



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Strategy as Practice – En fallstudie

“Syftet med denna studien är att studera hur företaget Göteborg & Co gör för att skapa, forma, och implementera sina strategier. Genom detta ämnar vi att förstå hur företaget arbetar med strategi i praktiken och på så sätt minska gapet mellan teori och praktik.”

Kandidatkurs vårterminen 2019

Företagsekonomiska institutionen
Management och Organisation
VT 2019
Odd Jovell Swensson 950402
Sebastian Nellemark Paulsson 931029
Handledare: Jonas Fasth

Abstract

Title: Strategy as Practice - A Case study

Authors: Odd Jovell Swensson, Sebastian Nellesmark Paulsson

Advisor: Jonas Fasth

Subject: Management, Bachelor thesis, 15 credits

Institution: Handelshögskolan at University of Gothenburg

Key words: Strategy as practice, Practitioners, Practises, Praxis

Purpose: The purpose of this paper is to study how Göteborg & Co create, shape and implement their strategies in order to gain understanding of how the company actually “do strategy”. By doing so we hope to breach the gap between theory and practice.

Research questions: 1. Who participates in the strategy making process? 2. Where does strategies come from and what occurs in the strategic process? 3. How are strategies communicated?

Theory: This paper’s theoretical lens is based on Strategy as practice theory and previous studies within this subject.

Methodology: A qualitative case study has been made at Göteborg & Co, based on nine semi structured, in depth interviews with staff members from various levels within the firm.

Empirical inquiry: This chapter strives to describe how the firm create, shape and implement their strategies.

Conclusion: At the firm Göteborg & Co there are many actors involved in the strategic process, both in a direct sense and indirect. Which these actors are can vary from each specific situation, however there are a few key actors who are more often than not directly involved in the strategic process. Where the creation of strategies is initiated is not limited to a specific place but is rather an ongoing process that is constantly occurring, and this process is different for each individual. As describes further in the study, the strategic process is complex and consists of many factors that simultaneously occurs and are intertwined with one another. The strategic process also varies depending the situation and at what level it is taking place. To spread and create understanding for the strategies within the firm, communication is a key component. It is important that strategies are clearly phrased and translated for each situation so that they easily can be applied in to the daily routines.

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Strategy as Practice - En fallstudie

Författare: Odd Jovell Swensson, Sebastian Nellesmark Paulsson

Handledare: Jonas Fasth

Ämne/kurs: Företagsekonomi, Management, C-uppsats, 15 hp

Institution: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Nyckelord: Strategy as practice, Aktörer, Arenor, Arbetsformer

Uppsatsens syfte: Syftet med denna studien är att studera hur företaget Göteborg & Co gör för att skapa, forma, och implementera sina strategier. Genom detta ämnar vi att förstå hur företaget arbetar med strategi i praktiken och på så sätt minska gapet mellan teori och praktik.

Frågeställningar: 1. Vilka är de som deltar i strategiprocessen? 2. Var kommer strategierna ifrån och vad sker i strategiprocessen? 3. Hur sprids och kommuniceras strategier inom organisationen?

Teori och referensram: Uppsatsens teoretiska referensram består av Strategy as practice teorin och tidigare studier som har gjorts inom ämnet.

Metod: En kvalitativ fallstudie har utförts på företaget Göteborg & Co, baserat på nio semistrukturerade djupintervjuer utförda med chefer och medarbetare inom företaget.

Empiri: Beskriver hur företaget arbetar med skapandet, forandet samt implementerandet av sina strategier.

Slutsats: På Göteborg & Co är det flera som är involverade i den strategiska processen, både direkt och indirekt. Vilka dessa personer är kan variera från gång till gång men oftast är det ett visst antal nyckelaktörer som är direkt involverade i skapandet, forandet och implementeringen av företagets strategier. Var strategiskapandet initieras sker inte på ett specifikt ställe, utan det är en pågående process som hela tiden pågår, så hur idéupptäckten och implementeringen faktiskt går till i praktiken är till stor del en individuell process. Som det beskrivs vidare i studien är själva strategiprocessen komplex med många olika delar som utspelar sig samtidigt och påverkas av varandra. Strategiprocessen ser dessutom olika ut beroende på i vilken situation och vilken nivå den utspelar sig. För att sprida och förankra strategier på företaget är kommunikationen en viktig del där det krävs att strategier översätts och blir konkreta utifrån vem det är som är mottagare. På så sätt kan strategin lättare appliceras i det dagliga arbetet.

Innehållsförteckning

ABSTRACT	1
SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
1. BAKGRUND	4
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
1.3 AVGRÄNSNINGAR	5
2 TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 STRATEGY AS PRACTICE	6
2.2 PRACTITIONERS, PRACTICES, PRAXIS.....	7
2.2.1 Practitioners	7
2.2.2 Practices	8
2.2.3 Praxis	9
2.3 SAP - I ETT MAKROPERSPEKTIV	10
3 METOD	11
3.1 EMPIRISKT FOKUS	11
3.2.2 Induktiv ansats	11
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
3.3.1 Intervju	12
3.3.2 Källkritik mot primärdata	14
3.3.3 Analys av data	15
3.4 ETIK.....	15
3.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	16
4. EMPIRI	17
4.2 GÖTEBORG & CO	17
4.3 AKTÖRER I DET STRATEGISKA ARBETET	17
4.4 HÄR UTSPELAR SIG DEN STRATEGISKA PROCESSEN	18
4.5 SKAPANDET AV NYA STRATEGIER OCH IDÉER	19
4.5.1 Affärsplanen - Tydlighet i vad som skall göras	19
4.5.2 Det strategiska arbetet är en adaptiv process	21
4.6 HUR STRATEGIER FÖRANKRAS OCH KOMMUNICERAS	22
4.6.1 Strategin kommuniceras olika utifrån situation	25
5. ANALYS & DISKUSSION	26
5.1 PRACTITIONERS / AKTÖRER	26
5.2 PRACTICES / ARENOR	27
5.3 PRAXIS / ARBETSFORMER.....	28
5.4 INFORMATIONSFLODE OCH KOMMUNIKATION	30
6. SLUTSATS	32
6.1 VILKA ÄR DE SOM DELTAR I STRATEGIPROCESSEN?	32
6.2 VAR KOMMER STRATEGIERNA IFRÅN OCH VAD SKER I STRATEGIPROCESSEN?	32
6.3 HUR SPRIDS OCH KOMMUNICERAS STRATEGIER INOM ORGANISATIONEN?	33
7. FRAMTIDA FORSKNING	34
8. REFERENSER	35
9. BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	37

1. Bakgrund

Spektrumet av teorier inom strategiområdet har aldrig varit så diversifierat som idag, eller så fullt av teorier som konkurrerar med varandra (Whittington, 1996). Tidigare forskning inom strategiområdet har ofta haft fokus på analysering av strategiers effekter och dess resultat. På senare tid har Strategy as practice som koncept vuxit fram och börjat få fotfäste inom managementforskningen (Vaara et al., 2015). Till skillnad från tidigare idéer och teorier om strategi syftar denna nya inriktning (ofta benämnd SAP) till att se på implementeringen och uppkomsten av strategi (ibid). Dessutom studeras arbetet kring och implementeringen av strategi i sin kontext. Man ser där processerna i det dagliga arbetet mellan alla medarbetare, istället för att endast se strategi som en grandios vision skapad av ledningen (Whittington, 1996).

Som en egen forskningsgren är SAP förhållandevis nytt område och togs först upp av Richard Whittington (Whittington, 1996), men har tidigare nämnts i samband med annan forskning inom strategiområdet, bland annat av stora namn i managementområdet såsom Mintzberg, Waters och Pettigrew. Organisations och managementprofessor Eeto Vaara beskriver i sin artikel What is Strategy as practice fenomenet som:

”Strategy as practice can be regarded as an alternative to the mainstream strategy research via its attempt to shift attention away from a ‘mere’ focus on the effects of strategies on performance alone to a more comprehensive, in-depth analysis of what actually takes place in strategy formulation, planning and implementation and other activities that deal with the thinking and doing of strategy. In other words, SAP research is interested in the ‘black box’ of strategy work that once led the research agenda in strategic management research” (Vaara et al., 2015 s.1).

Anledningen till att området har börjat växa fram är för att SAP ser strategi som en social praktik där det snarare är någonting man gör än någonting man har. Genom att fokusera på vad man gör kan detta bredda bilden på strategi eftersom det i större utsträckning tar hänsyn till de faktorer som påverkar hur strategi utformas och slutligen realiseras. Detta ger managers möjligheten att förstå de specifika aktiviteter som strategiprocessen består av och dess betydelse för skapandet av strategi (Whittington 1996). Ett av huvudsyftena med SAP är att ta reda på vad som krävs för att effektivt utföra strategi, då är det viktigt att ha en skarp förståelse för dessa aktiviteter och vad som påverkar dem, samt den roll olika aktörer innehar i denna processen (ibid). Hur strategi skapas och utförs i praktiken är inte samma för alla, på grund av detta behöver man enligt Whittington (1996) vara redo att som strategiutövare förstå både lokala rutiner samt vilka aktörer som är involverade i processen snarare än hur strategi idealt framställs i en kursbok.

Med bland annat ökade institutionella påtryckningar utifrån och en ständig press att diversifiera sig på marknaden är strategiarbetet någonting som företag ständigt behöver jobba med. Genom att förstå hur strategi kommer till och implementeras blir det också möjligt att påverka den. Även om det inte finns några exakta framgångsrecept tror vi en ökad förståelse och kunskap om hur strategiarbete går till i praktiken kan bidra till bättre förutsättningarna att lyckas forma och implementera sin strategi. Genom detta kan organisationer på kreativa nya sätt skapa värde

för både företaget och samhället i stort. Med SAP kommer större insikt från både chefer och medarbetare om inte bara vad de gör utan också varför de gör det.

När det talas om strategi tänker människor på olika saker och det finns flera definitioner av begreppet. Vi har i den här studien valt att definiera strategi som: Vägen till målet och de aktiviteter som den består utav.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studien är att studera hur företaget Göteborg & Co gör för att skapa, forma, och implementera sina strategier. Genom detta ämnar vi att förstå hur företaget arbetar med strategi i praktiken och på så sätt minska gapet mellan teori och praktik.

För att besvara detta syfte har vi formulerat forskningsfrågor som lyder:

1. Vilka är de som deltar i strategiprocessen?
2. Var kommer strategierna ifrån och vad sker i strategiprocessen?
3. Hur sprids och kommuniceras strategier inom organisationen?

1.3 Avgränsningar

Mot bakgrund av uppsatsens syfte har ett antal avgränsningar gjorts. Bland annat valdes ämnet SAP ut tidigt som primärt fokusområde, vilket per automatik avgränsade oss från andra stora strategiteorier. Här fick vi också avgränsa frågeställningen utifrån den valda teorin. Därefter avgränsade vi oss ytterligare genom att endast kolla på strategi inom ett företag. Den givna tidsramen gjorde också att vi fick avgränsa oss i valet av intervjurespondenter till de som hade tid.

2 Teoretisk referensram

I denna teoretiska referensram ämnar vi att beskriva, tolka och nyansera vad ämnet Strategy as Practice (SAP) är, hur det har beskrivits inom tidigare forskning och vad det kan utvecklas till. Genom att använda oss av tidigare studier som har gjorts inom Strategy as Practice kan vi utifrån tidigare kunskaper och slutsatser göra det tydligt och svara på frågor såsom; vad som sker i strategiprocessen, visa varför man agerar på ett visst sätt, varför strukturerna är uppbyggda som de är, var strategierna kommer ifrån, hur strategier sprids inom organisationen samt vilka som deltar.

Uppbyggnaden i detta teoretiska kapitel är att först ge en förklaring till vad SAP är och vad det innebär. Sedan lyfter vi fram några av de enligt oss mest lämpade underteorier inom SAP. Den teoretiska referensramen ska på så sätt hjälpa oss att analysera och tolka vårt empiriska material, utifrån flertal synvinklar (Lind, 2014).

2.1 Strategy as Practice

Strategy as Practice forskningen syftar till att studera strategi på en mikronivå, det vill säga de aktiviteter, processer och tillvägagångssätt som karakteriserar organisationers strategi och strategiarbete. Detta bidrar till att förstå strategi ur ett organisatoriskt perspektiv och hur beslut tas. Det ger även möjligheten att strategiskt undersöka hur processen kring organisering går, vilket kan skapa en koppling mellan den moderna synen på strategic management och praktikorienterade organisationsstudier (Vaara et al., 2010; Jarzabkowski & Paul Spee 2009).

