det finns tre personlighetstyper: *pratglada*, *organiserade* och *otåliga*. Respektive personlighet föredrar att bli bemött på ett visst sätt och är därmed tänkta att fungera som ”verktyg” i kundinteraktionen. Personlighetskategorierna är därmed vad Jarzabkowski och Wilson (2006) kallar *kunskapsartefakter*. Vilket innebär att de har ett teoretiskt syfte och utvecklats påförhand för att hantera en viss situation. Min tolkning är att dessa fungerar som en meningsfull *tolkningsram* för frontlinjemedarbetarna i deras arbete.

Denna tolkningsram skiljer sig ifrån den identitet som jag tidigare beskrivit som tolkningsram. Både genom att personlighetskategorierna är något man skapat *inom organisationen* och som man *medvetet* arbetar med. Men även för att det inte finns någon *känslomässig* koppling till dessa. Precis som med kärnvärdena använder frontlinjemedarbetarna personlighetstyperna både för att beskriva sig själva och andra. Men här tolkar jag detta som att de använder dessa på ett mer *funktionellt* sätt. Med funktionellt menar jag att de blir ett sätt att i olika avseende *organisera* det dagliga arbetet. Som frontlinjemedarbetarna menar så är det inte så att just dessa teoretiska kategorier är mer användbara än andra. Utan de blir an-



vändbara för att man *gemensamt* använder dem i fallorganisationen. Till exempel i egenskap av ett *gemensamt* sätt att kommunicera med varandra:

”[...] jag kände inte att det var något som revolutionerade min tillvaro. Men självklart, det är något man har med sig men det är mer så eftersom det är något som man valt att titta på här i bolaget. Så blir det ju lite så om vi har en diskussion inom bolaget, mellan olika avdelningar och kollegor då är det kanske inom den tolkningsramen som man sköter diskussionen för att det bli ju lättare för oss att kanske prata om en kund eller så då” (intervjuperson 4).

Jag tolkar citatet som att frontlinjemedarbetarna ägnar sig åt vad Jarzabkowski och Whittington (2008) menar att *strategier* gör när de ägnar sig åt *praktik*. Nämligen agerar i aktiviteter som skapar gemensamma rutiner och beteenden som främjar ett visst sätt att tänka och agera. Frontlinjemedarbetarna ryms här även i Whittingtons (2006) definition av *praktiker* i egenskap av individer som är med och skapar, formar och verkställer strategier. Genom att aktivt delta i aktiviteter som främjar ett visst sätt att tänka och agera är de även med och formar de strategier som de sedan verkställer genom att tillämpa dem i kundinteraktionen.

Jag tolkar även att frontlinjemedarbetarna agerar som praktiker genom att de *självständigt* kan använda kunskapsartefakterna på ett sätt som gör att de blir meningsfulla i arbetet. Att man *kan* använda kunskapsartefakter i praktiska situationer menar Jarzabkowski och Wilson (2006) är det som gör att en praktiker *är* strategisk. Frontlinjemedarbetarna skildrar genomgående att de kan använda kunskapsartefakterna i det dagliga arbetet och det vanligaste exemplet är i kundinteraktionen:

”[...] Ibland måste man liksom vara konkret och säga: - ”Det är detta som har hänt och vi löser det så här”, kort och gott helt enkelt. Eller att man gör det väldigt personligt, om det är en annan form av människa och sätter sig på samma nivå och pratar som man pratar till en vän egentligen och så man bygger upp en relation till kunden och förklarar att: - ”Amen vi löser det här. Vi tar hand om dig”, eller vad det nu handlar om. Så det skulle jag säga att man har. Framförallt när det är ”problemkunder”, då är det viktigt att veta vem det är man har att göra med” (intervjuperson 8).

Även om frontlinjemedarbetarna menar att de teoretiska kategorierna är användbara så är de tydliga med att dessa inte är *verkliga* och kan därmed inte *appliceras*

på kunder. Utan som en frontlinjemedarbetare uttrycker det när hen talar om teori att ”dom exempel man får är ganska svarta eller vita, inte så mycket gråzoner” (Intervjuperson 4). Verkligheten är istället full av gråzoner, eller av *föränderliga* problem och dag-till-dag *situationer* som Nonaka och Toyama (2007) kallar det. När frontlinjemedarbetarna anpassar personlighetskategorierna för att kunna använda dessa i kundinteraktionerna tolkar jag det som att de ägnar sig åt vad Jarzabkowski och Wilson (2006) kallar för *bricolage*. Det vill säga *avsiktligt* anpassar kunskapsartefakten så att den kan bli användbar i den föränderliga situation där den tillämpas. I citatet nedan pratar jag och en av frontlinjemedarbetarna om hur hen använder personlighetskategorierna i *praktik*:

IP: Man kan inte använda dom helt upp och ner. För att vissa människor är lite av varje så du måste lyssna på kunden och hur den lägger upp frågorna till dig.

