

Att skapa en strategi är bara halva jobbet - den ska implementeras också!

- en kvalitativ studie av en svensk myndighets strategiimplementering

Madeleine Hansson
Carl-Johan Winell

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2023

Handledare: Anna Mårtensson

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Ort och datum

Uddevalla och Kolmården, 4 juni 2023

Program/Kurs

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling/KA005

Namn (alla författares namn)

Madeleine Hansson

Carl-Johan Winell

Födelseår (alla författares födelseår)

1990, 1970

Förord

Det här arbetet är sista momentet i vår utbildning på magisterprogrammet i Kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund. Författarna till det här arbetet hittade varandra genom kursforumet och konstaterade att intresset för hur arbetet med strategier genomförs var gemensamt, och något som vi båda möter i våra arbeten. Det här är vårt bidrag till detta intressanta, spännande och viktiga ämne.

Arbetet är genomfört helt på distans av två författare som aldrig har träffats och det visar att det går att bygga framgångsrika relationer genom dagens metoder för digitala samarbeten. Ett resultat och en slutsats i sig.

Vi vill rikta vårt varmaste tack till vår kontaktperson på den myndighet där arbetet genomförts och till de respondenter som vi intervjuat. Vår handledare Anna Mårtensson har stått för coaching, tips och uppmuntran under den här resan och det tackar vi särskilt för.

Uddevalla och Kolmården, den 21 maj 2023

Madeleine Hansson

Carl-Johan Winell

Sammanfattning

Att planera och genomföra strategier för att uppnå mål, genomföra aktiviteter, vinna konkurrensfördelar och tillfredsställa kunder är avgörande för en organisations framgång. Inom kvalitetsledning är strategier nyckeln till att skapa effektivare arbetsätt och en bättre upplevelse för kunden. Trots det finns det de som menar att så många som 70% av alla organisationer misslyckas med att implementera sina strategier framgångsrikt.

Syftet med den här studien har varit att öka förståelsen för hur medarbetares och chefers subjektiva *upplevelser* kring en strategiimplementering kan relateras till kända nyckelfaktorer som påverkar strategiimplementeringens framgång. Studien har en kvalitativ ansats där upplevelserna undersökts genom intervjuer.

Resultatet visar att känsla av delaktighet är en avgörande faktor både för medarbetare och chefer, något som främjas med hjälp av kommunikation och ledarskap. Delaktighet är också relaterad till upplevelser av konsensus och förankring. Resultaten tyder på att nyckelfaktorerna förändringsledning, kommunikation och ledarskap behöver samverka för att på så sätt ge förutsättningar för andra nyckelfaktorer som delaktighet, konsensus och förankring samt ansvar kopplat till prestation.

Nyckelord: Strategiimplementering, Kvalitetsledning, Ledarskapsutveckling, Förändringsledning, Delaktighet

Abstract

To plan and execute strategies to achieve goals, carry out activities, be competitive and to satisfy customers is crucial for the success of an organization. In Quality management, strategies are the key for obtaining more efficient ways to work and a better customer experience. Despite that, many claim that as many as 70% of organizations fail to execute their strategies successfully.

This study is intended to increase the understanding of how the subjective experiences of employees and managers are related to key factors known to affect the success of the strategy implementation. The study has a qualitative approach where the experiences have been collected by interviews.

The result shows that a sense of participation is a decisive factor for both employees and managers, something that is promoted with the help of communication and leadership. Participation is also related to experiences of consensus and anchoring. The results indicate that the key factors change management, communication and leadership need to work together in order to create the conditions for other identified key factors such as participation, consensus and anchoring as well as responsibility in relation to performance.

Key words: Strategy implementation, Strategy execution, Quality management, Leadership development, Change management, Participation

Innehållsförteckning

Förord

Sammanfattning

Abstract

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Forskningsfrågor	3
1.5 Studiens avgränsningar	3
1.6 Begreppsförklaring	3
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Strategiimplementering	5
2.1.1 Strategier - en del av kvalitetsledning	5
2.1.2 Att implementera strategier - ett förändringsarbete	6
2.1.3 Faktorer vid strategiimplementering	7
2.2 Delaktighet	9
2.2.1 Delaktighetens betydelse	9
2.2.2 Hur skapas möjlighet till delaktighet?	12
2.3 Kommunikation och ledarskap	12
2.3.1 Kommunikation	12
2.3.2 Ledarskap och kommunikation	13
2.3.4 Ledarskapets och kommunikationens betydelse i strategiarbete	14
3. Metodbeskrivning	16
3.1 Vetenskaplig ansats	16
3.2 Litteraturstudier	18
3.3 Forskningsdesign och metod	18
3.4 Val av organisation att studera	19
3.5 Datainsamling	20
3.5.1 Intervjuer	20
3.5.2 Utformning av intervjuguide	20
3.5.3 Val av respondenter att intervjua	21
3.6 Analysmetod	22
3.6.1 Transkribering av intervjuer	22

3.6.2 Kodning och analys av intervjumaterialet	22
3.7 Reliabilitet, validitet och replikerbarhet	24
3.7.1 Reliabilitet	24
3.7.2 Validitet	25
3.7.3 Replikerbarhet	25
3.8 Etiska överväganden	25
4. Resultat och analys	27
4.1 Övergripande resultat av intervjuernas kodning	27
4.2 Upplevelser hos medarbetare och chefer	28
4.3 Analys	30
4.3.1 Delaktighet	30
4.3.2 Kommunikation	32
4.3.3 Ledarskap	34
4.3.4 Strategi i linje med organisationens mål	35
4.3.5 Konsensus och förankring	36
4.3.6 Ansvar kopplat till prestation	38
4.3.7 Förändringsledning	39
5. Slutsatser	42
6. Diskussion	43
6.1 Resultatdiskussion	43
6.2 Förslag på modell för framgångsrik strategiimplementering	44
6.3 Rekommendationer och praktisk tillämpning	46
6.4 Metoddiskussion	47
6.5 Förslag på framtida forskning	48
Referenslista	49
Bilaga 1. Brev till myndigheter	56
Bilaga 2. Intervjuguide	58
Publiceringsvillkor	61