Strategy as Practice har som utgångspunkt att skifta fokus från traditionell strategiforskning om vad strategi "är" och vad den har för effekter till att studera strategi och strategiarbete i praktiken. Att ta reda på vad det är som verkligen händer i strategiformulering, planering, implementering och andra aktiviteter som handlar om hur strategier kommer till och implementeras (Vaara et al., 2010). SAP tar helt enkelt sikte på hur managers samt konsulter agerar och interagerar i strategiprocessen för att klura ut den praktiska kunskapen hos managers och strateger, för att ta reda på "hur de gör strategi". Det finns flera dimensioner i "hur strategi görs": hur kommer idéerna till, hur upptäcker man och tar tillvara på möjligheterna, hur uppfattas och förstås den specifika situationen, men det är också det vardagliga rutinarbetet. SAP berör alla dessa områden eftersom det är där strategi uppkommer och implementeras (Whittington 1996).

Enligt Eero Vaara et al (2010) har SAP som forskningsområde blivit utforskat i en mängd olika kontexter sedan uppkomsten i början av 2000-talet. Däribland finns teman såsom strategiarbete i olika situationer, formellt strategiskt strategiarbete, *sensemaking* vid skapande av strategi samt diskursivt utövande av strategi. Nedan uppmärksammas några relevant tankar som har lyfts upp och kan kopplas till de många områdena inom SAP. Whittington (2006) belyser vikten av att förstå strategiaktiviteterna i en större social kontext, aktörer jobbar inte i isolering utan påverkas av ett flertal sociala och samhälleliga institutioner. Utifrån detta har Whittington (2006) skapat

ett ramverk för att bäst förstå och studera mikronivåerna i strategiarbete. Han beskriver det som tre delar: practitioners (Aktörer), practices (Arenor) och praxis (Arbetsformer). Det intressanta med hans ramverk är att det inte placerar de som utövar strategi enbart i toppen av organisationen utan att de kan finnas genom hela organisationen. Mintzberg och Waters (1985) är inne på samma spår och menar att det gamla sättet att se strategi som något bara top-management sysslar med är begränsat på flera sätt. Istället menar de att strategi borde ses ur ett bredare perspektiv så att komplexiteten och mångfalden av sätt som strategi växer fram och blir till kan tas i beaktning. Mintzberg och Waters (1985) beskriver detta som ett mönster i en strimma av beslut. Det är en process som hela tiden pågår på flera olika plan, där den påverkar och påverkas av flera olika mikroaktiviteter.

Inom strategiskapande har Mintzberg & Waters (1985) också gjort skillnad på avsiktliga och framväxande strategier. Denna teori är inte en direkt kopplad som en av SAP-forskningens subgenrer men är fortfarande väldigt relevant när man diskuterar hur strategiskapande går till i praktiken. Avsiktliga strategier är i förtid bestämda och ofta väl formulerade, där utfallen också är formulerade innan strategin implementeras. De framväxande strategierna är däremot ofta en del av sammanflätade handlingar och idéer som ej behöver vara i förväg formulerade. De är snarare anpassade strategier utifrån tillfälliga omständigheter (Mintzberg & Waters 1985; Clegg et al., 2011).

2.2 Practitioners, Practices, Praxis

2.2.1 Practitioners

Practitioners (Aktörer) är de som arbetar med, skapar och utför strategierna (Whittington, 2006). Vilka de är som faktiskt skapar och utför strategier kan definieras på flera olika sätt. Inom tidigare forskning väljer vissa att ha en bredare definition av vilka aktörerna är, medan andra smalnar av definitionen och har en mer avgränsad syn på vilka som är delaktiga. Inom dessa definitioner görs också skillnad på om man ser aktörerna som en individ eller som en grupp (Jarzabkowski & Paul Spee 2009).

Miller et al (2008) har funnit att det ofta finns en kärngrupp aktörer som är centralt involverade i strategiskapandet. Dessa nämns vara de mest inflytelserika i processen och är främst VD, produktion/service avdelningar och marknadsföring, men också finansavdelningen samt leverantörer. Jarzabkowski (2003) har också hittat att strategiarbetet kretsar kring några få specifika centrala aktörer, ofta med VD:n i centrum. Dessa nyckelpersoner används för att sammanställa information till en strategisk riktning som sedan kommuniceras ut till övriga organisationen. Men detta betyder inte att nyckelaktörerna arbetar i ett vakuum och är de enda viktiga aktörerna i strategiprocessen, utan det är flera aktörer som tillsammans bildar en plattform för det strategiska arbetet (Miller et al., 2008). Nordqvist (2011) visar i sin studie att en aktör kan inneha flera roller i strategiprocessen och kan återfinnas på olika hierarkiska nivåer, samt att de också kan komma utanför själva organisationen. Hur de olika aktörerna påverkar processen ser olika ut och kan variera från tillfälle till tillfälle, även vilka som ingår i strategiarbetet kan skiljas. I samma studie beskrivs begreppet "Simmelian stranger" som

refererar till en aktör som varken står för nära eller för långt ifrån strategiprocessen och de som agerar inom den. Detta ger ”främlingen” en unik position och möjligheten att komma med ett ”utifrån-in” perspektiv på strategiarbetet.

2.2.2 Practices

Vid försök att definiera begreppet practices har det i tidigare forskning påpekats att detta inte är något lätt på grund av underliggande filosofiska och teoretiska faktorer (Schatzki, 2006). Dessa faktorer påvisar att practices är en komplex sammansättning av sociala, materiella och förkroppsligande sätt av att ”göra“, som är sammankopplade och inte alltid nödvändigtvis medvetet utförda utan görs mer på rutin. SAP som forskningsområde har försökt att utröna vad och vilka dessa specifika practices är och på vilket sätt de bidrar till hur strategi utförs (ibid). Ett av de vanligaste angreppssätten att ta sig an practices är att förstå det utifrån vad som kallas ”the linguistic turn” inom ”practice theory”. Detta innebär att man tolkar practices utifrån de samtal där strategi skapas (Jarzabkowski & Paul Spee 2009). Ett annat angreppssätt är att tolka begreppet utifrån vissa framstående episoder där de strategiska samtalen förs som exempelvis möten och workshops (ibid). Practices kan också referera till var processen utspelar sig till exempel var information inhämtas samt hur den inhämtas. Det beskriver också den sociala kontext där arbetet sker, vilket också kan kallas för arenor (Melanders et al., 2010).

Nordqvist (2011) har i sin studie lyft ut möten som en specifik arena och diskuterar samband mellan formella och informella möten inom strategiskt arbete, samt lyfter fram effekter dessa möten kan ha på företags strategier. En formell strategisk arena beskrivs som möten som sker utifrån schemalagd tid, i formella kontexter, vanligtvis regelbundna samt med etablerade rutiner och normer. Informella arenor beskrivs som möten av mindre formell kontext likt samtal och ”småprat” i former där två eller fler personer ses. Informella arenor och möten har stor vikt för det strategiska arbetet, de karaktäriseras av subtila gränser som inkluderar vissa samtidigt som de exkluderar andra. Ingen specifik person kan kontrollera uppkomsten av dessa möten. Även om vissa aktörer driver uppkomsten av dessa mer (ibid). Enligt Nordqvist (2011) kan man benämna dessa arenor ”öppna” eller ”stängda”. En stängd arena hänvisas vara kontrollerad av företagets maktcentra eller en stark koalition, medan en öppen arena har mer inslag av en heterogen blandning aktörer som arbetar med strategi. Det har observerats att de informella arenorna, genom att ha en mer avslappnad och spontan miljö än de formella, gav dem mer kreativ potential (ibid). Även när det fanns avsatt tid för frågor rörande strategi såsom teammöten, ledningsmöten eller styrelsemöten fortsatte informella arenor att spela en stor roll på företagen Nordqvist (2011) undersökte. Upptäckten gjordes att styrelsemöten skapade både formella och icke formella möten där strategiska samtal kunde fortsätta både mellan och efter den avsatta tiden för mötet. Utöver formella och informella arenor beskrivs en mittenvariant som kallas för ”hybrid arenor”. Dessa uppstår från försök att komma ifrån de dagliga rutinerna. Möten utanför företagets miljö såsom workshops och konferenser kan hjälpa till att bryta de vardagliga normerna och skillnaderna mellan aktörer och arenor (ibid).

2.2.3 Praxis

Praxis (Arbetsformer) refererar till det faktiska mikroaktiviteterna i strategiarbetet. Det vill säga det man faktiskt gör, de aktiviteter där strategier utförs (Whittington, 2006). Med arbetsformer refererar Whittington (2006) också till rutiner samt arbetets karaktär. Tidigare forskning inom SAP belyser också att mikroaktiviteterna kan ske på olika nivåer: individ- och gruppnivå eller på en större organisationsnivå. Praxis på en individ- och gruppnivå syftar till att förklara ett fenomen som uppstår eller ligger väldigt nära aktörerna som skapar det, till exempel hur ett beslut tas. Medan det på en organisationsnivå syftar till att förklara en större strategisk process och de aktiviteter den består av (Jarzabkowski & Paul Spee 2009).

Liknande Whittingtons (2006) samt Mintzberg och Waters (1985) tankar om var strategiarbete utövas påvisar Regnér (2003) att det finns signifikanta skillnader mellan hur människor i olika delar av organisationer bidrar till framkomsten av strategier. Detta beskrivs genom deduktiv och induktiv utveckling. Induktiv utveckling innebär att man experimenterar sig fram via "trial and error" för att med externt fokus på nya tekniker och marknader ta reda på vilka strategier som verkar attraktiva. Deduktiv ansats på strategiskapande formar sig istället från analyser utifrån befintliga marknader, formella verktyg, traditionella strategier samt befintliga kunskapsstrukturer. Regnér (2003) noterar att det två olika sätten att arbeta och förstå sin omvärld skiljer sig åt beroende på var i organisationen man befinner sig. Det mer deduktiva sättet att jobba på är vanligare i de han kallar för centern av organisationer, det vill säga högre upp i organisationen, medan det mer induktiva skapandet av strategier är mer framträdande i periferin av organisationer, exempelvis mellanchefer. Enligt Regnér (2003) verkar induktiva vardagsaktiviteter samt utforskning (som båda ofta kommer från periferin) vara avgörande för skapande och utveckling av strategi vilket triggar förändring i centret av organisationen senare i processen.

En tidigare studie kopplad till området Strategy as Practice är skriven av Hendry, Kiel & Nicholson (2010), och visar hur det faktiskt går till när ledningsgrupper arbetar med strategi och hur det påverkar strategiprocessen. De beskriver att det finns två ej uteslutande stilar, kallade interaktivt strategiarbete samt strategisk procedur. Den förstnämnda av dessa nämns vara ett arbetssätt av mer hierarkisk karaktär. Det finns mer formaliserade roller och fokus ligger på att övervaka befintliga strategier samtidigt som avvikelser från de befintliga förväntningarna korrigeras. Här bygger det strategiska arbetet mycket på administrativa aktiviteter likt budgetar, prognoser och trendanalyser. Denna variant nämns fungera bäst i äldre organisationer med fungerande strategier även om den också kan beskrivas som administrativ och trögflytande. Den senare, interaktivt strategiarbete, benämns ha många formella samt informella möten, där alla jobbar på samma villkor och är samma håll. Detta kräver ett stort pågående engagemang från ledning i alla led och fungerar bättre vid introducerandet av nya strategier (ibid).

För att underlätta den strategiska processen som Regnér (2003) beskriver där samarbete genom hela organisationen är väsentligt för att utveckla nya strategier är kommunikation väldigt viktigt. Samra Fredericks (2003) har studerat detta, och mer specifikt kommunikation i form av

konversationer. Hon beskriver hur konversationer och retoriska mikroprocesser av strategiarbete kan påverka strategier i helt nya riktningar. Exempelvis kan enligt Frederiks (2003) ett kort möte eller några väl valda ord förändra en strategisk riktning. Miller et al (2013) belyser också vikten av en tydlig kommunikation, där översättning av språket är nyckeln. Visionen måste kommuniceras på ett sätt så att den engagerar medarbetarna och det blir tydligt för dem vad de ska göra via ett språk som är lättbegripligt. En annan faktor som enligt Miller et al (2013) är betydelsefull för att lyckas med strategiarbete är att det i organisationen måste finnas mottaglighet och erfarenhet. Det är upp till de med mest inflytande över strategiarbetet att hantera och tillgodose dessa faktorer (ibid).

2.3 SAP - I ett makroperspektiv

Strategy as practice-forskning med dess inblick i hur sociala aktiviteter på mikronivå påverkar hur företag utformar och jobbar med strategi ger också kunskap på andra områden i större perspektiv. Detta ger inte endast ett organisatoriskt perspektiv i strategiska beslutstaganden utan också en möjlighet att utforska organiseringsprocesser vilket är ett användbart verktyg när man vill koppla och jämföra strategiforskning med praktikorienterad organisationsforskning (Vaara et al., 2010).