I: Hur gör du då när du hör att det är lite av varje?

IP: Man provar sig fram. Man ställer öppna frågor för när man gör det börjar kunden prata själv och då kan de inte sluta prata om man gör det. Så istället för att fråga: - ”hur mycket använder du tjänsten?” Så frågar man: - ”hur använder du tjänsten?” För då kanske de börjar berätta mer om hur de använder den i sitt liv och så lyssnar man. [...]. Så om de säger något där jag kan erbjuda en tjänst och jag ser att de inte har det så tänker jag: - ”jamen då kan vi prata om det efteråt” och då frågar jag såhär istället för att jag ställer direkta frågor om vad de har i sin vardag som jag kanske kan sälja in något med i samband med det” (intervjuperson 1).

Sättet som frontlinjemedarbetaren skildrar att hen använder kunskapsartefakten påminner även om vad Chia och Rasche (2015) kallar för ett *ändamålsenligt handlande*. Detta är inte unikt för frontlinjemedarbetaren i citatet utan skildras av flera frontlinjemedarbetare. Det vill säga att man agerar allt efter hur situationen *utvecklar sig* för att försöka få denna att *utspela sig* på ett visst sätt. Frontlinjemedarbetarna har en intention med hur de agerar eftersom de utför ett jobb. Men hur de får interaktionen att utspela sig för att de skall kunna utföra sitt jobb sker inte genom förbestämda steg med en tydlig logisk ordning. Istället anpassar frontlinjemedarbetarna ständigt sitt agerande utifrån de aspekter som dyker upp allt eftersom i interaktionen (Chia & Rasche, 2015).

Att kunna använda teoretiska kunskapsartefakter i denna ständigt föränderliga kontext och därmed bli en kompetent strategisk praktiker kräver enligt min tolk-

ning en form av kunskap som är grundad i *praktisk* erfarenhet. Jag övergår nu till att fokusera på hur man uppnår denna kunskap i nästa avsnitt.

#### 4.2.2 Den naturliga säljaren

Föregående avsnitt skildrar att en del av att vara praktiskt strategisk innebär att *kunna* använda teori i praktik. Detta avsnitt handlar om *hur* jag tolkar att man får denna kompetens utifrån frontlinjemedarbetarnas berättelser.

För att vara en kompetent praktiker i frontlinjemedarbetarnas yrkesroll måste man kunna: *praktiskt* tillämpa teori, *självständigt* lösa föränderliga problem i det dagliga arbetet, veta när man skall bryta *officiella* regler för att hantera en situation på bästa sätt och skapa *tillit* i kundinteraktionen. En frontlinjemedarbetare använder uttrycket ”den naturliga säljaren” (intervjuperson 2) när hen talar om dessa kvaliteter, vilket jag valt som rubrik för avsnittet. Dessa kvaliteter menar hen kommer när man kan vara ”naturlig” i sin yrkesroll. Men för att vara *naturlig* i yrkesrollen så tolkar jag det som att man *först* måste lära sig yrkets *formella regler i praktik*. Som ny i yrkesrollen skildrar frontlinjemedarbetarna att man är helt upptagen med att försöka tillämpa alla dessa formella regler korrekt i de praktiska situationerna. En frontlinjemedarbetare beskriver denna upplevelse som att:

”[...] man måste hela tiden tänka på helheten. Samtidigt som du skall göra kunden nöjd skall du göra allting annat så det är många bollar att hålla i luften men man kommer in i det, i början är det katastrof, din schemaföljsamhet är katastrof, men man kommer in i det” (intervjuperson 1).

Från citatet tolkar jag det som att frontlinjemedarbetarna här försöker lära sig att praktiskt tillämpa den form av kunskap som Chia och Rasche (2015) kallar *techné*, vilket innebär kodifierbara tekniker och praktiska instruktioner. För frontlinjemedarbetarna handlar detta om de regler och funktioner som finns för de tjänster och service de arbetar med. Att lära sig detta kräver att man *själv* får tillämpa de *teoretiska* kunskaper som någon annan berättat för en praktiskt:

”[...] man kan ju ha utbildning i all oändlighet där man sitter och lyssnar men det är när man sitter och trycker själv som man först lär sig, och därför är det ju bra att själv först sitta

och lyssna för att höra hur det låter och se hur man gör. Men sen är det jätte viktigt att man får knappa själv [...]” (intervjuperson 14).