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I Sverige finns enligt SCB:s myndighetsregister cirka 250 förvaltningsmyndigheter som omfattas av regeringens förvaltningspolitiska mål som innebär att *“Målet för den statliga förvaltningspolitiken är en innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet, och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete”* (Regeringskansliet, 2010, s. 27). Både effektivitet och kvalitet är centrala delar inom kvalitetsledningsområdet - *“det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad”* (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 57).

För vissa områden utformar regeringen särskilda strategier och mål som myndigheterna har att uppnå. Ett sådant område är exempelvis regeringens digitaliseringsstrategi som uttalar att *“Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter”* (Regeringskansliet, 2017, s. 10). Strategier är avgörande inom området kvalitetsledning (Gaspar, Popescu, Dragomir & Unguras, 2018). Inom det vanligt förekommande kvalitetsledningssystemet Total Quality Management (TQM) är strategier centrala för att integrera kvalitetsdimensionen i organisationens alla aktiviteter och kultur (Illés, Szuda, & Dunay, 2017). Ekonomistyrningsverket pekar på att strategier är grunden för att genomföra uppdraget och menar att strategier tydliggör effekter som ska uppnås samt anger en plan för en flerårig rörelseriktning för hela organisationen (Duell & Hammarberg, 2014).

Trots strategiernas centrala roll i kvalitetsledningsområdet ses att många myndigheter och organisationer tenderar att lägga för lite tid på att genomföra de strategiska planer som tas fram och att genomförande av strategier ofta brister (Hrebiniak, 2006; Statskontoret, 2013). Några vanliga hinder för framgångsrik strategiimplementering i organisationer är bristande förmåga och engagemang hos ledning, bristande förankring i organisationen och bristande kommunikation (Čater & Pučko, 2010; Dasan, 2022; Gębczyńska, 2016). Enligt Aaltonen och Ikävalko (2002, s. 2) är *“... strategiimplementering avgörande för alla organisationer. Utan ett genomförande är även den mest överlägsna strategin meningslös”*.

Miller (2001) menar att så stor andel av 70% av alla organisationer misslyckas med att implementera sina strategier på ett framgångsrikt sätt. Det finns de som går så

långt som att säga att implementering av strategi är lika viktigt, eller viktigare, än formulering av densamma (Obeidat, Al-Hadidi, Tarhini, & Masa'deh, 2017). Med tanke på att en stor del av planerade strategier inte implementeras framgångsrikt så uteblir också de vinster och fördelar som strategierna skulle kunna bidra till för organisationer och företag (Dasan, 2022).

1.2 Problemformulering

Flera studier lyfter vikten av förståelse, kommunikation och delaktighet för framgångsrik strategiimplementering (Čater & Pučko, 2010; Vigfússon, Johannsdottir & Olafsson, 2021). Samtidigt har en tydlig majoritet av de studier som genomförts kring strategiimplementering uteslutande fokuserat på data från mellanchefer och högsta chefer (Vigfússon et al., 2021). Bergman och Klefsjö (2020) belyser i Hörnstensmodellen just möjligheten att kunna vara delaktig som en viktig faktor för engagemang och arbetstillfredsställelse hos medarbetare, vilka oftast är de som i slutändan ska genomföra strategin. De pekar också på faktorer såsom kommunikation och utbildning som viktiga förutsättningar för att utveckla en egen förståelse. En studie i Turkiet identifierade medarbetares brist på motivation som det största hindret för strategiimplementering, och gjorde en direkt koppling till medarbetares bristande delaktighet under den strategiska processen (Ocak, Aladag, Koseoglu & King, 2022). Scott, Cavana, och Cameron (2015) konstaterar att det, eftersom strategier genomförs av människor, är avgörande att beakta ett antal mellanmänniska och kognitiva faktorer.

Författarna av denna studie drar därför slutsatsen att hur ledare och medarbetare *upplever* strategin och implementeringen av densamma, är av stor vikt. Denna subjektiva faktor, hur strategin och dess implementering upplevs för individen, behöver därför enligt studiens författare få en större roll i forskningen kring strategiimplementering. Vigfússon et al. (2021) noterar en brist på studier vad gäller medarbetares inflytande vid strategiimplementering. Cândido och Santos (2019) konstaterar ett tomrum i forskningen vad gäller relationen och kausaliteten mellan identifierade hinder. Författarna av denna studie har inte lyckats hitta någon heltäckande studie vad gäller strategiimplementering ur ett subjektivt perspektiv i en svensk myndighetskontext.

Mot denna bakgrund ämnar denna studie fördjupa sig i ledares och medarbetares upplevelser av strategiimplementering, och relatera dessa till från tidigare forskning identifierade nyckelfaktorer som är viktiga för strategiimplementering.

1.3 Syfte

Den här studien syftar till att utöka förståelsen av medarbetares och chefers upplevelser av strategiimplementering hos en svensk myndighet och hur dessa kan relateras till identifierade nyckelfaktorer för strategiimplementering

1.4 Forskningsfrågor

- Hur upplever medarbetare och chefer samma strategiimplementering?
- Hur kan medarbetarnas och chefernas upplevelser relateras till identifierade nyckelfaktorer för strategiimplementering?