Enligt Eero Vaara, et al (2010), vore det ett misstag att i diskussionen om Strategy as Practice inte koppla samman ämnet med den bredare, samhällsvetenskapliga forskningen om "*practice turn*". Därigenom kan man se hur just "praktik" har stor roll i viktiga frågor och koncept rörande hur både individer, strukturer och institutioner alla är sammankopplade i sociala system och organisationer. Detta kan användas vid forskningen kring Strategy as Practice då det ger forskaren möjligheten att direkt föra dialog med de som praktiserar strategier i olika sammanhang och processer. Antingen de som är engagerade i skapandet av strategier och aktiviteter rörande strategiarbete eller med dem som måste utstå olika strategiers och deras implikationer (ibid). Via denna sammankoppling kan man enligt Eero Vaara et al (2010) förhoppningsvis avancera den teoretiska förståelsen på ett sådant sätt att det ger praktisk relevans för både chefer och andra organisatoriska medlemmar.

Samtidigt lyfts vikten fram att ha ett kritiskt förhållningssätt när det kommer till forskning att försöka utveckla och avancera just Strategy as Practice. Eero Vaara et al, (2010) poängterar att forskningsområdet inte endast får bli en granskning av chefer i högre positioner som initialt kan tänkas jobba mer med strategiarbete, utan bör också inkludera analyser om hur andra bidrar till strategier och dessutom hur de kan motsätta sig dem och deras följder. Detta samspelar med tankarna vi haft vid utformandet av forskningsfrågorna för denna fallstudie. Genom att fokus ligger i att studera hur personer på olika positioner jobbar med Strategy as Practice på företaget vi valt kan vi förhoppningsvis på ett mer nyanserat sätt avancera detta forskningsområde.

3 Metod

3.1 Empiriskt fokus

Empiriskt fokus i denna rapport är att göra en kvalitativ fallstudie, med information hämtad från både sekundär och primärdata. Eftersom det är svårt att standardisera och mäta hur någonting utförs, valde vi istället ett kvalitativt angreppssätt för att på bästa sätt förstå och belysa hur strategiarbetet går till i praktiken. Genom intervjuer och observationer försöker vi att beskriva och sätta ord på vad det är som händer i strategiprocessen (Patel & Davidsson 2011). Detta har gjorts via observationer och intervjuer med både ledning samt medarbetare inom det valda företaget Göteborg & Co. Företaget valdes ut på grund av dess intressanta struktur med flera avdelningar som alla måste komma samman för att uppnå ett gemensamt syfte. Vilket gav oss möjligheten att studera strategiprocessen på flera nivåer i företaget och se hur strategi upplevs genom hela hierarkin. Det är ett kommunalt bolag vilket också gör att det utöver de vanliga krav som ställs på privata företag även måste förhålla sig till ytterligare regler. Detta är intressant eftersom det adderar externa faktorer som skulle kunna påverka företagets strategi. Valet av företag kan också benämnas ett bekvämlighetsurval då det inte är ett slumpmässigt urval på grund av att författarna sedan tidigare visste att de hade möjlighet att utföra intervjuer här (Denscombe, 2014).

Genom metodvalet att göra en fallstudie ämnar vi att kunna få en djupare förståelse inom ett specifikt fenomen (Saunders et al., 2007). En fallstudie är också användbar när man vill skaffa sig kunskap gällande ett visst sammanhang, samt när man vill utveckla nya teorier (ibid). Själva syftet med en fallstudie är att den har möjligheten att besvara frågor liknande arten: vad, varför eller hur någonting förekommer (ibid). Ansatsen i denna rapport syftar till att skaffa djupare förståelse och insikter om hur strategiarbete går till i praktiken och därför är en fallstudie är lämplig i detta fall.

3.2.2 Induktiv ansats

Vi valde att i denna rapport ha ett induktivt förhållningssätt när vi sökte svar på våra forskningsfrågor. Detta betyder att vi lät empirin styra riktningen i rapporten samt vid genomförandet av intervjuerna, för att sedan tillämpa de teorier som vi tycker ger mest förståelse och kunskap i det framställda empiriska resultatet. Detta gör vi för att vara så opartiska som möjligt och inte försöka tvinga på redan existerande teorier på verkligheten. Via detta tillvägagångssätt kan vi undvika att frågorna under intervjun blir ledande, vilket hade kunnat ske om vi försökte få dem att passa in på sedan tidigare vald modell eller teori (Patel & Davidsson, 2011).

3.3 Tillvägagångssätt

3.3.1 Intervju

Beteckning på intervjudeltagare, datum och intervjulängd:

Chef Marknad & Kommunikation (CMK), (Sitter med i ledningsgruppen)

Datum: 2019-04-17

Längd: 45 minuter

Strategisk rådgivare till VD (SR), (Sitter med i ledningsgruppen)

Datum: 2019-04-17

Längd: 42 minuter

Chef, Partnerskap, Inkl. Näringslivsgruppen (CPN), (Sitter med i ledningsgruppen)

Datum: 2019-04-16

Längd: 67 minuter

Kommunikationsstrateg (KS)

Datum: 2019-02-26

Längd: 58 minuter

Hållbarhetsansvarig (HA)

Datum: 2019-04-15

Längd: 52 minuter

Utredare/ administration (U/A)

Datum: 2019-05-06

Längd 55 minuter

Projektledare (PL)

Datum: 2019-05-08

Längd 48 minuter

Chef Besöksservice (CB)

Datum: 2019-05-08

Längd: 58 minuter

Utvecklingsledare Göteborg 2021 (UL)

Datum: 2019-05-09

Längd: 55 minuter

Intervjuerna utfördes på plats i Göteborg & Co's lokaler på Mässans Gata 8. Vi började alla intervjuer med att presentera oss och fråga om det gick bra att vi spelade in. Sedan fortsatte vi att berätta om vad det är vår studie handlar om och diskuterade brett vad "Strategy as practice" är och etablerade en gemensam definition av ordet strategi. Vi bedömde att det inte skulle påverka svaren i någon större utsträckning, men att det underlättade för oss att få den informationen vi sökte och tolka deras svar på rätt sätt. Det gjorde det också enklare för respondenterna att ge tydliga exempel och svar på våra frågor.

Ansatsen i de genomförda intervjuerna har varit att följa en semistrukturerad modell, vilket gav respondenterna möjlighet att formulera sina egna svar på ett fritt sätt. Detta då ramverket för våra frågor var öppna och gav möjlighet till en samtalsliknande ton i intervjun med möjlighet till följdfrågor. (Patel & Davidsson, 2011)

De utvalda respondenterna som intervjuades var både chefer samt medarbetare på företaget där de arbetar. Detta för att få en helhetsbild av strategiprocesserna i praktiken och inte endast visa upp strategiarbete utifrån ett managementperspektiv. Detta är viktigt då förespråkarna för det valda ämnet Strategy as practice säger att strategiarbete kan växa fram i de vardagliga processerna mellan alla arbetare på ett företag och inte endast från ledningsarbete och top-management (Whittington, 1996).

Vid formuleringen av intervjufrågorna använde vi oss av Patel och Davidssons (2011) generella förslag för att forma intervjufrågor. Här med fokus på att använda en så kallad trattmodell vid intervjuerna för att skapa en naturlig och lugn intervjusituation med öppna frågor i början och sedan smalna av fokus och bli mer specifik i frågorna (Patel & Davidsson, 2011). Frågorna är utformade att vara korta och begripliga till sin natur. Successivt under intervjuernas gång upplevde vi en möjlighet att anpassa språket till respektive intervjuobjekt för att på ett så naturligt sätt som möjligt föra ett samtal kring vårt valda ämne. Vi anser att vi lyssnat noggrant på de svar vi fått i intervjuerna för att på så viss kunna ställa relevanta motfrågor med krav om specifika förtydliganden eller för att återknyta till tidigare nämnda ämnen. Vi har försökt styra intervjuerna inom ämnet Strategy as practice men samtidigt uppvisa flexibilitet för vart samtalet tar vägen.

Även om det finns många fördelar med att utföra en intervju ansikte mot ansikte, exempelvis att man lättare kan uppfatta nyanser i samtalet och avläsa kroppsspråk på ett helt annat sätt än exempelvis video- eller telefonintervjuer, så finns det också en del nackdelar. En nackdel som kan uppstå menar Jacobsen (2002) är att intervjuobjektet kan bete sig onormalt som en följd av intervjuarens närvaro. Ett annat problem som kan uppstå är vad som kallas för kontexteffekten (ibid). Kontexteffekten säger att ett intervjuobjekt har större sannolikhet att bli distraherad i en miljö de finner naturlig, medan om intervjun utspelar sig i en konstlad miljö kan intervjuobjektet ge konstlade svar (ibid). Vi valde att utföra våra intervjuer på respondentens arbetsplats, ofta i avskilda rum utsedda för möten eller konferens. Det kan alltså beskrivas som en naturlig miljö för respondenten, men tack vare möjligheten att stänga om oss och få avskildhet upplevde vi inte att någon agerade distraherad. Vi ansåg även att utföra intervjuer ansikte mot ansikte hade övervägande positiva aspekter jämfört med andra alternativ för vår

fallstudie. Alla intervjuerna spelades in efter godkännande av respondenterna och transkriberingen av intervjuerna skedde tätt inpå utförandet för att få en färsk bild av vårt material. Att spela in intervjuerna hjälper inte endast för att minnas vad som sades, utan dessutom i vilken kontext samt hur det sades (Bryman & Bell, 2011).

3.3.2 Källkritik mot primärdata

Vid insamlingen av primärdata genomförde vi nio intervjuer på det valda företaget. Vi anser att de genomförda intervjuerna har gett stor insikt och intressanta samt djupgående svar från alla respondenter. Vi anser därför att de valda intervjuobjekten är lämpliga i vår undersökning. Genom att inte skicka ut våra frågor i förhand kan man enligt Jacobsen (2002) få spontana och ärliga svar, vilket också är varför vi valde att göra likadant. Intervjuobjekten hinner då inte förbereda några svar i förhand som skulle kunna ses som förfinade från verkligheten. Vid hanteringen och analyseringen av vår primärdata använde vi oss av vad Kvale (1997) kallar meningskoncentrering. Här kortades den ursprungliga transkriberade texten, med många långa utlägg, ner till mindre delar som vi ansåg mest relevanta för vår studie. Detta kan enligt Kvale (1997) leda till att viktiga delar faller bort, men är samtidigt enligt honom ett nödvändigt steg i processen. Med den stora mängd data vi samlat på oss via nio intervjuer ser vi också brister i att rensa bort mycket text, men samtidigt ansåg vi detta vara bästa tillvägagångssättet.

Ett annat viktigt perspektiv att ha när man arbetar med intervjuer som primärdata är att ha ett reflexivt förhållningssätt. Vilket innebär att den data man samlat via intervjuer inte nödvändigtvis speglar hur det är, utan snarare en subjektiv bedömning av hur någon vill eller upplever att det är (Alvesson, 2003). Detta har vi haft i beaktning vid analys av vår data. Genom att ha utfört flera intervjuer med personer från olika delar i organisationen gav det oss en samlad bild av hur det faktiskt verkar se ut då vi kan jämföra vad en person har sagt med vad de andra har sagt. Utöver detta har vi försökt ha ett objektiva förhållningssätt både i intervjuerna samt vid all hantering av materialet vi införskaffat, dock är det oundvikligt att materialet inte blir färgat av vår tolkning på något plan.

Vi har valt att inte anonymisera våra intervjupersoner i denna uppsats. Framst för att ingen av de intervjuade hade några invändningar emot att inte vara anonym. En konsekvens detta kan ha lett till är att intervjupersonerna skulle ha hållit igen och förfinat sina svar utifrån vad de tror att både vi och själva företaget vill höra (Lantz, 2007). Detta tror vi visserligen inte har haft stor påverkan på den data som samlats i och med att ämnet vi samtalat kring inte har varit speciellt kontroversiell. Vid de tillfällena det skulle kunna ha varit det har ändå intervjupersonerna lyft saker som de har varit missnöjda med.

3.3.3 Analys av data

Vid analys av en intervjutext finns det olika sätt att gå till väga. Vi har i denna rapport valt att främst fokusera på vad Kvale (1997) beskriver som meningskategorisering, meningskoncentrering och meningstolkning.