Jag tolkar likt Lave (1988) att kunskap och kognition är *sociala* och inte abstrakta teoretiska fenomen som existerar i våra huvuden. Frontlinjemedarbetarna kan inte bara *applicera* den teoretiska kunskap de lärt sig. De måste *praktiskt* grunda denna i den kontext och den specifika situation där de använder den för att den skall bli användbar (Lave, 1988). Detta går inte att lära ut individer i mellan eftersom det är direkt kopplat till individuell praktisk erfarenhet.

Frontlinjemedarbetarna skildrar även att det kommer ett stadium när man lärt sig tillämpa den teoretiska kunskapen i praktik som gör att man kan sluta tänka på *hur* man skall tillämpa den och istället bara agerar utifrån den:

”[...] alla arbeten har ju krav på att du skall uppnå vissa saker men när du vet att det funkar av sig självt, att du behöver kanske inte göra den extra ansträngningen för att nå dom målen [...]. Men innan var det väldigt annorlunda eller så här strikt liksom: - ”jag gör det här, jag skall sälja det här och så mycket.” Men nu så jobbar jag bara och så känner jag att det här behöver göras nu och då gör jag det, nu behöver jag sitta på telefon för det ringer mycket och då gör jag det och det är väldigt lite, jag tänker inte lika mycket på siffror runt om kring utan dom tittar man av per automatik [...]” (intervjuperson 2).

Min tolkning är att frontlinjemedarbetarna här talar om den form av praktisk kunskap som kallas *phronesis*. När detta sker har kunskapen blivit en så pass naturlig del av agerandet att det kan vara svårt att beskriva vad denna explicit består av eller hur den tillämpas i praktik (Chia, & Rasche, 2015; Flyvbjerg, 2001). Min tolkning är att detta kan vara en anledning varför en av frontlinjemedarbetaren använder uttrycket ”den naturliga säljaren” (intervjuperson 2). Eftersom när man inte är upptagen av att koordinera sitt agerande efter reglerna så upplevs det som att man agerar mer naturligt. Min tolkning är att detta kanske egentligen handlar om att frontlinjemedarbetaren blivit mer *praktiskt* kompetent än att hen agerar *naturligt*.

Det frontlinjemedarbetaren beskriver i citatet liknar hur Flyvbjerg (2001) beskriver skillnaden mellan en ny respektive en rutinerad bilförare. Nämligen att som ny är man upptagen med att tillämpa alla regler för att ens klara av att utföra aktiviteten. Först genom att *praktiskt* tillämpa reglerna lär sig föraren använda dem och kan till sist sluta tänka på *hur* man kör och i stället *köra*.

Frontlinjemedarbetarna skildrar även en annan kvalitet som Flyvbjerg (2001), Nonaka och Toyama (2007) menar kännetecknar *phronesis*. Nämligen att de i detta stadium fokuserar på hur man *bäst* löser olika situationer, till skillnad från hur man *bör* lösa dem. Frontlinjemedarbetarna *måste* naturligtvis följa vissa regler. Men i den utsträckning det är möjligt fokuserar de mer på att försöka göra vad som ger bäst utfall i den specifika situationen. Det kan handla om att skicka en faktura från den privata mailen för att kunden behöver den snabbt och denna tjänst finns inte i fallorganisationen. Det kan vara tillsynes små handlingar som detta men som innebär ett sätt att hantera situationer som går ifrån det *formella* sätt frontlinjemedarbetarna lärt sig agera som nya i yrkesrollen. En frontlinjemedarbetare beskriver hur hen ser tillbaka på sig själv som ny i yrkesrollen:

”[...] om jag tittar på mig själv som jag var då så tänker jag: - ”hur fan kunde jag göra så?” Alltså det vara sådana oerhörda petitesser, alltså sånt paragrafrytteri på ett helt annat sätt. Idag så skiter jag i det för jag menar: - ”lös kundens problem!” Men det var liksom de mest basic saker som jag gjorde fel just då som jag tänker, alltså man var på ett helt annat sätt när det kom till det här att man skulle följa regler och man skulle inte vara smidig på något sätt” (intervjuperson 9).