1.5 Studiens avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka en strategiimplementering i en svensk myndighetsorganisation och innefattar därför inte några analyser av den studerade strategins faktiska innehåll. Respondenterna har avgränsats till de som har någon form av roll i implementeringsarbetet.

1.6 Begreppsförklaring

Strategi

Ordet strategi innebär enligt Svenska Akademiens ordlista "konsten att föra krig", "plan i stort" eller "långsiktig, övergripande plan". Nationalencyklopedin beskriver strategi som "övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över en längre tidsperiod". Ljungberg och Larsson (2012) menar att strategi är beskrivning av den övergripande planen för att nå målen och på sikt närma sig organisationens vision och att strategi kan beskrivas som "vägen till målet" eller svaret på hur målet ska nås. David och David (2013) menar att strategi är ett ord för en hel process som innebär formulering, implementering och utvärdering av strategin. Obeidat et al. (2017) uppger att strategi är en organisations plan för att uppnå mål, genomföra aktiviteter, vinna konkurrensfördelar och tillfredsställa kunder. I detta arbete utgår författarna från Svenska Akademiens (2023) definition "långsiktig, övergripande

plan" - en plan som utgår från organisationens verksamhetsidé och som på ett övergripande sätt beskriver hur organisationen ska nå målen.

Implementering och strategiimplementering

Att implementera innebär enligt Svenska Akademiens ordlista (2023) att förverkliga eller genomföra. I de flesta artiklar som refereras i denna studie används begreppet "strategy implementation" men ibland används även "strategy execution". I denna text benämns båda begreppen med implementering då det är det mest frekvent använda begreppet inom området (Hrebiniak, 2006; Vigfússon et al., 2021).

Implementera har också en något djupare innebörd då det handlar om att förverkliga och förankra något utöver att bara genomföra det. I denna text används ordet implementering som förverkligande av strategi, och förverkligandet relateras till hur framgångsrik strategiimplementeringen varit.

Framgångsrik strategiimplementering

Framgång innebär enligt Svenska Akademiens ordlista (2023) att lyckas väl. Författarna av denna studie har inte hittat någon enhetlig definition av begreppet, vilket kan bero på att ordet framgångsrik (eller engelskans "successful") behöver ställas i relation till varje organisations mål, utvärderingar och utvärderingsverktyg. Det ses också i flera olika vetenskapliga artiklar att strategiimplementering ibland utvärderas för sig, och ibland enbart i relation till organisationens befintliga mått och resultatvärden (Dasan, 2022; Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys, 2007; Vigfússon et al., 2021). I denna text avser "framgångsrik strategiimplementering" att implementeringen lett till en tydlig upplevd eller mätbar förbättring i organisationens prestation, om inte annat anges.

Nyckelfaktorer

Ordet nyckel betyder enligt Svenska Akademiens ordlista (2023) viktig eller avgörande, medan faktor innebär "viktig beståndsdel". Inom forskningsfältet för strategiimplementering beskrivs påverkande faktorer för strategiimplementering på olika sätt (Vigfússon et al., 2021). I denna studie används begreppet nyckelfaktorer, vilket är en sammanfattning av avgörande faktorer gjord av författarna till denna studie (se vidare om sammanfattningen i 2.1.3). Nyckelfaktor avser i denna studie en avgörande beståndsdel vid strategiimplementering.

2. Teoretisk referensram

2.1 Strategiimplementering

2.1.1 Strategier - en del av kvalitetsledning

Kvalitetsledning och kvalitetsutveckling innebär att verksamheten utvecklas med fokus på att tillfredsställa kundens behov, utifrån ett antal principer med ett systemtänk (Bergman & Klefsjö, 2012). Några av de mest använda systemen för kvalitetsledning är Total Quality Management (TQM) och ISO 9001:2015. De sju principer som finns i ISO 9001:2015 gällande kundfokus, ledarskap, medarbetarnas engagemang, processinriktning, förbättring, faktabaserade beslut och relationshantering sammanfaller i stort med hörnstenarna i Bergman och Klefsjös hörnstensmodell för kvalitetsutveckling. Hörnstensmodellen utgår från att sätta kunderna i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, arbeta ständigt med förbättringar, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga och att utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020).

Varför en verksamhet finns och vad den har för roll för sina kunder eller för samhället formuleras ofta i en affärs- eller verksamhetsidé. Detta är grunden till verksamheten och ska beskriva "vad?" och för "vem?". Organisationens vision svarar på "vad vill vi bli?" och fokuserar på hur verksamheten kan göra skillnad. För att förflytta sig i riktning mot visionen så behöver framgångsfaktorer identifieras, målsättas och mätas. Målarbetet sker genom nedbrytning av målen till aktiviteter och den övergripande planen för dessa aktiviteter är det som benämns *strategi* - en vital pusselbit i kvalitetsledningsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020; Obeidat et al., 2017).

Strategier är avgörande inom området kvalitetsledning - utan strategier som pekar ut riktningen försvåras kvalitetsarbetet i form av arbete med mål, effekter och analys av resultat (Gaspar et al., 2018). Kvalitetsledningssystemet och strategierna behöver också harmoniera för att kvalitetsarbetet ska vara effektivt (Higgins, 2005; Illés et al., 2017).