Efter varje genomförd intervju satte vi oss ner och samtalade kring vad som hade sagts och vilka delar som var mest intressanta för oss. Kvale (1997) nämner detta som meningstolkning och är när man noggrant studerar vad intervjupersonen sagt och försöker vända och vrida på det för att tolka innehållet. Efter några genomförda intervjuer började vi leta efter en teoretisk referensram som vi ansåg var lämplig att använda och började bygga på denna mellan intervjuerna. Detta gjorde att vi kunde koppla an det som hade sagts i intervjuerna till teorin. Det skapade en växande förståelse för hur Göteborg & Co jobbar med strategi utifrån den teorin som samlats in. Vilket gav oss möjligheten att utveckla och förbättra intervjuerna till nästa gång, då vi enklare kunde pricka ut de delar vi hade missat samt lägga större fokus på det som var intressant och ställa följdfrågor om det. När vi sedan transkriberade materialet underlättade det att vi tidigare hade samtalat kring vad som sades under intervjuerna. Transkriberingen gjorde vi var för sig. Därefter plockade vi ut de för oss mest intressanta delarna och jämförde sedan dessa med varandra. Detta kallas meningskategorisering och innebär att den transkriberade texten komprimeras till en kortare text där endast det väsentliga lyfts fram (ibid). Efter att vi hade genomfört transkriberingen och jämfört de delarna vi hade plockat ut började vi att sortera dem inom olika kategorier som sedan fick ligga till grund för våra underrubriker i empirikapitlet, likt vad Kvale (1997) kallar meningskoncentrering. Detta sorteringsarbete tog lång tid och lades mycket fokus på eftersom det var svårt att bryta ut olika distinkta delar i strategiprocessen då de hänger ihop med varandra och utförs samtidigt. Vilket gjorde att det inte gick att sortera efter en tidsaxel utan vi fick istället sortera dem efter andra parametrar, så som det ramverk Whittington (1996) inom SAP-teorin föreslår är bra vid studerandet av hur strategi utförs i praktiken. Detta ramverk beskriver bland annat utav vilka det utförs, var det utförs samt hur. När både teori- och empirikapitlet var sammanställda matchade vi dem mot varandra för att se vilka delar som liknade och stämde överens med varandra samt vad som inte gjorde det för att få en bild av hur Göteborg & Co jobbar med strategi i praktiken utifrån SAP-teorin.

3.4 Etik

Under forskningsprocessen vid skrivandet av denna uppsats har författarna varit uppmärksamma på att följa etiska riktlinjer som anses ha stor vikt vid utförandet av samhällsvetenskaplig forskning (Lind, 2014). Några av dessa riktlinjer handlar om att uppfylla krav inom frivillighet, konfidentialitet, anonymitet och integritet (ibid). Respondenterna från de utförda intervjuerna har meddelats uppsatsens syfte, haft möjlighet att avbryta eller inte svara på specifika frågor samt haft möjligheten att ångra sin medverkan när som under processen. Således har frivillighetskravet uppfyllts. Respondenterna har även erbjudits att vara anonyma, men tackat nej men tackat nej till detta. Den inhämtade data och övrigt material som inhämtats för denna uppsats har behandlats med stor respekt för att uppfylla kravet om konfidentialitet.

Datan har dessutom endast varit tillgängligt för författarna av uppsatsen och har endast använts i detta syfte. Genom dessa tillvägagångssätt har god forskningssed följts.

3.5 Studiens tillförlitlighet

Ett kvalitativt tillvägagångssätt har fördelen att respondenternas svar kan ge mycket detaljer samt en djup kunskap. En nackdel skulle kunna vara möjligheten att generalisera utifrån sina svar. Eftersom metoden är tidskrävande kan detta leda till att man som forskare behöver välja mellan att prioritera få djupgående intervjuer istället för många med mer ytlig information (Jacobsen, 2002). Urvalet blir alltså ofta lågt jämfört med kvantitativa studier (ibid). Enligt Bryman och Bell (2011) är syftet med kvalitativa studier att försöka hitta information på djupet snarare än att dra generella antaganden. Detta känner vi att vi har uppnått med våra nio utförda intervjuer. Trots detta hade det varit intressant att vid fortsatta studier utföra ännu flera intervjuer i företagets olika avdelningar för att se om detta hade lett till andra insikter om organisationens strategiska arbete.

För att öka tillförlitligheten och äktheten i vårt empiriska material har vi tack vare inspelningen av intervjuerna kunnat gå tillbaka och lyssna på samtalen flera gånger. Utöver detta har vi dessutom samtalat sinsemellan för att se att vi tolkat respondenternas svar likadant för att på så sätt uppvisa en rättvis bild av intervjuerna. För att ytterligare styrka uppsatsens trovärdighet och äkthet har vi med hjälp av citat byggt vår empiridel. Vissa citat har dessutom godkänts av respondenterna för att se att kontexten de hamnat i tolkats rätt (Bryman & Bell).

Samtliga intervjuer har använts för att hjälpa oss att förstå hur Göteborg & Co faktiskt arbetar med strategi. Sedan har de specifika citat som tydligast visar hur detta ser ut lyfts fram för att styrka den beskrivning som ges i empirin. Detta har lett till att vissa som har intervjuats citeras oftare än andra men alla har varit delaktiga i att skapa den kontext som beskrivs i empirin.

4. Empiri

4.2 Göteborg & Co

Göteborg & Co är ett kommunalt bolag som grundades 1991 med uppdraget att:

”...få fler att upptäcka och välja Göteborg. Det görs genom att i bred samverkan leda och driva utvecklingen av Göteborg som hållbar destination så att alla som lever och verkar här gynnas av en växande besöksnäring.” (Göteborg & Co 2019). Göteborg & Co ägs av Göteborgs Stad och är moderbolaget till Liseberg, Got Event och Göteborgs Stadsteater, där det väver samman delarna: turism, kultur & evenemang. Som ett kommunalt bolag har de en politiskt tillsatt styrelse. Tidigare var Göteborg & Co till hälften ägt av aktieägare men nu är det 100% kommunalt sedan ett antal år tillbaka. Verksamheten styrs av kommunfullmäktiges budget, anvisningar och direktiv samt mål- och inriktningsdokument (Göteborg & Co 2019). År 2017 var det 105 personer som var direkt anställda på företaget och de hade en omsättning på 196 miljoner kronor (Allabolag, 2019).

4.3 Aktörer i det strategiska arbetet

På Göteborg & Co är det flera avdelningar som ansvarar för olika affärsområden. Det finns fem stycken affärsområden: analys och omvärld, marknad och kommunikation, evenemang, möten samt partnerskap inklusive näringslivsgruppen. Dessa affärsområden får stöd av en administrativ funktion samt olika strategiska projekt beroende på företagets tillfälliga uppdrag. Inom respektive avdelning finns det en eller flera ansvariga som också ingår i ledningsgruppen, vilka svarar upp mot VD som i sin tur svarar upp mot styrelsen. Det är styrelsen som beslutar vad om som ska finnas med i företagets affärsplan. En del avdelningar består av ett antal team. På Göteborg & Co fungerar affärsplanen som ett övergripande strategiskt dokument vilket sätter riktningen för alla de övriga strategier och mål som företaget har. Ledningsgruppen har flera funktioner, dessa handlar bland annat om uppföljning och planering av strategier, men också att samordna mellan avdelningarna vilka ofta överlappar varandra. När Göteborg & Co får in eller tar sig an ett nytt projekt, är det inte sällan flera av avdelningarna som ingår, då är det ledningsgruppen som strukturerar upp för att skapa synergieffekter mellan dessa. Detta kan ske på flera olika sätt. Två exempel att göra detta på är att det antingen skapas tillfälliga team, där medlemmar från det olika avdelningarna ingår och gruppen löses sedan upp när projektet är klart. Det andra är att en avdelning aktivt går in och stöttar en annan avdelning, detta är avhängigt av att de specifika målen för den ena avdelning går att uppnå genom något den andra avdelningen gör.

Genom uppdelningen i flera avdelningar och team leder det till att väldigt många är delaktiga i strategiprocessen, både direkt och indirekt. *“Alla jobbar med strategi, men främst de som inte jobbar lika operativt. Utan mer på en övergripande nivå”* - (U/A). De som är direkt involverade är styrelsen, ledningsgruppen och de som är ansvariga inom varje avdelning. *“Alla som har en ledande befattning är delaktiga i bolagets strategier”* - (CMK). De som är indirekt delaktiga är medarbetare i de olika avdelningarna, eftersom de är mottagare av besluten som tas högre upp.

De är dessutom delaktiga genom att de rapporterar till en ansvarig som i sin tur kan lyfta deras idéer och information vidare upp i kedjan. *“Kommunikationen är två vägs. När en medarbetare kommer med en ny ide, börjar jag med att säga berätta mer. Om idén är bra för jag den vidare”* - (CMK). Om någon som ingår i ett team kommer med en bra idé får de möjligheten att ansvara för hur den genomförs. CMK säger att: *”Vem som helst kan sätta ihop och vara ledare för ett agilt team”*. Utifrån den situationen och beroende på vilka projekt Göteborg & Co driver för tillfället kan man vara både direkt och indirekt involverad i strategiska beslut och processer på företaget.

Beroende på omfattningen av en ny idé eller strategi hanteras den på olika sätt. Om den inte är så omfattande eller berör någon av de andra avdelningarna, kan den genomföras på en gång, men om idén eller strategin är mer omfattande krävs det att frågan lyfts för beslutsfattande på en högre nivå. Ett exempel på hur medarbetare från olika team gemensamt jobbar med strategi är när avdelningarna skapar sina egna verksamhetsplaner för att uppnå de direktiv och mål som styrelsen har satt.

När man har satt en affärsplan, så får respektive avdelning möjlighet att göra en egen verksamhetsplanering och då är det medarbetarna, det är dom som är duktigast...så för min del när det handlar om att lägga fast verksamhetsplaner som sen utgör verksamhetsplaneringen, så är det medarbetarna som gör just det planeringsarbetet. Så jag visar vilka strategier bolaget har utifrån affärsplanen. Sen kommer medarbetarna och teamen med förslag till vilka aktiviteter man ska jobba med under året, så där sker ju ett slags möte i realiteten för att uppfylla strategierna - (CMK)

Här visas att via ett samarbete genom många led i organisationen försöker man inkludera flera aktörer i det strategiska arbetet. Man tar hjälp av olika egenskaper och gör medarbetarna mer direkt delaktiga. Så när det är en mindre omfattande idé är de som ingår i avdelningens team direkt involverade. De är också direkt involverade inom de specifika beslut som tas på avdelningen. Det kan också nämnas att Göteborg & Co använder sig av externa aktörer för att hjälpa till med arbetsprocesser i många situationer, vilket indirekt kan leda till medverkan vid skapande av strategier. Dessa externa parter kan exempelvis vara konsulter eller forskare.

4.4 Här utspelar sig den strategiska processen

På organisationen Göteborg & Co utspelar sig informationsutbyten och uppkomsten av idéer och strategier på ett flertal olika arenor. De tre stora arenorna där detta sker är på företaget, ute på fältet och privat eller utanför kontorstid. Oavsett vilken arena det handlar om är det viktigt att som person vara flexibel och alert på att dessa informationsströmmar kan leda till nya lösningar och upptäckter och det beskrivs att man då måste *“vara på tårna”*. *“Via samtalet kan man göra strategin ännu bättre och plocka från andra människor, det tror jag är bra. Handlar ju om vanligt förnuft.”* - (SR). Arenorna knyter an till skapandet av strategier och hur idéer kommer till eftersom det beskrivs att det är i mötet mellan människor som magi uppstår - (CPN).

Det finns avsiktligt avsatt tid för möten och andra aktiviteter, där de fokuserar på strategisk planering, idé och informationsutbyte samt uppföljning av det som görs inom de existerande strategierna. *“Varje Team Leader har ett möte med sitt team i början av veckan och i slutet av veckan plus att man är coach till medarbetarna under veckan”* - (CMK). Det finns även olika aktiviteter som riktar in sig på just den strategiska delen, som till exempel workshops och utbildningstillfällen. Det huvudsakliga syftet med mötena och det andra avsiktligt planerade aktiviteterna är att fånga upp idéer och ny information. *“Strategigruppens möten med teamen är också till för att fånga upp ny information”*- (CMK). Det ger också möjlighet att kommunicera ut det man har kommit fram till. Andra situationer där idéutbyten sker är i företagets lokaler utanför rutinmässiga möten, det kan till exempel vara vid samtal mellan kollegor i korridoren, lunchrummet, vid kaffeautomaten eller på varandras kontor.

Mötet med andra människor är ett genomgående tema när frågan om vart man kommer på strategier, diskuteras. Att komma ut från sitt arbetsrum eller kontor och träffa människor *“ute på fältet”* beskrivs som ett annat alternativ där detta kan ske. *“Försöker vara ute så mycket som möjligt, men jag tror vi behöver vara ute mycket mer. Världen förändras väldigt fort, svårt att känna av det om man fastnar på kontoret”* - (SR). Även här skapas aktiviteter för att samordna mellan alla intressenter och dra nytta av varandras kunskap, erfarenhet och information. Ett specifikt exempel som tas upp är när klustret *Turism, Kultur & Evenemang* möts i diverse workshops. Enligt SR handlade ett av de senaste om att dela med sig om kunskap rörande *“kunden”* genom att sammanställa information från varandras databaser.