Frontlinjemedarbetarna skildrar även att de har enklare att skapa bra relationer med kunderna när de uppnått praktisk kompetens. Några uttrycker det som att de får *pondus* i det de säger och andra som att de uppfattar att kunderna upplever dem som  *trovärdiga* individer. En frontlinjemedarbetare beskriver det som att hen har lättare att skapa *tillit* i interaktionen:

”[...] jag skapar ju en lättare och en snabbare tillit till kunder. Vi mäts ju bland annat på ett verktyg som innebär ett callback där det finns olika faktorer [...] och även om jag har satsat på det från början så har man ändå med sig att den rör sig i rätt riktning. Nä, tilliten skulle jag säga, och man känner direkt, att det som man säger är något som kunden fullt ut lyssnar på och litar på. Istället för att känna sig osäker och att det där av kan uppstå en situation där kunden känner sig osäker och den osäkerheten kan gå ut i, ja att man blir irriterad. Inte att jag blir irriterad men att kunden blir irriterad och då blir hela samtalet kanske infekterat och så blir det inte så bra slutresultat av det samtalet” (intervjuperson 12).

Frontlinjemedarbetarna menar även att för att kunna skapa denna *trygghet* och *tillit* i kundinteraktionerna måste de få agera i egenskap av de *unika individer* de

är. Det vill säga att den kunskap man tillägnar sig måste stämma överens med vem man är som *person* annars fallerar det. En av frontlinjemedarbetarna uttrycker det på följande sätt:

”[...] vi har ju så här att om jag vill så kan jag sitta och lyssna med någon [...] om man känner att det här är en grym person som är bra på det hen gör och så kan jag anpassa mitt samtal efter det. Men jag tror att det är väldigt individuellt också. Det jag har märkt är att [...] är du på ett visst sätt så är det svårt liksom att fejka det och vara på ett annat sätt. Så är du hård i tonen så får du vara hård i tonen [...]. Jag har tänkt mycket på det att, mitt sätt som jag kör på passar kanske inte andra. Dom kanske inte har samma förutsägningar att köra samma upplägg för då kanske dom fastnar i något som dom inte känner sig bekväma i och då blir det ju pannkaka och allting i alla fall då” (intervjuperson 2).

Jag tolkar detta som att teoretiska verktyg inte bara behöver anpassas till verkliga *situationer* utan även till den egna personligheten. Det vill säga att man även måste *lära sig* vad som fungerar *för en själv* för att vara praktiskt kompetent i sitt agerande. Om detta inte harmonierar menar frontlinjemedarbetarna att det riskerar bli en dålig interaktion med kunden genom att de upplever att man ”läser innan till” eller låter som en ”robot.”

Att lära sig vad som passar en själv för att skapa tillit i kundinteraktionen kanske inte tycks handla om att agera *strategiskt*. Min tolkning är att de kvaliteter jag beskrivit i detta avsnitt är nära förbundna med varandra. För att få en situation att utspela sig som man vill blir en del av att lyckas med detta att man upplevs som trovärdig och på så vis blir även detta en kvalitet i att vara praktiskt kompetent.

Avslutningsvis så är min tolkning är att *lära* är ett nyckelord i detta avsnitt. Jag tolkar det som att frontlinjemedarbetarna skildrar de utvecklar en form av praktisk *kunskap* i relation till sitt yrke. Att man har praktisk erfarenhet behöver inte i sig innebära att man blivit en *kompetent* praktiker. Men min tolkning är att den praktiska erfarenheten *behövs* för att man skall *kunna* bli strategiskt och praktiskt kompetent i praktik.

Jag övergår nu till uppsatsens sista kapitel där jag fortsätter med en sammanfattning och diskussion. I det allra sista avsnittet diskuterar jag även förslag till vidare forskning.

# 5. Sammanfattning och avslutande diskussion

---

## 5.1 Att lära av fallet och implikationer till praktiken

Denna studie visar att de kärnvärden fallorganisationen främst använder som en extern kommunikationsstrategi även blivit en meningsfull tolkningsram för frontlinjemedarbetarna internt i organisationen. Kärnvärdena har dels blivit en del av frontlinjemedarbetarnas *identitet* vilket leder till ett meningsfullt agerande utifrån denna. Detta tolkar jag som ett mer *indirekt* sätt på hur frontlinjemedarbetarna både skapat mening kring organisationens immateriella värden och även hur de realiserar detta värde i kundinteraktionen, det vill säga som en del av deras sätt att *vara* och *hur* de kommunicerar.

Kärnvärdena realiseras även i mer *direkt* mening i kommunikationen med kunderna. Detta genom att frontlinjemedarbetarna som en del av sin yrkesroll tolkar, förmedlar och förklarar den praktiska implikationen av kärnvärdena och hur dessa därmed berör organisationskunderna.