2.1.2 Att implementera strategier - ett förändringsarbete

En organisations förmåga att kunna implementera dess strategi och kunna förändras är en avgörande fördel i konkurrensen om kunderna och för att nå goda ekonomiska resultat (Dasan, 2022; DiFilippo, 2016; Pella, Sumarwan, Daryanto & Kirbrandoko, 2013). Det finns mycket forskning om hur organisationer bäst tar fram, formulerar och utvecklar strategier, men mindre om hur strategierna faktiskt bör implementeras, genomföras och följas upp (Ljungberg & Larsson, 2012; Vigfússon et al., 2021). Ljungberg och Larsson (2012) konstaterar att misslyckanden av strategiimplementeringar oftast beror på oförmåga att genomföra en strategi, och inte på att strategin i sig är bristfällig. På samma sätt resonerar Bergman och Klefsjö (2012) som menar att strategiarbete ofta misslyckas på grund av bristande planering eller bristande hantering av medarbetares attityder och eventuellt förändringsmotstånd.

Obeidat et al. (2017) liksom Niven (2005) uppger att endast 10% av organisationer implementerar sin strategi framgångsrikt och Niven listar fyra olika typer av hinder för strategiimplementering: visionsbarriären, den mänskliga barriären, ledningsbarriären och resursbarriären. Niven menar att det kan vara så få som 5% av organisationens arbetskraft som verkligen förstår strategin (visionsbarriären) och därmed är trygga med att realisera den i vardagen, till exempel i möten med kunder. Den mänskliga barriären innebär att ledare hellre belönar beteenden och resultat som når kortsiktiga mål snarare än sådant som syftar till att realisera strategin. Ledningsbarriären handlar om att ledningsgruppen ägnar alldeles för lite tid åt att diskutera och arbeta med strategifrågor. Resursbarriären avser att det finns en bristande koppling mellan strategi och budget.

Andra vanliga hinder vid strategiimplementering är brist på förändringsledning och förmåga att övervinna förändringsmotstånd (Hrebiniak, 2006). Vanliga orsaker till bristande förändringsledning är otillräckliga förutsättningar för chefer att genomföra förändring, att chefer saknar sådan kompetens och att chefer och ledare tenderar att lägga fokus på planering av förändring snarare än att genomföra densamma (Kiehne, 2017; Köseoglu et al., 2020). Effektiv förändringsledning handlar om stöd att genomföra implementeringen från högsta ledningen, att insatser och resurser koordineras, att det finns verktyg för att hantera motstånd och eventuella hinder när de uppstår samt en väl fungerande horisontell och vertikal kommunikation (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021). Det handlar

också om att medarbetare och chefer ska ha en tydlig och gemensam bild av hur strategiimplementeringen ska prioriteras i relation till andra arbeten och uppdrag.

Även Yukl (2012) och Čater och Pučko (2010) noterar att det inte sällan uppstår motstånd som högre chefer behöver hantera för att implementeringen av strategin ska bli framgångsrik. Hrebiniak (2006) konstaterar att det finns metoder för att planera strategier, men att implementera är en svår uppgift och att det saknas kunskap om genomförande vilket gör att organisationer inte når ända fram - *"Making strategy work is more difficult than strategy making"* (Hrebiniak, 2006, s. 12).

2.1.3 Faktorer vid strategiimplementering

Vigfússon et al. (2021) genomförde kartläggning av 35 forskningsstudier gällande strategiimplementering mellan åren 1980-2020. De kartlagda studierna har ämnat identifiera vilka faktorer som hindrar eller främjar framgångsrik strategiimplementering. Dessa faktorer kan vara antingen negativa (hinder), positiva (framgångsfaktorer) eller dualistiska, det vill säga, att de kan anta två motsatta betydelser beroende på sammanhang och kontext. De mest avgörande faktorerna benämns oftast som nyckelfaktorer eller kritiska faktorer (Ferreira, Neto, & Batista, 2019; Vigfússon et al., 2021). Några forskare menar att faktorerna kan delas in i olika dimensioner, exempelvis processproblem och beteendeproblem (Kiehne et al., 2017). Nyckelfaktorerna kan både gynna och missgynna implementeringen beroende på hur de samspelar med andra faktorer.

Sammanfattningsvis lyfter forskning kring strategiimplementering olika faktorer som påverkar resultatet av implementeringen på olika sätt. Några av de vanligaste dualistiska faktorerna är:

- ledarskap, ledarens roll och ledares förmåga att leda förändring (Cater & Pucko, 2010; Köseoglu et al., 2020; Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021),
- principer och riktlinjer för implementeringen (Gębczyńska, 2016; Vigfússon et al., 2021),
- kommunikation (Čater & Pučko, 2010; Obeidat et al., 2017; Scott, Cavana & Cameron, 2015)
- "strategic alignment"; strategi som upplevs ligga i linje med organisationens mål och processer i helhet (DiFilippo, 2016; Mühlbacher & Böbel, 2019) samt
- organisationskultur (Bukoye & Abdulrahman, 2022; Mühlbacher & Böbel, 2019).

Flertalet forskare har identifierat negativa faktorer såsom:

- ledares bristande förmåga eller förutsättningar att genomföra implementeringen (Gębczyńska, 2016; Kiehne, Ceausu, Arp & Schüler 2017; Köseoglu, Altin, Chan, & Aladag, 2020),
- bristande delaktighet och motivation hos medarbetare (Ocak et al., 2022; Vigfússon et al., 2021),
- bristande konsensus och förankring i organisationen (Dasan, 2022; Köseoglu et al., 2020; Ocak et al., 2022) och
- kommunikationsbrister (Čater & Pučko, 2010; Kienhe et al., 2017; Obeidat et al., 2017; Scott et al., 2015).