Många idéer och förslag på lösningar till problem kan enligt våra intervjupersoner uppstå utanför både kontorstid och kontorsmiljö. Exempel på när detta kan ske beskrivs som när man är på bussen, promenad, eller när man gör något vardagligt exempelvis står i duschen. En av företagets strategier (SR) nämner att han kan bli inspirerad och komma på bra saker rörande jobbet i mötet med människor utanför kontorstid. Det kan vara på en lunch eller när man känner sig mer avslappnad exempelvis tillsammans med vänner. *“Idéer kan uppstå utanför strukturen som hämmar en, exempelvis på krogen med vänner, eller i naturen med en frihetskänsla”* - (SR). Mycket av det som utspelar sig på arenan som är utanför kontorstid handlar om idéuppkomsten, vilket beskrivs som något man inte kan verka fram utan det är en mycket mer svävande process som man inte styr över.

4.5 Skapandet av nya strategier och idéer

4.5.1 Affärsplanen - Tydlighet i vad som skall göras

För att kunna sätta riktningen på företaget och veta hur man ska nå dit har de under intervjuerna återkommande talats om vikten av mål och delmål, för att ta reda på detta. *“Man måste kunna lyfta sig och se vart vi ska, så man inte fastnar med blicken i det vardagliga arbetet bara”* - (SR). Detta uppnår Göteborg & Co med sin affärsplan. *“Vi gör många saker, och säger ja till mycket i vår iver att ”Do Good”. Det gör att affärsplanen blir viktig för att ha något att kroka arm i”* - (SR). Målen i affärsplanen har fått väldigt hög status och de nämns i flera sammanhang. De kommuniceras på ett sätt som gör dem väldigt närvarande. Affärsplanen förmedlar vad

företaget vill göra och förklarar varför företaget gör som de gör samt vad det leder till. För Göteborg & Co som är ett kommunalt bolag med många intressenter och påtryckning från flera håll, innebär det att det blir mer komplext att få alla delar att passa samman. Utan en tydlig målbild blir det lätt spretigt och företaget riskerar att gå vilse i vad de gör. *“Otydliga mål, då det är svårt att uppnå/.../det är lättare att bedriva sin verksamhet om man har tydliga mål”* - (HA). På grund av denna situation är det viktigt att översätta strategierna så de passar den övergripande målbilden. *“Det är ganska komplexa frågor så det...gäller att mejsla ner hållbarhetsfrågorna så att det blir anpassat för vår verksamhet”* - (HA). Samtidigt beskrivs det att detta kan vara svårt på grund av företagets ovanliga struktur och situation i sin omvärld.

Många intressenter, inget klassiskt köp och säljföretag utan snarare en ‘samverkansplattform’. Ägare som är kommunala men verkar för en besöksnäring som är oerhört diversifierad. Allt ifrån de stora hotellkedjorna till den lilla restauratören och kollektivtrafik och flyg. Många intressenter som vill säga vad vi ska och bör göra. Leder till målkonflikter i verksamheten i stadens klimatmål till exempel. - (HA)

För att skapa en samverkan mellan de olika viljorna och de övergripande målen studerar ledningsgruppen först det övergripande målet som har fastlagts i affärsplanen av styrelsen. För att sedan se inom vilka affärsområde ett visst projekt eller uppdraget kan genomdrivas och hur de kan bidra till de övergripande målen i affärsplanen. Både målen i affärsplanen och de projekt/uppdrag Göteborg & Co har, bryts ner i mindre beståndsdelar och delmål för verksamheten. Efter det planerar respektive affärsområde hur delmålen kan uppnås. Affärsområdena skapar då underprojekt och verksamhetsplaner som ska bidra till att uppnå målen i affärsplanen. De övergripande målen är stora och komplexa vilket kan göra dem svåra att greppa och koppla till den dagliga verksamheten. *“Strategier kan vara ganska grumliga och svårtolkade, upp till ledning att hjälpa till att tolka, hjälpa att ha fokus på strategi”* - (SR). Ett exempel som förtydligar detta är företagets mål som säger att ”Vi ska fördubbla turistnäringen i Göteborg till 2030”, vilket i sig kan vara otydligt vad det innebär i praktiken om man inte är insatt. Därför har ledningen valt att i vissa fall omformulera sig till “Vi ska ha dubbelt så många turistnätter till 2030” då blir det lättare att veta vad man ska göra och det kan bryts ner till mätvärden och nyckeltal för hur man skall dubbla turistnätterna. Detta gör att de flesta inte tänker i termer av strategi utan istället hur man uppnår ett visst nyckeltal som i sin tur bidrar till de övergripande målen.

Jag tror inte vi tänker på strategi i det dagliga arbetet. Utan när man väl har satt affärsplanen då är det bara att köra. Utan det blir ju istället i årsrapporteringen som man reflekterar över hur ligger vi till jämfört med det vi har sagt att vi ska uppnå. Och är det rätt väg att gå? - (HA)

Därför är det viktigt att konkretisera och bryta ner målen till tydliga och mätbara nyckeltal så att de genomsyrar den operativa verksamheten. Rapportering och rapporteringsperioder används för att göra målen och delmålen uppföljningsbara vilket är nödvändigt och gör det möjligt att se om och hur de fungerar tillsammans, så att företaget kan koordinera och planera vad de ska göra. Detta lyfts dock fram som något som inte alltid är helt enkelt. *“Det kan vara en diskrepans mellan det vi gör och det vi vill åstadkomma”* - (CMK). För att undvika

diskrepansen och veta att verksamheten gör rätt sak utifrån det övergripande målet, så att strategierna inte drar åt fel håll och att strategin i sig inte blir viktigare än själva målet, läggs mycket fokus på uppföljningen och rapporteringsperioderna.

Ett tydligt exempel där företaget har jobbat med uppföljningsprocessen är event som ej är årligt upprepade och återkommande. Här har en ny enhetlig projektmodell lagts fram som i viss mån skall standardisera och underlätta stegen som ofta tas i skapandet av ett nytt event. Anledningen till att man valt att göra detta är för kvalitetssäkra processen vilket leder till en bättre och mer kontinuerlig uppföljning och rapportering under projektets gång. Med strategi om mer standardiserade processer underlättar det också för framtida jämförelser. (U/A, PL)

4.5.2 Det strategiska arbetet är en adaptiv process

Processen för hur strategierna skapas och hur idéerna kommer till beskrivs som adaptiv. Delmål och aktiviteter kan adderas och förändras längst vägens gång men de övergripande målen ligger fast och är de som är beslutade i affärsplanen. Affärsplanen sträcker sig vanligtvis i tre år och företaget har detta dokument som en fast strategisk utgångspunkt i sitt dagliga arbete. Förändring av affärsplanearbete sker vart tredje år, men arbetet med förändringar i dokumentet till nästa period sker innan det gamla har gått ut. Göteborg & Co är med och påverkar innehållet i affärsplanen, men när den blivit fastslagen av styrelsen ändras den inte och företaget måste förhålla sig till den. Detta leder till att de stora gemensamma målen på företaget inte genomgår några drastiska och hastiga förändringar. Det är snarare de mindre strategierna som ämnar att användas för att uppnå det stora målet som kan förändras på vägen dit. Exempel på detta är när det tas upp att företaget ska lägga mer eller mindre fokus på något specifikt, vilket i sig nämns som en återkommande strategi som sker i cykler. Det är vid rapporteringen och uppföljningen som strategierna kan ändra riktning om företaget märker att de inte går i rätt riktning eller att de bör satsa på något annat.

När vi har kommit en bit på vägen, kan en del av strategierna kännas obsoleta, det finner ingen funktion längre. Vi känner till så mycket mer när vi har kommit en bit in i affärsplaneperioden än vi gjorde när affärsplanen lades fast. - (CMK)

På Göteborg & Co jobbar de också med att skapa plattformar där kreativa och strategiska tankar kan födas och ta fäste, både på individnivå men också på affärsområdes nivå. Hur nya idéer uppstår är dock ingen given process. Detta beskrivs när HA säger:

Sen tar det ju tid när det är nya tankar och idéer och inte riktigt är färdiga, då kan det ta stopp, sen får man gå tillbaka till ritbordet och ändra taktik för att se hur man får gehör på annat sätt. - (HA)

Rörande var nya idéer uppstår ifrån hade de intervjuade olika svar. Det kan uppstå i diverse situationer som inte bara är specifikt kopplade till arbetet utan att det även kan uppstå i vardagssituationer. HA tar också upp att hon har avsatt tid för att tänka och bolla idéer med arbetskollegor. Det finns helt enkelt ingen given process i hur idéer uppstår, utan det är mer

svävande och individuellt. *“Ofta händer det bara. När man låser in sig i arbetsformer så begränsar man sig. Låta släppa människors egenskaper fritt”* - (SR).

Medan projekt och arbeten framskrider gäller det att se möjligheter som kan leda till mindre strategier i vardagen, allt från att knyta rätt relationer till och skapa förståelse för externa parter till att hitta tillfällen att sälja in idéer och lösningar. Samtliga intervjuade beskriver att det i vår samtid kan vara svårt att sätta sig år 2019 och planera en fast strategi för flera år framåt, istället kan varje dag vara en delstrategi och det gäller att agera smart och se hur strategier hänger ihop. Genom detta förhållningssätt kan en sammanvägning av idéer och strategier uppstå som kan flätas ihop för att bidra till att uppnå delmålen. *“Om man har en ny idé börjar man matcha den och se om den ligger i linje med något man redan gör. Var passar den in och hur den bidrar till att uppnå målet?”* - (UL).

På Turistbyrån, som ingår i avdelningen marknad och kommunikation, har de enligt CB möjligheten att få in nya perspektiv och alternativ till sina nuvarande delstrategier genom att dra nytta av den stora rullans extrapersonal som passerar kontoret. Dessa uppmanas att lyfta sina åsikter och synpunkter ofta för att med hjälp av “nya ögon” ge dem som har jobbat där längre möjligheten att ifrågasätta sina arbetssätt.

4.6 Hur strategier förankras och kommuniceras

Språk och kommunikation har som ämne dykt upp flera gånger under våra intervjuer. Det har lagts tyngd på att detta är viktigt för att få med sig människor och att det krävs att man anpassar språket så att det blir greppbart och passar den man talar med. Hur strategierna kommuniceras är direkt avgörande för hur det uppfattas och tas emot. *“För att kunna genomdriva en strategi så behövs det ju kommunikation”* - (KS). Detta är för att människor skall förstå vad det ska gör och hur det bidrar till den övergripande visionen.

Göteborg & Co som ett kommunalt företag är ganska byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggt eftersom de har vissa lagar och regler de måste förhålla sig till, exempelvis upphandling och offentlighetsprincipen. *“Göteborg & Co är numera ett kommunalt bolag till 100%, vilket märks. Det blir mer administrativt, mer kontroll, mer rapportering, mer underlag och beredningar, tungt...allting, ganska fasta strukturer, ganska tröga strukturer och så”* - (UL). Så hur nya idéer eller strategier kommuniceras ser olika ut beroende på om de skall förankras uppåt i organisationen eller ner från styrelsen och ledningsgruppen till medarbetarna på företaget. Detta skiljer sig även som tidigare nämnt beroende på vilka som blir berörda samt omfattningen av de nya strategierna eller idéerna och då behöver de inte nödvändigtvis förankras varken upp eller ner utan snarare horisontellt.

När nya idéer eller strategier ska förankras uppåt, krävs det att de på ett tydligt sätt beskriv och motiveras. *“Först är förslag ganska löst formulerade men sen får man jobba med dem och samlar in material och göra dem mer formella så att de passar in i den mer linjeformade organisationen”* - (UL). Är det exempelvis ett nytt projekt som skall genomföras behövs planer och budgetar för projektet samt att det beskrivs hur det bidrar till att uppnå de övergripande

målen. Alla får att vara med och komma med synpunkter och idéer och på Göteborg & Co jobbar de mycket med att hämta information underifrån på organisationen. Trots detta är det viktigt att förankra sin idé hos "rätt" personer för att få gehör och speciellt om det involverar ett annat affärsområde, då krävs det att frågan lyfts av den som är ansvarig inom den avdelningen. "*Bottom up*' men bara till en viss del. För att få kraft bakom idéerna krävs det att det kommer ovanifrån" - (HA). Att besluten och frågorna måste gå "rätt väg" kan leda till en tröghet i beslutsfattande som uppstår eftersom det behöver gå igenom flera beslutsled. En positiv konsekvens av den hierarkiska strukturen är att man undviker att trampa varandra på tårna. "*Vi hedrar ansvaret där ansvaret bör vara och försöker inte genskjuta varandra*" - (CMK). En del av de intervjuade påpekar även andra fördelar med den byråkratiska strukturen och det beskrivs av (U/A) mer som en kompetensfråga. Personer i chefs och ledarpositioner benämns ha en viss kompetens samt ett annorlunda perspektiv än de som inte jobbar på en övergripande strategisk nivå. De kan exempelvis se "knäckfrågor" och målkonflikter som inte alltid är så lätta att se ur ett mer operativt perspektiv. Därför vandrar idéerna och informationen upp i kedjan för att kunna sammanställas och anpassas till de övergripande målen.