En vidare tolkning är att kärnvärden blir isär värdefulla i denna form av verksamhet som helt utgörs av service och tjänster. Tjänsterna skiljer sig varken innehållsmässigt eller prismässigt ifrån konkurrenter i samma bransch och det är min tolkning att kärnvärdena blir en av de få tillgångar som frontlinjemedarbetarna har för att försöka kommunicera vad som urskiljer organisationen.

Denna studie visar även att frontlinjemedarbetarna skapar mening kring organisatoriska strategier, som kärnvärden, *oavsett* om man arbetar med att förankra dessa internt eller inte. I denna studie har kärnvärdena haft ett positivt utfall för fallorganisationen *trots* att man inte arbetat med att förankra dem internt. Min tolkning är att en del av detta beror på att de kärnvärden som frontlinjemedarbetarna lyfter fram som isär viktiga är lätta att koppla till den *praktiska verksamheten*. Frontlinjemedarbetarna kopplar nämligen genomgående samman *kundnytta* med att organisationen är *kundägd*.

Kärnvärdet *kundnytta* blir en hävstång för att se sig som en *värderingsdriven* organisation och som ett sätt för att prata om något som är fysiskt utmärkande för organisationen. Det vill säga att kundnytta blir en språngbräda för att tala om att organisationen är kundägd vilket exempelvis innebär att eventuella överskott betalas ut till kunderna själva. En reflektion är därmed om kärnvärdena varit lika meningsfulla om *alla* varit formulerade, som exempelvis *kompetenta*, vilket inte är lika lätt att relatera till något *konkret* för organisationen. Min tolkning är att en del av kärnvärdenas värde består av att frontlinjemedarbetarna kan *använda* dessa för att koppla de *abstrakta* tjänster och service de arbetar med till något mer *konkret* för fallorganisationen. Utifrån denna studie är därmed en tolkning att det är fördelaktigt när man arbetar med strategier som *värden* i organisationer som arbetar med abstrakta tjänster och service att dessa enkelt går att relatera till den faktiska verksamheten.

Även om kärnvärdena haft ett positivt utfall för fallorganisationen visar studien samtidigt att det även finns motsägelsefulla upplevelser i relation till dessa. Min tolkning är att detta är ett uttryck för att man är omedveten om hur organisationsmedlemmar skapar mening kring sin omgivning. Mening är inte något som kan *överföras* till organisationsmedlemmar utan *skapas* som en del av handlingar och interaktion. Överensstämmer inte de interna *handlingarna* med vad man försöker kommunicera om sig själv kan detta upplevas som motsägelsefullt för organisationsmedlemmarna. Min tolkning är därmed att när man arbetar med strategier som *värden* så bör man se detta som en strategi som man över bör arbeta med att förankra internt i *hela* verksamheten, och inte endast som en *extern* kommunikationsstrategi.

Detta avsnitt har främst berört studiens två första forskningsfrågor som är relaterade till hur frontlinjemedarbetare skapar mening kring strategier som organisatoriska värden samt hur de realiserar dessa i det praktiska arbetet. Nästa avsnitt berör i större utsträckning studiens sista frågeställning kring hur frontlinjemedarbetarna agerar strategiskt i sin yrkesroll. Eftersom jag finner det svårt att tydligt definiera skillnaden mellan när frontlinjemedarbetare agerar *meningsfullt* och *strategiskt* ser jag det därmed som mer relevant att diskutera den sista frågeställningen utifrån förslag på vidare forskning.



## 5.2 Studiens bidrag till forskningsfältet och förslag till vidare forskning

Målet med denna studie har varit att reflektera över rådande eller förgivettagna antaganden kring *vad* strategi är, *vem* som är strateg och vad detta betyder i relation till strategisk kommunikation för organisationer. Denna studie visar att strategi i egenskap av *teoretiska modeller*, *verktyg* och dylikt är meningsfulla i praktik som *tolkningsramar* för olika organisationsmedlemmar att på olika sätt organisera det dagliga arbetet.

Som Nonaka och Toyama (2007) menar finns det ett växande ointresse för abstrakta teorier och modeller bland yrkesverksamma då de menar att dessa saknar förankring till det praktiska arbetet och verkligheten (Nonaka & Toyama, 2007). Som jag ser det är inte den intressanta frågan *om* dessa abstrakta teorier och modeller har förankring i verkligheten eller inte, det kommer de aldrig att ha, utan det som är mer intressant är *hur* de är *användbara* i verkligheten. Här ser jag strategisom-praktik perspektivet som värdefullt eftersom det bidrar med att öka förståelsen för *kopplingen* mellan abstrakta teorier och verkligheten.