Identifierade framgångsfaktorer är bland andra ansvar kopplat till medarbetares prestationer i implementeringen (Bergman & Klefsjö, 2012; Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021; Schaap, 2006) och bred förankring och förståelse i hela organisationen (Čater & Pučko, 2010; Dasan, 2022; Hrebiniak, 2006; Köseoglu et al., 2020; Vigfússon et al., 2021). Ansvar kopplat till prestation handlar om ett uttalat ansvar hos varje roll som är inblandad i implementeringsarbetet, som är känt även för andra. Ansvaret behöver ha en reell betydelse, vara nedbrutet på aktivitetsnivå, och följas upp enligt beslutade former och tidsramar (Vigfússon et al., 2021; Schaap, 2006). Bergman och Klefsjö (2012) beskriver det som en process där delegering av ansvar leder till motivation och engagemang, förbättrade resultat och tillit.

Köseoglu et al. (2020) konstaterar att konsensus kring organisationens strategi är en avgörande faktor vid implementeringen. Här avser konsensus en gemensam förståelse och tolkning av strategin i sig, i relation till organisationens riktning och mål i helhet samt planen för strategiimplementering, något som identifierades ofta är svårt att uppnå. Ocak et al. (2022) studie inom vårdsektorn visar att bristande motivation hos medarbetare är det största hindret för strategiimplementering, följt av bristande konsensus bland beslutsfattare, och låg motivation hos ledare. Ferreira, Neto och Batistas (2019) drar i sin studie slutsatsen att medarbetares engagemang och engagerat ledarskap är två av de tre mest avgörande faktorerna vid strategiimplementering, varav den tredje är kundfokus.

Några faktorer som beskrivits som negativa i vissa studier, exempelvis "bristande förändringsledning", och som positiva i andra studier, exempelvis "effektiv förändringsledning". Dessa kan sammanfattas som en avgörande faktor, såsom

“förändringsledning”. Avgörande faktorer benämns fortsättningsvis i denna rapport som nyckelfaktorer, det vill säga faktorer som är särskilt avgörande för implementeringens resultat.

Författarna av denna studie har efter grundlig genomgång av de ovan beskrivna vetenskapliga artiklarna gjort en sammanfattning, vilken utgör en tolkning av de viktigaste nyckelfaktorerna för strategiimplementering. Dessa nyckelfaktorer är:

- delaktighet
- kommunikation
- ledarskap
- strategi i linje med organisationens mål och uppdrag
- konsensus och förankring
- ansvar kopplat till prestation
- förändringsledning

2.2 Delaktighet

2.2.1 Delaktighetens betydelse

Att implementera strategier i en organisation är en förändringsprocess som utmanar, även om strategin i sig är attraktiv för organisationen, och det är inte ovanligt att förändringsmotstånd uppstår (Lappalainen, 2009). Ledare behöver då arbeta med att försöka tillfredsställa behoven i Mazlows behovstrappa som ger motivation, till exempel självförverkligande och erkännande (Lappalainen, 2009; Saarinen, 2007).

Graden av förankring på alla nivåer i verksamheten lyfts som central för framgångsrik strategiimplementering i flera studier (Gębczyńska, 2016; Russ, 2013). Förankring är i sin tur beroende av delaktighet. Faktorer som delaktighet, kommunikation och möjlighet att påverka planering och genomförande av förändring anses vara förutsättningar för effektiv implementering (Mabasa & Flotman, 2022).

År 2020 genomfördes en stor studie i Spanien med 1503 respondenter från 278 olika organisationer inom olika branscher (Uribetxebarria, Garmendia & Elorza, 2021). Studien undersökte relationen mellan medarbetares delaktighet, medarbetares

välstånd och den organisatoriska prestationen och utgick från tre olika former av delaktighet; beslutsfattande, vinstdelning och ägandeskap/aktieinnehav.

Författarna utgick från fyra hypoteser:

1. Ju högre delaktighet, desto bättre organisatorisk prestation.
2. Organisationer med full delaktighet (alla tre former av delaktighet) visar högre prestationsförmåga jämfört med organisationer utan full delaktighet.
3. Ju högre delaktighet, desto bättre psykosocialt välbefinnande bland medarbetarna.
4. Organisationer med full delaktighet (alla tre former av delaktighet) visar bättre psykosocialt välbefinnande bland medarbetarna jämfört med organisationer utan full delaktighet.

Organisationens prestationsförmåga undersöktes via produktivitet och det psykosociala välbefinnandet undersöktes via faktorerna arbetstillfredsställelse, engagemang, och tillit till ledningen. Resultaten var något förvånande eftersom det visade på en diskrepans i relation till tidigare forskning vad gällde hypotes 1. Ingen positiv relation kunde ses mellan delaktighet i form av beslutsfattande och produktivitet, tvärtom kunde en negativ signifikans identifieras. Dock hade delaktighet i form av beslutsfattande den tydligaste kopplingen till medarbetares psykosociala välbefinnande. Dessutom sågs att delaktighet i form av vinstdelning och ägandeskap inte hade någon signifikant koppling till organisationens prestation. Resultaten visade således inte på någon positiv signifikans mellan delaktighet och organisationens prestation. Författarna diskuterade dock kring att en organisations storlek och ekonomiska resurser kan vara ett resultat av en väl fungerande kultur för delaktighet, varför det inte kan uteslutas att delaktighet ändå har en positiv påverkan på en organisations resultat och prestation (Uribetxebarria, et al., 2021).