När idéerna och strategierna väl har vandrat hela vägen upp, alternativt när styrelsen eller ledningen kommer med nya idéer och strategier, är en väsentlig del sedan att lyckas förankra dessa hos alla på företaget. Då är det oerhört viktigt att kommunicera ut och förmedla budskapet tydligt. Detta görs primärt genom möten men sker också genomgående i det dagliga arbetet, CMK beskriver bland annat att hon: "*Jobbar i det lilla för att få en arbetsseger i det stora*". En annan återkommande plats där detta sker är årliga stormöten där hela företaget samlas och övergripande strategier sprids på en bred front med fokus på att samtidigt inspirera och skapa engagemang. En anledning till varför man valt att göra det på just detta sätt tros enligt (U/A) vara dels för att göra budskapen enkla att ta till sig, samtidigt som det förmedlar en positiv känsla.

De nya idéer och strategier som inte innebär att de behöver förankras uppåt eller neråt är sådana som exempelvis bara berör en specifik avdelning eller är inom ett visst projekt, då är strukturen mycket mer platt och medarbetarna har ett större handlingsutrymme.

Jubileumsprojektet är mer samverkan alltså tvärsektoriellt, man samarbetar med många fler, man går till exempel ut och frågar vad göteborgarna vill ha. Det är inga klara strukturer/.../ I projektet kanske någon kommer med förslag och så funderar man och samtalar om det, man är mycket mer ifrågasättande och villig att hitta på nya sätt att göra saker på, mer innovativt. - (UL)

Hur personer faktiskt gör för att nå ut med nya idéer och skapa en förståelse för dem, så att de kan förankras och tas emot väl, skiljer sig från person till person och beroende på inom vilken av de tre ovanstående situationer det handlar om. Exempelvis nämns att:

Det gäller att vara lite lyhörd och smart. Det gäller att lyssna och ta tillfället i akt. Det tror jag är mitt sätt att göra det på. Fånga krokar som kastas ut, och själv kasta ut krokar och vara lite smidig i organisationen. - (HA)

Ibland är det lättaste att gå direkt till chefen, medans i andra situationer beskrivs att man kan *“plantera frön på olika ställen i organisationen”*- (HA), vilket kan leda till att idén i sig blir någon annans. Detta beskrivs som något positivt då man kan bygga vidare på varandras idéer och när flera personer får samma eller liknande idéer blir det lättare att få den förankrad. SR belyser vikten av att jobba med en inställning och attityd att det finns många kunniga människor kring en som kan hjälpa till att utveckla en idé och driva en fråga eller strategi framåt, istället för att tro att man själv sitter på de rätta svaren. Genom att involvera flera i strategiproessen skapar det en känsla av att man är delaktig samt är med och bidrar, vilket leder till att man lättare tar till sig av de nya idéerna. *“Lyssna på vad andra tänker och har att säga. Kanske punktera sin egen tanke. Inte bara tuta och köra över andra, det är det ingen som gillar. Alla vill ju känna att man är med? Eller hur?”* - (SR). Utifrån vad situationen kräver kan det också se ut så här:

Ibland är jag som en dammsugarförsäljare i det att när en liten dörr öppnas (haha) så gäller det att sätta in foten och sen ta sig in på något sätt. Så det gäller att jobba på många sätt för att integrera frågorna i verksamheten, även om det finns en strategi så kan det vara svårt att få den att flyga utan att ‘poka’ och irritera och pilla i såren. - (HA)

För att exempelvis lyckas med implementeringen av hållbarhetstänk beskriver en av intervjupersonerna att man kan jobba på många olika sätt. Dels används rapportering för att synliggöra allt bra man redan gör. Ett annat sätt är att i interna grupperingar samordna och koordinera sig i specifika frågor och i vissa situationer anordnas särskilda aktiviteter när det kommer in uppdrag där flera inom verksamheten behöver engagera sig. Det beskrivs att man måste jobba på alla fronter för att nå ut med budskapet.

Någonting som också lyfts som en stor anledning till att det blir enklare att implementera nya strategier är den öppna och förstående kulturen som beskrivs på företaget. *“Trots den hierarkiska och byråkratiska kommunala strukturen, har G&Co en väldigt öppen kultur där organisationen upplevs platt och alla uppmuntras till att komma med idéer och vara med och påverka det företaget gör”* - (UL). Intrycket övriga intervjupersoner ger tycks också spegla detta. *“Öppen kultur, inte farligt att komma med dåliga idéer och ha fel. Utan alla medarbetare uppmuntras att vara med och delta, någon gång blir det rätt och man lär sig av sina misstag och av varandra”* - (PL). Även inom företaget återges denna bilden i medarbetarundersökningar, där företaget får fyra i betyg på en femgradig skala (KIX, 2018). För att åstadkomma en öppen och förstående kultur beskrivs den interna kommunikationen som en viktig faktor. *“En kommunikativ organisation har enklare att nå sina mål än tvärtom/.../En bra intern kommunikation leder till en positiv och öppen kultur”* - (CMK). En satsning företaget har gjort är att skapa en *“Transparens i de beslut och diskussioner som förs”* - (CMK), så att ingen känner sig överkörd eller att besluten bara tas på högre ort och är något man måste rätta sig efter. *“Tillåtande och öppen miljö, då händer det mycket bra saker. Inte vara rädd att förändra sig. Ödmjuk och inte stolt. När man har gjort fel och valt fel strategi, då säger man det, det gillar folk.”* - (SR).

4.6.1 Strategin kommuniceras olika utifrån situation

När vi samtalade kring om det fanns specifikt språk i olika grupperingar framkom att det på ledningsgruppsmötena var viktigt att kunna rätt terminologi samtidigt som att man skulle försöka att inte göra strategier mer komplicerade än de behöver vara. Speciellt i situationen när man sedan ska implementera sin strategi och sprida information vidare togs det upp att språket måste vara lätt att ta till sig. *“...sedan kommunicera det som skall kommuniceras på ett vettigt sätt, så att de som ska ta emot informationen orkar ta emot den. Har man en full dag och mer därtill ska måste man anpassa budskapet till den personen”* - (SR). Gällande kommunicerandet av strategier samt behovet av att behöva upprepa sig nämns att: *“Enkelhet i det som kan begripas snabbt. Kontinuitet. Inte bli trött att de inte kommer ihåg”* - (SR). Detta var aktuellt både när det handlade om kommunikation med kollegor och externa parter. När det handlar om att påminna externa parter om Göteborg & Co's uppdrag, mål och strategier är man tvungen att som ledande roll i företaget ha förståelse för att man bara är en liten del i vardagen för exempelvis en restaurang vars fokus annars ligger på annat håll.

Repetition och ödmjukhet, förstå att man inte är det viktigaste i andra människors liv, och veta att man får betalt för det man gör så repetera vänligt och se till att vara tillgänglig, det är din uppgift. Vanligt hyfs. - (SR)

Språket kan också variera mellan konkret och visionärt beroende på situation och vem man talar med. Exempelvis kan språket på företaget enligt (U/A) ha en mer visionär och inspirerande karaktär vid stormöten där man samlar många, medan man i andra situationer vill vara mer konkret och direkt. Liknande nämner (PL) när han beskriver att han på kontoret, likt i sin vardag, ständigt anpassar sitt språk och sin strategi för att göra sig hörd utifrån den specifika situationen och mottagaren.

På Turistbyrån som dels agerar som en supportfunktion till hela Göteborg & Co samt är en sorts “front desk” för hela organisationen har man valt strategin att ha ett enhetligt språk i sitt arbetssätt. Med ett dagligt kundbemötande försöker man här att mötena skall kännas mänskliga och genuina. *“Innebär att man skall prata med den man möter som en kompis, personlig men inte privat. Finns inga mallar för vad man ska säga, man får snarare ett ramverk och en kunskap, inom vart man kan agera med vissa värden”* - (CB). I övrigt på Turistbyrån är språket oftast vardagligt men kan ha inslag av mer formell karaktär vid reklamationer eller möjligtvis om man skall lyfta något i organisationen, då kan det exempelvis vara bra att använda rätt modeord.

5. Analys & Diskussion

5.1 Practitioners / Aktörer

Vi har i vår studie likt Miller et al, (2008) funnit att det finns specifika nyckelaktörer som driver på strategiarbetet och är mer involverade i processen. Dessa personer är oftast de som vi i empiri nämner som de direkt involverade och syftar på styrelsen, ledningsgruppen och de personer som är ansvariga för varje avdelning. Här ingår också VD:n. På Göteborg & Co spelar dessa personer en central roll i hur information sammanställs och sätts ihop till en strategisk riktning som sedan kommuniceras ut till gruppen, vilket även Jarzabkowski (2003) är inne på. Att strategin förmedlas genom nyckelaktörer verkar vara viktigt för hur det tas emot av medarbetarna, vilket blir extra tydligt när HA säger: *”Bottom up’ men bara till en viss del. För att få kraft bakom idéerna krävs det att det kommer ovanifrån”*. Att det är på det här sättet skulle kunna leda till att vissa aktörers åsikter förbises och inte tas i beaktning och på så sätt skulle företaget kunna gå miste om viktig information. Vi har även noterat det Nordqvist (2011) beskriver om att en aktör utifrån situation kan inneha flera olika roller inom strategiprocessen, vilket innebär att en aktör som vid ena tillfället betraktas som en nyckelperson vid ett annat tillfälle inte betraktas som det. Detta förhållandet visas bland annat i organisationens komplexa struktur, där olika projekt och evenemang involverar fler affärsområden och det skapas agila-team inom projekten vilket leder till att aktörernas roller skiftar och deras uppgifter kan variera. En aktörs involvering i det strategiska arbetet kan också variera utifrån vilken sakfråga eller vilket specifikt område inom organisationen det handlar om. Exempelvis om det handlar om hållbarhet, eller en sakfråga inom kommunikation. En konsekvens av detta är att det blir väldigt viktigt vem det är som säger vad och i vilket sammanhang det sägs.

Bara för att Göteborg & Co har påvisat en specifik grupp aktörer med en direkt påverkan på företagets strategier betyder inte det att dessa aktörer arbetar isolerat och att det endast är dessa personer som är av vikt i strategiprocessen (Miller et al., 2008). Utan precis som Mintzberg och Waters (1985) tar upp, skulle ett sådant synsätt begränsa hur man förstår strategiprocessen och den komplexitet som det faktiskt innebär förbises. Även Vaara et al, (2010) poängterar detta och menar på att det vore ett misstag att bara fokusera på aktörer i ledande positioner. Med Göteborg & Co's många avdelningar och indelningar i team är det många som både direkt och indirekt är involverade i strategiprocessen. Miller et al (2008) beskriver också hur flera aktörer gemensamt bidra och tillsammans skapa en plattform för det strategiska arbetet. Detta har även vi funnit i vår studie där de aktörer som till synes inte direkt är involverade i strategiarbetet kommer med input och information som formar strategiarbetet. Att flera aktörer är med och gemensamt bidrar samt att aktörer dessutom skiftar roller i strategiprocessen kan bidra till fler differentierade synvinklar, då de för med sig erfarenheter från andra delar av organisationen, vilket är bra för strategiskapandet. Dessa aktörer, vilka indirekt är med och påverkar och formar kan vara både inifrån organisationen men också komma utifrån. En intressant koppling kan här dras till begreppet “Simmelian strangers” som Nordqvists (2011) tar upp, där aktörer med en viss distans till organisationen mer kritiskt kan bidra till processen och komma med ett “utifrån-in” perspektiv. I organisationen märks effekten av “Simmelian strangers” främst i

informationsinhämtningen från externa aktörer, men också när de berättar om hur de via extraanställda på Turistkontoret kan få nya perspektiv på arbetssätt och rutiner. Ett framgångsrikt sätt att använda sig av dessa aktörer som kommer med nya perspektiv, är att låta dem utmana existerande strukturer för att hjälpa företaget att inte fastna i gamla tankemönster och rutiner, så kallat group think, då företag hela tiden behöver utvärdera om det de gör är rätt.