Genom att fokusera på vad individer *gör*, och i denna studie även *intentionen* bakom vad individer gör, framstår att för en teoretisk strategi skall vara användbar i praktik så behövs en individ som *kan* tillämpa strategin i unika situationer. Denna studie skildrar att detta är en förmåga som även organisationsmedlemmar *utan* ledande befattningar har, som *frontlinjemedarbetare*. Denna studie utmanar därmed en traditionell föreställning om att *strateger* är organisationsmedlemmar i vissa befattningar och tyder istället på att vara strateg snarare handlar om en kompetens att *kunna* använda teori i praktik.

Studien visar att denna kompetens utvecklas genom att *lära* sig grunda sin teoretiska kunskap i den kontext där den tillämpas och *först* efter detta kan man agera som en kompetent praktiker. Här ser jag *phronesis* som ett intressant begrepp eftersom det ringar in att detta är en form av *kunskap* som utvecklas praktiskt. Jag finner begreppet användbart som ett sätt att tala om vad det *är* som gör att någon är strategiskt kompetent i praktik. Phronesis har en annan innebörd än att man talar om att kompetenta praktiker utövar en viss *konst* eller har *personlig intuition*, vilket är ett återkommande sätt för hur man tidigare har beskrivit praktisk kunskap (Schön, 1983).

Samtidigt ser jag även begränsningar med phronesis som begrepp. I inledningen till det teoretiska kapitlet skriver jag att jag ser meningsskapande som en förutsättning för att agera strategiskt, eftersom att agera strategiskt kräver att det finns en *mening* med agerandet. Jag har dock svårt att hitta en meningsfull distinktion mellan vad som utmärker ett *meningsfullt agerande* ifrån ett *strategiskt agerande*. Om man agerar meningsfullt kommer man agera på ett sätt som fortsätter att realisera den mening man skapat, och om man agerar strategiskt utifrån en praktisk förståelse så agerar man för att man vill att en situation skall utspela sig på ett visst sätt. Innebörden av dessa två sätt att agera är väldigt lika. Jag upplever därmed samma problem här som finns inom strategi-som-praktik perspektivet i stort, nämligen att kunna förklara vad som *skiljer* en *strategiska* handlingar ifrån *vanliga* handlingar (Whittington, 2006).

Samtidigt uppfattar jag att det finns en väsentlig skillnad mellan begreppen. Detta eftersom att agera *meningsfullt* inte i sig innebär att man blir *mer* kompetent i sitt agerande, inte som frontlinjemedarbetarna skildrar att de blivit i takt med att de lärt sig grunda sina teoretiska kunskaper praktiskt. Frontlinjemedarbetarna agerade även *meningsfullt* när de var upptagna med att lära sig tillämpa sina teoretiska kunskaper i praktik, men här skulle jag *inte* säga att de är strategiskt kompetenta i sitt agerande. Skulle jag genomföra en vidare studie skulle jag fortsätta att fördjupa mig i vad som särskiljer ett *strategiskt agerande* ifrån ett vanligt agerande.

Här ser jag *individer* som traditionellt inte studerats som strateger, som i denna studie exempelvis frontlinjemedarbetare, som fortsatt intressanta att studera. I egenskap av deras yrkesroll måste dessa individer dagligen kommunicera kring sin organisations verksamhet med *externa* individer. Dessa individer har därmed en annan kunskap kring vad det innebär att kommunicera och agera strategiskt än de individer som formulerat organisationens strategier. Inom strategisk kommunikation ser jag det som angeläget att man både skapar förståelse för hur man skapar teoretiska kommunikativa strategier *och* vad det innebär för olika individer att kommunicera och realisera dessa i *praktik*.

# Referenser

---

- Alvesson, M., Sveningsson, S., & Torhell, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Slovenien: Liber.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap* (1. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology* (2. uppl.). Los Angeles: SAGE.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv* (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, K., & Lindeberg, S. (2006). Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling. I Hällstén, F., & Tengblad, F. (Red.). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B., & Rydh, T. (1001). *Det goda förändringsarbetet: om individ och prganisation i förändring*. Lund: Lund: Studentlitteratur.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, 39, 29–49. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10), 1285–1313. <http://doi.org/10.1177/0170840615590282>
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <http://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Bjerke, B. (2003). Framgångsrika intervjuer. I Gustavsson, B. (Red.). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Brinkmann, S., & S Kvale. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Chia, R. & Rasche, A. (2015). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., and Vaara, E. (Red.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. (2 uppl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *Sociological Review*, 53(SUPPL. 1), 267–278. <http://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>