Delaktighet i arbetslivet kan belysas ur många olika perspektiv. En studie gjord 2017 visade särskilt på vikten av medarbetares delaktighet i form av inflytande och medbestämmande i arbetsbeskrivning och arbetsutvärdering (Mulvaney, 2019). Studien gällde organisationer med prestationsbaserade lönesystem och resultaten visade att medarbetares upplevda delaktighet är viktig för medarbetarens prestation även när det inte finns en direkt koppling till lön. Resultaten visade också att engagemang ökar i takt med delaktighet och att medarbetares tillit till ledare kan påverka medarbetares beteenden och prestation (Mulvaney, 2019).

Liknande resultat sågs i en studie som undersökte vilka faktorer som ligger bakom medarbetares positiva attityd gentemot förändring (Giauque, 2015). Faktorerna medarbetares talan och delaktighet, information och kommunikation samt goda relationer mellan medarbetare och chefer identifierades som främjande för medarbetarnas attityd gentemot förändring. Inga signifikanta kopplingar hittades mellan medarbetares positiva attityd gentemot förändring och lön eller karriärmöjligheter.

En studie gjord år 2017 undersökte hur medarbetares delaktighet kunde relateras till mått (Groen, Wouters, & Wilderom, 2017). Studiens resultat var att måtten blev mer relevanta när medarbetarna var delaktiga i framtagandet av dem, och att cheferna upplevde måtten som mer användbara.

En mindre studie i Sydafrika av Mabasa och Flotman (2022) undersökte medarbetares upplevelser av förändringsledningen i en implementeringsprocess och resultaten visar att upplevd delaktighet bland medarbetarna är avgörande för förändringens slutresultat. Det identifierades ett bristande engagemang till följd av bristande delaktighet, bristande kommunikation och bristande förberedelser. Medarbetarna hade inte upplevt sig delaktiga inför förändringens början, trots att det var de som dagligen jobbade i och med systemet som skulle implementeras. Exempelvis fick medarbetarna i studien samma information som högt uppsatta chefer i andra delar av organisationen, kommunikationen var således inte anpassad efter hur deltagarna skulle komma att påverkas av förändringen.

Mabasa och Flotman (2022) konstaterar att den ej anpassade kommunikationen ledde till ett bristande engagemang för ändringen, trots att medarbetarna egentligen visade sig vara positiva till bytet av system i sig. Bristen på delaktighet ledde också till bristande motivation, medarbetarna blev passiva, och ville inte ta ansvar för förändringens resultat.

Medarbetarna var även missnöjda med att de inte blivit tillfrågade att delta i någon utvärdering av implementeringen. Respondenterna uppgav flera gånger att de egentligen var positiva till bytet av system och att träningen de fått i systemet var god. Att implementeringen blev ett sådant misslyckande, ur respondenternas synpunkt, kan därför härledas till att ledningen inte från början involverade medarbetarna och fick dem att känna sig delaktiga. Studien visar på utmaningen att

lyckas med en implementering, trots att själva innehållet för implementeringen ligger i linje med organisationens och medarbetarnas vilja (Mabasa & Flotman, 2022).

2.2.2 Hur skapas möjlighet till delaktighet?

För att medarbetare ska få möjlighet att vara delaktiga så är det viktigt att de känner att deras åsikt ses som meningsfull och tas tillvara. Detta benämns ofta som medarbetares talan - vilket innebär att medarbetare får möjlighet att göra sin röst hörd (Mabasa och Flotman, 2022; Neill, Men & Yue, 2020; Mulvaney, 2019). Shimizu (2017) hävdar att om så inte sker så kommer medarbetare att vara tysta, och menar vidare att chefer behöver vara inlyssnande och skapa en kultur av trygghet för att medarbetare ska dela med sig.

Flera studier lyfter vikten av att medarbetare behöver få vara delaktiga inför beslut, även om medarbetarnas åsikter kanske i slutändan inte ligger i linje med beslut som fattas (Mabasa och Flotman, 2022; Mulvaney, 2019). En studie genomförd i Turkiet med 360 respondenter visade på en signifikant koppling mellan medarbetares talan och medarbetares nytänkande, samt mellan medarbetares talan och organisationens prestation (Ashiru, Erdil & Oluwajana, 2022).

2.3 Kommunikation och ledarskap

2.3.1 Kommunikation

En generell beskrivning av kommunikation som Shimizu (2017, s. 54) för fram är att det är "en process som innebär att en idé överförs från en källa till en mottagare med avsikt att ändra mottagarens beteende". Det fordras att både den som talar och den som lyssnar har samma uppfattning om innehållet och andemeningen för att kommunikation ska uppnås (Shimizu, 2017). Med det synsättet är kommunikation en påverkansprocess. Det förstås att kommunikation är en förutsättning för allt som händer i en organisation och det är därför svårt eller till och med omöjligt att skilja ut vad som är kommunikation (Shimizu, 2017). Även Lappalainen (2009) drar samma slutsats och menar att kommunikation är en kärnaktivitet i en organisation och att den omfattar allt som görs och att den påverkar hur hela organisationen uppfattas.

En annan studie såg att medarbetare är mer positiva till förändring när det råder ett transparent, deltagande och tillåtande kommunikationsklimat (Neill et al., 2020). De såg vidare att ett sådant kommunikationsklimat också påverkar medarbetares känslomässiga och beteendemässiga engagemang både gentemot förändring och till organisationen i stort.