5.2 Practices / Arenor

I vår fallstudie har vi märkt att strategiprocessen och hur aktörer inhämtar information sker på flera arenor. Likt hur Nordqvist (2011) beskriver att det finns olika arenor som varierar mellan att vara formella eller informella i sin karaktär, samt att det också finns en blandning av de båda vilket han kallar för hybridarenor, ser vi på Göteborg & Co en liknande struktur. De formella arenorna består av schemalagda möten i olika former, exempelvis de veckovisa upprepade teammötena där syftet bland annat är att fånga upp information som uppstår längre ner i organisationen och förmedla information som kommer ovanifrån samt att följa upp hur arbetet går. En annan formell arena är när ledningsgruppen samlas och samtalar kring frågor av mer strategisk art där det utbyter information mellan affärsområdena. Utöver dessa finns det ett flertal andra formella möten av strategisk karaktär som alla tjänar sina egna individuella syften. Några av de viktigaste ur ett strategiskt synsätt är bland annat styrelsemöten, möten mellan ledningsgrupp, styrelsen och diverse projektmöten samt när det anordnas möten med externa parter. De informella arenorna är inte planerade utan uppstår mer spontant (Nordqvist, 2011). Detta förklaras genom att det inte går att styra över var nya idéer uppstår, utan nya idéer eller inspiration till lösningar uppstår i samtalet med andra, likt hur Fredericks (2003) nämner att konversationer eller några väl valda ord kan påverka strategier. Därför kan det ske lika väl i korridoren på kontoret som när man är ute på fältet och träffar kunder eller utanför kontorstid helt och hållet. Den mer avslappnade strukturen på de informella arenorna ger aktörerna möjlighet att vara mer kreativa eftersom idén inte behöver vara lika välarbetad när den läggs fram (Nordqvist, 2011), utan den kan formas och utvecklas i samtalet som SR bland annat tar upp.

Även fast vi ser att Göteborg & Co har flera formella möten, vilket är rimligt när företaget har många avdelningar och grupperingar som måste samordnas och koordineras i en gemensam riktning, kan vi också se en vilja att inte låsa fast sig i rutinmässiga och begränsande former. Istället strävar de efter att vara plattare och mer öppna i sin företagsstruktur. Därför jobbar organisationen mycket i hybrida arenor, dessa kan beskrivas som avsiktligt planerade möten eller aktiviteter med en informell struktur (Nordqvist, 2011). På Göteborg & Co görs detta när man skapar plattformar där flera aktörer med diversifierande kunskaper kan mötas och utbyta tankar med varandra för att generera nya lösningar och idéer. För att försöka främja uppkomsten av nya idéer genom att skapa ett kreativt klimat där de kan frodas. Dessa plattformar kan vara workshops, ofta i olika projektgrupper och strategigrupper men också på andra arenor såsom diverse företagskonferenser.

Likt Nordqvists (2011) resonemang om öppna och stängda arenor ser vi på företaget att båda sorter verkar finnas. De stängda arenorna vilka nämns vara kontrollerade av företaget

maktcentra är främst styrelsemöten, ledningsgruppsmöten samt sammankomster i andra former där många aktörer som indirekt jobbar med strategi blir exkluderade att delta. Här får endast aktörer utanför företagets högre management sitta med om det krävs kunskap inom specifika sakfrågor. De öppna arenorna kan ses som affärsområdenas veckovisa möten eller exempelvis då olika personer träffas och leder projekt eller bollar idéer inom agila team. Dessa typer av möten har en mer heterogen blandning av aktörer.

Vilken arena som väljs är till stor del beroende på aktörernas individuella preferenser och den kontext aktören agerar inom. Gäller kontexten att hitta inspiration väljer vissa att vara mycket ute på fältet eller samtala med medarbetare, medans andra sätter ihop workshops för att komma på nya idéer. När det sedan gäller att förmedla den informationen som har samlat in görs det ofta genom ett formellt möte. Arbete rörande uppföljning, koordinering, planering samt sammanställning av information sker också på mer formella arenor. Detta ger företaget en möjlighet att både få och skapa en samlad och koordinerad bild av företaget så de vet att strategierna går i rätt riktning och att alla följer denna.

5.3 Praxis / Arbetsformer

På Göteborg & Co är inte strategiprocessen linjär och likformig utan liknar mer det Mintzberg och Waters (1985) säger om att det ser ut som en strimma av beslut och hur det är en process som hela tiden pågår på flera olika plan, där aktiviteterna påverkar och påverkas av varandra. Strategiarbetet ser alltså olika ut beroende på vilken nivå i företaget det handlar om och vilken fas processen befinner sig i (Mintzberg & Waters, 1985; Regnér, 2003; Whittington, 2006). Strategiprocessen på företaget kan också jämföras med det Mintzberg & Waters (1985) beskriver som en framväxande strategi, där den avsiktliga strategin inte alltid är samma som den slutliga. Detta på grund av att Göteborg & Co i vissa fall omvärderar och utvecklar sina strategier för att nå ett framtida mål, exempelvis om det visar sig att den befintliga strategi ej fungerar optimalt eller det kommer in ny information som ändrar riktningen på den befintliga strategin. Detta kan ses som ett välanpassat arbetssätt för Göteborg & Co eftersom de har många rörliga delar och intressenter. Därför tillåter det dem att anpassa sig på ett flexibelt sätt gentemot sin omvärld. Att de övergripande målen och visionerna däremot är fasta och ständigt är de som nya idéer och information matchas mot tillåter företaget att behålla sin identitet.

Styrelsen/Affärsplanen - Det strategiska arbetet rörande affärsplan är det styrelsen som ansvarar över. Det är formellt strukturerat med mycket planering och underlag som ligger till grund för de långtgående målen och den övergripande strategiska inriktningen för företaget. Eftersom arbetet till stor del utförs av styrelsen med hjälp av ledningsgruppen och VD:n på Göteborg & Co är det styrt av top-management och vad Regnér (2003) benämner som centern. Likt Regnérs (2003) tankar kring deduktiv kontra induktiv utveckling kan denna del i arbetsprocessen ses som mer deduktiv i sin art med mer fokus på formella verktyg och befintliga kunskapsstrukturer. De formella verktygen i form av budgetar, prognoser och nyckeltal ger en indikation på denna del i företagets arbetsprocess har en hög strategisk procedur (Hendry et al., 2010). En anledning till att strukturen på företaget har tagit denna form kan kopplas till Whittingtons (2006) resonemang att man måste förstå strategiaktiviteter i en större social

kontext där bland annat samhällsliga institutioner är med och påverkar. För Göteborg & Co innebär detta att företaget har vissa krav på sig att kunna redogöra för varför de gör som de gör, samt måste förhålla sig till offentlighetsprincipen eftersom företaget är kommunalt ägda.

Affärsområden/Verksamhetsplaner - När affärsplanen är bestämd och på plats bryter varje affärsområde ner den i mindre beståndsdelar och delmål för att se hur respektive affärsområde bäst kan vara med och bidra till att uppnå de större målen i affärsplanen, de skapar då sina egna verksamhetsplaner utefter det. I den här processen ser vi tydligt bägge de stilar Hendry et al (2010) beskriver som strategisk procedur och interaktivt strategiarbete med både inslag av mycket administrativa aktiviteter med prognoser, nyckeltal samt uppföljningsarbete vilket kan nämnas som det tyngre administrativa arbetet. Samtidigt syns det att alla jobbar på samma villkor och åt samma håll. Många formella och informella möten samt ett strategiskt arbetssätt som kräver stort engagemang från ledningsgruppen och cheferna för varje avdelning med ett nära ledarskap (ibid). En anledning till att det ser ut på detta sätt är att strategiprocessen är adaptiv vilket innebär att företaget ständigt jobbar med både gamla och nya strategier. Märks det att en gammal strategi inte fungerar kan den ändras, vilket ibland sker när företaget har skaffat sig mer kunskap än de hade när strategin skapades. Precis som Hendry et al (2010) nämner fungerar de två arbetsformerna olika bra beroende på om det är en gammal strategi som fungerar eller om det är en ny strategi som ska implementeras. Inom Affärsområdena beskrivs i empirin tydligt hur man gemensamt samlar alla och skapar verksamhetsplanering som en grupp. Centern och periferin jobbar tillsammans med rutiner som påminner om både induktiva och deduktiva arbetssätt vilket kan ses som en abduktiv blandning (Regnér 2003). Det mer utforskande och prövande arbetssättet från periferin bidrar till förändring och nya framväxande strategier, medan den övervakande och korrigerande kunskapen från centern (ledningsgrupp/avdelningschefer) som bygger på tidigare erfarenhet och mer formella verktyg leder till att strategierna drar åt rätt håll (ibid). På Göteborg & Co fungerar affärsområdesfunktionen som medlare mellan centern och periferin och försöker att få de bägge arbetssätten att fungera ihop. Dock liknar den mer centerns arbetssätt än periferins. Detta ställer höga krav på chefer och mellanchefer att fungera som kittet mellan centern och periferin så att de båda delarna fungerar ihop. Alternativt ställer det höga krav både på dem i centern och periferin att ha en förståelse för att den andra gruppen jobbar på ett annat sätt eller har ett annat perspektiv. I det här scenariot blir det precis som Miller et al (2008) säger framför allt upp till ledningen att skapa och förstå detta för att minska friktionen mellan dem.

Projekt/Event - Processen för hur man jobbar i projekt och event beskrivs som mer adaptivt i sina arbetssätt och har ett mer induktivt tillvägagångssätt (Regnér, 2003). Medarbetarna har här fasta mål som satts i affärsplanen i tidigare skede och anledningarna till att ett event genomförs eller ett projekt accepteras måste vara välgrundade och planerade, men inom ramen som är satt kan de faktiska aktiviteterna för hur målen uppfylls vara mer adaptiva. Hur projekten eller evenen genomförs varierar, till viss del bygger det på tidigare erfarenhet, men i andra tillfällen testar företaget helt nya idéer och ser om de fungerar. Man är mycket mer ute på fältet och frågar intressenter och kunder (den tänkta målgruppen) vad de vill ha, och låter dem diktera det faktiska innehållet. Vilket är hur Regnér (2003) beskriver hur periferin hämtar sin information. Detta arbetssätt som medarbetarna i Göteborg & Co's event och projektgrupper är också likt

det arbetssätt Hendry et al (2010) beskriver som ett högt interaktivt strategiarbete där processen är väldigt informell, alla spelar på samma villkor och det jobbas åt alla håll.

5.4 Informationsflöde och kommunikation

Att information färdas uppåt inom bolaget tjänar ett väldigt specifikt syfte utöver att det är nödvändigt inom Göteborg & Co med tanke på de krav som ställs på företaget eftersom det är kommunalt. Denna funktionen används för att samla in information som inhämtas längst ner i den hierarkiska kedjan från bland annat kunder och andra intressenter. För att sedan sammanställas och matchas mot företagets vision och målbild för att se hur de kan bidra och sättas samman till en strategi för att uppnå målen och visionen. Sedan vandrar den sammanställda strategin ner i organisationen igen som något konkret i form av tydliga mål och delmål, vilket kan appliceras i den dagliga verksamheten. Att information och idéer först vandrar upp för att sedan igen vandra ner igen tillsammans med att det måste konkretiseras och underbyggas fungerar som en kontrollfunktion där information och idéer som inte bidrar till att uppnå det företaget vill åstadkommas kan sällas ut. Detta exemplifieras i empirin där CMK berättar hur bra idéer lyfts vidare och mindre bra sällas bort samt när U/A beskriver att nyckelpersoner med helikopterperspektiv har en annan möjlighet att se vissa samband och knäckfrågor. Vilket igen kan knytas till det vi har lyft tidigare om aktörer och Jarzabkowskis (2003) upptäckter om att det ofta är ett fåtal centrala personer som har ett stort inflytande över strategiarbetet. Detta är också i linje med de Regnér (2003) tar upp om centern och periferin och hur bägge delarna är nödvändiga i strategiarbetet vilket kräver ett samarbete genom hela organisationen.

I fallstudien har det framgått att språk och kommunikation är avgörande för att få samarbetet mellan aktörer i alla sorters konstellationer att fungera. Som Miller et al (2013) belyser måste aktörerna vara mottagliga för detta och säger att en tydlig kommunikation väger tungt vid strategiskt arbete. Precis som det visas i empirin måste språket översättas och kommuniceras på ett sätt så det engagerar medarbetarna och samtidigt blir tydligt för dem vad de ska göra via ett språk som är lättbegripligt (ibid). Exempel som visar detta är när SR berättar att han försöker kommunicera saker på ett vettigt sätt samt att han anpassar sitt budskap beroende på vem han talar med. Ett annat är när KS nämner att: *“För att kunna genomdriva en strategi så behövs det ju kommunikation”*. För att uppnå en organisation som är mottaglig till att samarbeta och ha en samsyn kring vad som behövs göras krävs en öppen och förstående kultur. Enligt Miller et al (2013) är det upp till de mest strategiskt inflytelserika aktörerna att skapa detta. I Göteborg & Co's fall skulle dessa aktörer vara vad Jarzabkowski (2003) nämner som organisationens nyckelpersoner, ofta med VD i centrum.