- Dahlgren, P. (1998). Meaning and/vs. Information in Media Studies. *Loisir Et Société / Society And Leisure*, 21(1), 43–62.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/07053436.1998.10715562>
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161.  
<http://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- Dimbleby, R & Burton, G. (1997). *Oss emellan: mellanmänsklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å (Red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Engdahl, O. & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv: Grundläggande begrepp och teorier*. (uppl 2:1). Lund: Studentlitteratur.
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande*. Linköpings Universitet.
- Falkhemimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter. Social Science* (Vol. 23).  
<http://doi.org/10.1177/109821400202300116>
- Follett, M. P. (1930). *Creative experience*. New York: Longmans, Green and Co.
- Ford, J., & Harding, N. (2015). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 1–22. <http://doi.org/10.1177/1742715015621372>
- Gelb, B. D., & Deva, R. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112. <http://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.95>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Sedil, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: what is strategy as practice? I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Sedil, D., & Vaara, E. (Red.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. (2 uppl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gummesson, E. (2003). Fallstudiebaserad forskning. I Gustavsson, B. (Red.). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Harris, F., & Chernatony, L. de. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456.  
<http://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hedman Monstad, T. (2015). *Attempts to bridge the gaps: opportunities and challenges in the communicative constitution of organizations*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (2., [omarb]). Stockholm: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Heide, M. (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. Diss. Lund: Univ., Lund.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220. <http://doi.org/10.1080/1553118X.2011.605777>
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–977. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i praktiken. In Hällstén, F., & Tengblad, S. (Red.). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarzabkowski, P., & Wolf, C. (2015). An activity theory approach to strategy as practice. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Sedil, D., & Vaara, E. (Red.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. (2 uppl.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282–286. <http://doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <http://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Editor ' s Special A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education, 282–286.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2006). Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348–367. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>
- Johnson, G., Whittington, R., & Melin, L. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 1–224. <http://doi.org/Article>
- Kopaneva, I. (2015). Left in the Dust: Employee Constructions of Mission and Vision Ownership. *International Journal of Business Communication*. <http://doi.org/10.1177/2329488415604457>

- Kornberger, M. (2010). *Brand society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(97), 120–129. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Macionis, J. J., & Plummer, K. (2012). *Sociology. A Global Introduction*. <http://doi.org/papers2://publication/uuid/54DA0A9B-80DB-41D5-97B2-79B1CA3F7E44>
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity, 3(2), 157–184. <http://doi.org/10.1177/1476127005052208>
- McCabe, D. (2009). Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*, 17(2), 151–175. <http://doi.org/10.1177/1350508409338885>
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2 uppl). Thousand Oaks, CA: Sage, cop.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.: Wadsworth Pub. Co.
- Mintzberg, H. (1998). the Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Manag, *Strategic Management Journal*, vol 11, 171–195.
- Moss, D., Warnaby, G., & Thame, L. (1996). Tactical publicity or strategic relationship management? An exploratory investigation of the role of public relations in the UK retail sector. *European Journal of Marketing*, 30(12), 69–84. <http://doi.org/10.1108/03090569610153318>
- Neustadt, R, E., & Fineberg V, H. (2004). The Epicemic That Never Was. I Yin, R, K. *The case study anthology*. (Red.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, cop.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394. <http://doi.org/10.1093/icc/dtm014>
- Orlikowski, W. (2015). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Red.). *Cambridge handbook of strategy as practice* (2 uppl.).
- Platen, S, V. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk*

- Platen, S. von., & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. (1:1). Lund: Studentlitteratur AB.
- organisationsförändring: en studie av Sveriges Television*. Örebro: Örebro universitet.
- Rosenberg, A. (2012). *Philosophy of social science* (4 uppl.). Boulder, CO: Westview Press.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day\*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations and opportunities for further development Sensemaking and Organizing: Exploring the Links, *Journal Of Organizational Behavior*, 32(April 2014), 6–33. <http://doi.org/10.1002/job>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books, cop.
- Starbuck, W. (2015). Karl E. Weick and the dawning awareness of organized cognition. *Management Decision.*, Vol.53(No.6), ss. 1287-17477. <http://doi.org/DOI:10.1108/MD-04-2014-0183>.
- Statler, M., Jacobs, C. D., & Roos, J. (2008). Performing strategy — Analogical reasoning as strategic practice. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2006.27169729
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, (6:1), 285–336. <http://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (2 uppl.). New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <http://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537–550. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of

Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

<http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <http://doi.org/10.1177/0170840606064101>



# Bilagor

---

## **Bilaga A.**

### **Intervjuguide**

*Hej och välkommen till denna intervju. Jag heter Maria Alwén och studerar strategisk kommunikation och skriver just nu min mastersuppsats.*