2.3.2 Ledarskap och kommunikation

För att implementera strategier är ledarrollen och ledarskap inom organisationen en nyckelfaktor, samtidigt är det så att det ofta utövas av personer som formellt sett är chefer (Yukl, 2012). Chefskap och ledarskap behöver utövas i balans och olika delar behövs beroende på situationen. Ökad storlek och komplexitet på organisationen fordrar större del chefskap, medan dynamisk och föränderlig omvärld kräver mer ledarskap (Kotter refererad i Yukl, 2012, s. 10).

Bergman och Klefsjö (2020) uppger att någon sagt att "ledarskap är kommunikation" utan att ange vem. Sir Winston Churchill sa att "The difference between mere management and leadership is communication" (Humes, 1991). Ledarskap och kommunikation är processer som går hand i hand och som syftar till relationsbyggande (Bergman & Klefsjö, 2020). De är dock olika på så sätt att kommunikation syftar till att skapa förståelse för mål och riktning medan ledarskap syftar till att skapa motivation och engagemang för det som ska uppnås (Allert & Chatterjee, 2007). Bergman och Klefsjö (2020), Humes (1991) samt Allert och Chatterjee (2017) gör därmed samma konstaterande att kommunikationen är det som realiserar ledarskapet.

Ledarskap handlar om att bygga förtroende (Poulfelt, 2021). Allert och Chatterjee (2007) anser att kommunikation är underskattat då det gäller att bygga förtroende. Bergman och Klefsjö (2020) talar om retorikens tre element som fordras för att kunna övertyga - etos, logos och patos - och menar att just etos handlar om att den som kommunicerar är trovärdig och bygger förtroende. Allert och Chatterjee (2007) menar att både hjärna och hjärta måste nås av kommunikationen.

Ändå visar undersökningar att ledarna inte når fram. Till exempel rapporteras att 86% av alla chefer i USA tycker sig vara goda kommunikatörer, medan bara 17% av medarbetarna delar den uppfattningen (Shimizu, 2017). Hayward och Hambrick (1997) menar att högre chefer ofta har ett överdrivet självförtroende, inte minst vad

gäller kvaliteten i deras kommunikation och hur den uppfattas. Shimizu (2017) menar att det också kan gälla tron på den egna förmågan att kommunicera. Detta kan leda till en divergens mellan det som sändaren tror sig ha sänt och det mottagaren har uppfattat.

2.3.4 Ledarskapets och kommunikationens betydelse i strategiarbete

Att utveckla strategier och implementera dessa genom att kommunicera är en av ledarens viktigaste uppgifter. För att lyckas behöver till att börja med strategin vara tydlig. Den ska sedan kommuniceras så att alla förstår budskapet och kan återge det (Argenti, 2017). Andrea Jung, en verkställande direktör i en stor amerikansk organisation, har uttryckt det som: "Strategy tells you where to go, but communications inspires people to go there with you. It is the only thing that ever does" (Culp, 2010, refererad i Argenti, 2017, s. 156). Jungs uttalande visar på vikten av att ledaren kan inspirera genom att kommunicera och hon hävdar till och med att det är den enda vägen. Kommunikationen är helt nödvändig vid strategiimplementering för att få förankring i verksamheten och väl hanterad stödjer kommunikation både framtagning av strategier, implementering av dem och kulturbygge i organisationen (Lappalainen, 2009). Lappalainen menar vidare att för att en inlevelse ska utvecklas hos medarbetare så behöver de beröras av strategin och då fordras att den formuleras på ett sätt som de kan identifiera sig med.

Studier visar således att det är av vikt att anpassa budskapet till målgruppen och bekräftar att anpassad kommunikation och inlevelse från ledare är en framgångsfaktor och till och med avgörande (Argenti, 2017; Lappalainen, 2009).

Ledares agerande i förändring har en avgörande betydelse på medarbetares attityder och inställning till förändringen. Ledare som främjar ett öppet, deltagande och tillåtande kommunikationsklimat påverkar medarbetares inställning till förändring positivt (Neill et al., 2020). Ett sådant klimat kan enligt Neill, Men och Yues studie uppnås med hjälp av transparent styrning, deltagande atmosfär och att medarbetare uppmuntras att uttrycka åsikter även om de inte enbart är positiva. Ett sådant kommunikationsklimat främjar också medarbetares identifiering med organisationen och bidrar till konsensus, vilket i sin tur gör medarbetare mer positiva till förändring. Även Lappalainen (2009) menar att kommunikationen är helt nödvändig vid strategiimplementering för att få förankring i verksamheten och väl

hanterad stödjer kommunikation både framtagning av strategier, implementering av dem och kulturbygge i organisationen.

En studie genomförd av Onyeneke och Abe (2021) undersökte hur ledares agerande i en förändringsledningssituation påverkade medarbetares attityd och vilja att bidra till förändringen i fråga. Studien utgick från hypoteserna att ledares beteenden i förändringsledning under en planerad förändring skulle vara positivt relaterade till 1) medarbetares kognitiva bedömning, 2) känslomässiga reaktioner och 3) beteende gentemot förändringen. Resultaten kunde endast konfirmera den första hypotesen, men det sågs också att när medarbetares kognitiva bedömning av förändringen var positiv så påverkade det de övriga två positivt.

Onyeneke och Abe drog slutsatsen att ledare i första hand bör fokusera på att influera medarbetares kognitiva bedömning av förändringen, så som förståelse av förändringen och dess syfte. Om ledaren lyckas med detta är sannolikheten större att medarbetarnas känslor och attityder gentemot förändringen påverkas positivt, än om ledaren försöker påverka känslor och attityder direkt. Resultaten visade också att ledarbeteenden som bidrar till sådan positiv påverkan är arbete med vision, kommunikation, delaktighet samt att ledaren brydde sig om medarbetarnas intressen.