Enligt Eero Vaara, et al (2010) vore det ett misstag att i forskning rörande Strategy as Practice inte försöka koppla samman de undersökta mikroaktiviteterna med hur de hör samman och påverkar samt påverkas av samhällets större makrotrender. På Göteborg & Co kan man tydligt se denna parallell när de i sitt dagliga arbete försöker skapa strategier och mål samtidigt som de måste förhålla sig till omvärldens påverkan. Exempelvis i debatten kring hur man lockar människor att resa till Göteborg på samma gång som detta ska ske på ett hållbart och

klimateffektivt sätt. Andra externa influenser som påverkar organisationen är dessutom lagar, regler och policys de som ett kommunalt företag behöver följa.

6. Slutsats

Syftet med denna studien är att studera hur företaget Göteborg & Co gör för att skapa, forma, och implementera sina strategier. Genom detta ämnar vi att förstå hur företaget arbetar med strategi i praktiken och på så sätt minska gapet mellan teori och praktik. I studien görs detta genom att svara på frågorna: Vilka är de som deltar i strategiprocessen? Var kommer strategierna ifrån och vad sker i strategiprocessen? Hur sprids och kommuniceras strategier inom organisationen?

6.1 Vilka är de som deltar i strategiprocessen?

I denna fallstudie om det strategiska arbetet på företaget Göteborg & Co har vi funnit att de är flera aktörer som är med och bidrar i strategiprocessen både direkt och indirekt. De som främst är direkt involverade är företagets styrelse, ledningsgrupp, strategiska grupp samt VD. Ledningsgruppen består av alla affärsområdets chefer. Dessa aktörer kan ses som nyckelpersoner i strategikapandet samt implementeringen eftersom beslut och strategiformuleringen oftast sker genom dessa aktörer (jmf Miller et al., 2008; Jarzabkowski 2003). Detta betyder inte att det endast är dessa aktörer som påverkar strategiprocessen på företaget, utan med hjälp och inspel av aktörer som är mer indirekt delaktiga påverkar de tillsammans hur strategier formas och formuleras. Vi har också funnit att de aktörer som är direkt eller indirekt delaktiga kan variera beroende på vilken situation och sakfråga det handlar om. En person med spetskunskap kan ha en strategisk nyckelposition i en situation och samtidigt agera mer passivt i en annan. Att så många på företaget blir delaktiga i strategiprocessen är för att informationen som bidrar till att skapa och forma företagets strategier inhämtas från organisationens alla delar. Det är dessutom alla på hela företaget som sedan blir mottagare av strategin och de som gemensamt genomför den. Göteborg & Co påverkas också av externa aktörer. Dessa kan exempelvis vara forskare och konsulter företaget anlitar, kunder man träffar ute i det dagliga arbetet eller närstående till en direkt aktör som denna bollar idéer med. De externa aktörerna kan inräknas som delaktiga på grund av den kunskap samt inspiration som de bidrar med.

6.2 Var kommer strategierna ifrån och vad sker i strategiprocessen?

På Göteborg & Co hämtas som tidigare nämnt information och inspiration till strategier på många håll. Ofta sker detta på arenor av både formell och informell karaktär samt hybrida arenor. Strategiska möten av den mer formella karaktären är bland annat styrelsemöte, ledningsgruppsmöten, projektmöte, veckovisa team-möten och möten med externa aktörer. Företaget har många av denna sortens möten, vilket kan förklaras av företagets struktur som består av flera avdelningar som måste koordineras åt samma håll. De informella mötena uppstår mer spontant och kan ta en rad olika former. Detta leder till att strategiska samtal kan utspela sig lika väl i korridoren på kontoret som utanför kontorstid helt och hållet. Företaget har också möten av en blandad karaktär, kallade hybrida arenor. Dessa är möten såsom workshops och konferenser och är var flera aktörer med diversifierande kunskaper kan mötas och utbyta tankar med varandra för att generera nya lösningar och idéer.

Hur strategiskapandet går till i praktiken på företaget har inslag av både avsiktligt och framväxande tillvägagångssätt (jmf Mintzberg & Waters 1985). De övergripande målen på företaget är som tidigare nämnt fasta, medan de diverse strategier och vägar man tar för att uppnå målen kan ändras och justeras under vägens gång. Beroende på sammanhang och i vilken del av strategiprocessen företaget befinner sig i kan arbetsätten variera. Detta leder till att processen i sig är adaptiv där befintliga strategier hela tiden ut- och omvärderas för att med hjälp av ny information, som ständigt inhämtas från organisationens alla delar, se om de kan utvecklas och förbättras.

En sammankoppling av samtliga delar: Aktörer, Arenor och Arbetsformer ger en bild av att strategiarbetet (som här refererar till sammanställandet av själva strategin) på Göteborg & Co till stor del utförs genom de formella arenorna och att centern (jmf Regner, 2003) innehar en stor roll i detta (jmf Miller et al., 2008; Jarzabkowski 2003), medans strategiskapandet (som här refererar till där idéerna och informationen som ligger till grund för hur strategierna uppkommer) i större utsträckning utspelar sig på de mer informella och hybrida arenorna och här är alla aktörer med och bidrar. Eftersom det är i mötena mellan människor som idéutbyten sker, vilket när det matchas mot företagets övergripande mål och vision skapar strategier. Detta betyder att var strategier kommer ifrån inte sker på ett specifikt ställe, utan det är en pågående process som sker i flera situationer där aktörer möts och samtalar. En slutsats som kan dras av detta är att Göteborg & Co som företag kan skapa möjligheter och plattformar för att underlätta strategiprocessen men sen hur idéupptäckten och implementeringen faktiskt går till i praktiken verkar till stor del vara en individuell process.

6.3 Hur sprids och kommuniceras strategier inom organisationen?

Som beskrivits sprids strategier eller snarare idéer och information till nya strategier och utvecklande av gamla strategier på olika sätt. För styrelsen som sätter den övergripande strategiska riktning för företaget genom affärsplanen, handlar det om att kommunicera ut den strategiska planen till hela organisationen så att de kan ta den till sig och knyta an den till sin dagliga operativa verksamhet på ett konkret sätt. I den här processen är VD, ledningsgruppen och strategigruppen centrala kanaler för denna kommunikation (jmf Miller et al., 2008; Jarzabkowski., 2003) där den främst förmedlas genom formella arenor (jmf Nordqvist., 2011). Affärsplanen bryts ner i mindre verksamhetsplaner för respektive affärsområde där det skapas delmål som syftar till att uppnå de övergripande strategiska målen. När verksamhetsplanerna skapas läggs mycket fokus på att fånga upp så mycket information och idéer som möjligt, både inifrån organisationen som utanför organisationen. De arenor där information samlas är främst via underlag från rapporteringsperioder samt möten av både formell och informell karaktär. Denna information sammanställs och matchas mot företagets övergripande strategi för att se hur den kan bidra till den, antingen genom att förbättra en befintlig strategi eller för att utveckla en ny. Denna process är inte lika formell som i styrelsens fall men ändå ganska administrativt tung, där nya idéer och projekt måste vara väl underbyggda innan de påbörjas. När ett projekt/event blivit godkänt är arbetet där mer horisontellt så länge man håller sig inom de restriktioner, mål och övergripande visioner företaget har.

En faktor som är genomgående i alla dessa moment och som det har lagts mycket tyngd på är hur viktig kommunikationen är och hur saker och ting kommuniceras. Det beskrivs att anpassa och översätta språket utifrån situation är nödvändigt för att på ett tydligt och lättbegripligt sätt veta vad man skall göra. Språket anpassas också för att motivera och engagera medarbetare genom att visa på hur de är med och bidrar.

7. Framtida forskning

I denna uppsats har vi studerat hur framtagandet och implementerandet av strategier går till i praktiken hos företaget Göteborg & Co. Detta genom att använda Strategy as Practice som en teoretisk referensram vilket gett oss en möjlig lins att dels ta reda på vad som sker i strategiprocesserna i praktiken, var det utspelar sig samt vilka som deltar. I vår fallstudie fann vi genom våra intervjuer intressanta insikter från aktörer som både direkt och indirekt är involverade i det strategiska arbetet. En upptäckt som gjordes var hur externa aktörer och faktorer är med och påverkar och formar företagets strategi och detta känner vi man kan lägga mer kraft och fokus på i vidare forskning för att mer djupgående skapa en förståelse för detta fenomen.

En annan intressant aspekt vi fann under arbetets gång var hur de som intervjuades lyfte fram miljön och kulturen på företaget som en viktig del när det kommer till att skapa en förståelse om vad som skall göras och hur detta underlättar strategiarbetet. Med mer tid och en breddad teoretisk referensram hade en intressant analys varit att se hur ett företag kan skapa en kultur och miljö som är gynnsam för nya idéer och mottagandet av dem.

8. Referenser

Allabolag (2019). *Göteborg & Co*

<https://www.allabolag.se/5564280369/kreditupplysning> [hämtad 2019-04-05]

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business reseach method. 3. ed.* Oxford: Oxford University Press.

Clegg, S., Carter, C., Kronberger, M. & Schweitzer, J. (2011) *Strategy: Theory and Practice.* Thousand Oaks, California: Sage.

Lantz, A. (2007) *Intervjuteknik.* Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects. 5. uppl.,* Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education

Gillberg.N., & Norbäck.M, (2019) Föreläsning: fallstudie och intervju

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. and Vaara, E (2010) *What is strategy as practice.* Researchgate.

Göteborg & Co (2019). *Om Göteborg & Co*

<http://goteborgco.se/om-goteborgco/> [hämtad 2019-04-05]

Göteborg & Co (2019). *Styrande dokument*

<http://goteborgco.se/styrande-dokument-2/> [hämtad 2019-04-05]

Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.

Jacobsen, D. I. (2002). Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

KIX (2018). *Kommunikationsindex*

<http://www.kix-kommunikationsindex.se/?fbclid=IwAR3NfYIYftPBVzKtopDDQ18PxVGCTGr0uKsYftfpW-QnikthVaWAK3sgEY0> [hämtad 2019-04-17]

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1. uppl. ed.).
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Melander, A. Melin, L. och Nordqvist, M. 2011. The Strategic Arena Approach to Strategy Process Research. In Kellermanns, F. and Mazzola, P 193 (Eds.) H
- Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2008). From strategy to action: involvement and influence in top level decisions. *Long Range Planning*, 41(6), 606-628.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24-40.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Regné, P. (2003), 'Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making', *Journal of Management Studies*, 40/1: 57–82.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141 – 174.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4:e uppl.). Milano: Rotolito Lombarda.
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization studies*, 27(12), 1863-1873.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Whittington, Richard (1996) *Strategy as Practice*. *Long Range Planning*. 29 (5). pp. 731-735.
- Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.

9. Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrund

- Vem är du? position på företaget?
- Hur länge har du jobbat här?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur skulle du beskriva en vanlig arbetsdag?

Delaktighet

- Känner du dig delaktig i företagens frågor rörande strategi/ strategiarbete?
På vilket sätt? Om nej, varför inte? Vad gör du rörande strategi?
- Skulle du säga att det är många eller få som jobbar med strategifrågor på företaget?
Vilka?
- Var känner du att direktiv kommer ifrån? Vem påbörjar strategiarbetet? /Tar initiativ
om nya idéer. *Ovanifrån eller är alla inkluderade?*
- Kan du ge exempel på hur detta går till?

Olika typer av strategier

- Skulle du säga att dem flesta är avsiktliga eller kan det vara framväxande? Eller
oavsiktliga till och med? Kan de vara påtvingade?
- Hur påverkas ni av strategiarbete/ hur det påverkar medarbetarna? *Upplevs det positivt
eller negativt?*
- Finns det avsatt tid för dessa frågor?

Strategi i praktiken

- Hur arbetas det med strategin i praktiken? Hur får ni folk att ta till sig den? Hur
implementeras den? Beskriv gärna i detalj om möjligt. Varför? Vad tror du att det har
för konsekvenser?
- Skulle man kunna göras detta annorlunda enligt dig? Hur? Varför?
- Hur arbetar ni med strategi i vardagsarbetet? ”De små sakerna”.
Kan du ge exempel? Varför? Vad tror du att det har för konsekvenser?