*Det jag är intresserad är medarbetares interaktion och kommunikation med företagskunder. Jag kommer både ställa frågor som handlar om hur du upplever din arbetsplats och frågor som handlar om ditt arbete med företagskunder. Jag är intresserad av dina tankar och erfarenheter så det finns inga rätt eller fel svar på mina frågor.*

*Alla som deltar i intervjun kommer vara anonyma. Vilket innebär för dig att du kan tala fritt under vår intervju och sedan kommer jag anonymisera denna i efterhand.*

*Jag kommer spela in intervjun för att sedan transkribera den och det kommer endast vara jag som har tillgång till inspelningen.*

*Har du några frågor eller är det något du undrar innan vi börjar?*

### **Bakgrund inom företaget**

Jag tänkte att vi kan börja med några frågor kring din bakgrund hos fallorganisationen.

- Hur länge har du arbetat för fallorganisationen?
- Har du haft samma yrkesroll under din yrkeskarriär inom fallorganisationen?
- Har du haft samma arbetsplats under din tid hos fallorganisationen? (Arbetat på olika kontor?)

### **Uppfattning om Fallorganisationen**

- Om du med egna ord skulle beskriva fallorganisationen, hur skulle du beskriva fallorganisationen då?

- Om vi tänker att du träffar en *kund* som inte känner till fallorganisationen, hur skulle du beskriva Fallorganisationen för denna person?
- Hur tycker du att en ideal medarbetare på fallorganisationen är? (Kan du beskriva denna person).
- Har ni någon sådan person på din arbetsplats? Det kan både vara en kollega, en chef eller någon annan som du tycker har dessa kvaliteter. Kan du beskriva vad det är med henne/honom som gör att du uppfattar detta som en ideal medarbetare?

### **Yrkesroll**

Jag tänkte att vi skulle prata lite om ditt arbete här på fallorganisationen.

- Vi kan väl börja med att du kanske kan berätta lite om vad du jobbar med? (Hur kan en vanlig dag ut för dig?)
- Jag tänkte att du kanske skulle kunna berätta om ett tillfälle då du kände att du var en bra medarbetare? (Varför? I vilken situation? Vad hände?)
- Skulle du kunna berätta om ett tillfälle då du upplevde att du inte kunde vara en bra medarbetare? (Varför? I vilken situation? Vad hände?)
- Finns det några formella riktlinjer kring hur ni skall agera i era möten med kunderna? Hur tar du del av dessa? Skriftliga?
- Finns det några mer formella tillfällen då ni pratar om hur man skall hantera olika situationer med kunder? Möten av något slag, utbildningar.
- Pratar du och dina kollegor om hur ni hanterat olika erfarenheter av era kundärenden?
- Kan du beskriva något tillfällen som du upplevde som svårt att hantera i ett kundärende? (Vad hände? Hur löste du situationen?)

### ***Om vi reflekterar lite över din tid som medarbetare:***

- Har din syn på din yrkesroll ändrats under din yrkeskarriär? Hur? På vilket sätt?
- Varför tror du att den ändrats?
- Vad är det viktigaste erfarenheterna du lärt dig under din yrkeskarriär?

### **Jag tänkte att vi ska prata om några värden som fallorganisationen har formulerat.**

- Vad tänker du när du hör *kundnytta*?

- Vad betyder det *kundnytta* för dig i ditt arbete?
- Kan du ge ett exempel på en situation/tillfälle?
  
- Vad tänker du när du *nära tillhands*?
- Vad betyder *nära tillhands* för dig i ditt arbete?
- Kan du ge ett exempel situation/tillfälle?
  
- Vad tänker du när du hör värdeord 3?
- Vad betyder värdeord 3 för dig i ditt arbete?
- Kan du ge ett exempel situation/tillfälle?

**Till sist tänkte jag prata lite om er gemensamma organisations slogan.**

- Känner du till denna?
- Hur känner du till den?
- Vad tänker du när jag säger den *officiella organisations slogan*?
- Vad tänker du att den *officiella organisations slogan* betyder för dig i ditt arbete?  
Kan du ge något exempel på detta?

*Är där något annat du skulle vilja tillägga eller känner är värdefullt för dig att dela med dig av som jag inte frågat om?*

*Nu kommer jag i sådana fall att runda av intervjun. Du skall ha stort tack för din medverkan och att du delat med dig av dina tankar och erfarenheter, det har varit mycket intressant att ta del av dessa. Är det något du skulle vilja fråga mig innan vi skiljs åt? Dyker det upp frågor och funderingar i efterhand är du välkommen att kontakta mig.*