3. Metodbeskrivning

3.1 Vetenskaplig ansats

Forskning delas ofta in i olika forskningsstrategier så som kvantitativ forskning och kvalitativ forskning, men det är inte alltid tydliga gränser mellan forskningsstrategier (Creswell & Creswell, 2018). Kvantitativ forskning tenderar att utgå från siffror medan kvalitativ ofta utgår från ord och beskrivningar, till exempel intervjuer med öppna frågor. Kvalitativ forskning är en undersökande metod där förståelse försöker nås av ett fenomen (Creswell & Creswell, 2018; Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Creswell och Creswell (2018) presenterar ett ramverk för forskning som bygger på tre delar som de menar bör ligga i linje med varandra: ideologi ("worldview"), forskningsmetod och forskningsdesign. Creswell och Creswell definierar ideologi som en generell filosofisk inställning till världen och forskningsområdet och som något som framträder utifrån studiekontext, lärare och handledare samt tidigare forskningserfarenheter.

Bryman (2018) tar upp två frågeställningar som är avgörande för distinktionen mellan forskningsstrategierna kvalitativ och kvantitativ forskningsdesign. Den ena är den kunskapsteoretiska frågeställningen där ett naturvetenskapligt angreppssätt är tillämpligt för studier, också kallat epistemologi (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Den andra är det ontologiska förhållningssättet som handlar om ifall den sociala verkligheten är fristående från individens påverkan eller om den påverkas av individerna själva. Fejes och Thornberg (2009) tar upp ett tredje begrepp, metodologi, läran om tillvägagångssätt vid vetenskapliga studier, som en viktig faktor för forskningsprocessen.

Kunskapsteorin handlar om att försöka nå någon form av objektiv kunskap, om det är möjligt (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Positivism är en form av kunskapsteori och innebär en användning av naturvetenskapliga metoder (Bryman, 2018). Inom positivismen anses att endast kunskap som kan observeras med sinnena är tillämplig som empiri och den måste vara objektiv. Teorins uppgift är att generera teorier som kan prövas mot insamlad kunskap.

Interpretativism innebär en övertygelse att människor och deras institutioner skiljer sig från de naturvetenskapliga studieobjekten och fordrar därför en forskningsprocess som beaktar mänskliga aspekter. Genom att studera mänskliga beteenden försöker interpretativismen förstå och skapa allmänt giltiga teorier för mänskligt beteende. De två inriktningarna skiljer sig åt genom att positivism vill förklara mänskligt beteende medan interpretativism vill förstå mänskligt beteende (Bryman, 2018).

Bryman (2018) förklarar den deduktiva forskningen som att forskaren genom att tolka teorier formulerar en hypotes som sedan undersöks genom insamlad data i syfte att bekräfta eller förkasta hypotesen. Resultatet leder till att de teorier som hypotesen byggdes på kan förfinas utifrån analysen av den genomförda undersökningen. Den induktiva forskningen har istället synsättet att teorin är ett resultat av forskningen att observationer från undersökningen används för att generera allmängiltiga teoretiska ställningstaganden.

I forskningspraktiken är det ofta svårt att förhålla sig strikt till induktion eller deduktion och därför har ett alternativ, abduktion, förts fram där forskaren inte fullt ut väljer den ena eller den andra. Abduktion använder inte ett deduktivt angreppssätt, utan är även öppen för att nya teorier så som inom induktionen och kan därför ses som resonerade och kreativ där forskaren tillåter sig att växla mellan tidigare teorier och det nya som kan hittas i studerade fall (Fejes & Thornberg, 2009). Begreppet ontologi betyder "läran om det som är" och handlar om människans upplevelser av världen (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Inom ontologin finns flera olika förhållningar till omvärlden, exempelvis objektivism som är ett synsätt som innebär att den sociala verkligheten är fristående från individens påverkan (Bryman, 2018). En tolkning på detta är att en organisation är en verklighet som inte är påverkad av de individer som verkar i organisationen. Detsamma gäller kulturen som också anses fristående från individerna som lever i och med kulturen.

Ett annat synsätt är socialkonstruktivismen, som är ett paraplybegrepp för synsätt som handlar om att kunskap om världen bygger på människors antaganden om världen, och att sådan kunskap är en konstruktion av verkligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Socialkonstruktivismen gör tydliga kopplingar mellan den sociala verkligheten och de individer som lever i den och konstruktionerna är således i ständig utveckling. Socialkonstruktivismens synsätt menar att kunskap inte kan vara helt objektiv - fenomen är alltid historiskt och socialt skapat i någon form.

Denna studie utgår från ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt, vilket presenteras vidare nedan. Det socialkonstruktivistiska förhållningssättet utgår från tanken om att individer söker förståelse för - "konstruerar" - den värld som vi lever och verkar i, och att händelser tillskrivs olika känslor och mening utifrån varje individ (Creswell & Creswell, 2018). Förhållningssättet innebär vidare att forskaren öppet undersöker ett fenomen och försöker undvika att påverka data (individer) genom alltför snäva frågor. En viktig del i förhållningssättet är att även forskaren behöver "erkänna" att tolkning sker utifrån dennes bakgrund, historia och erfarenhet.

3.2 Litteraturstudier

Sökning av vetenskapliga artiklar har huvudsakligen utgått från Mittuniversitets digitala bibliotek och de mest använda databaserna har varit Emerald Insight och EBSCO. Även andra databaser har använts, exempelvis Google Scholar. Sökningar har avgränsats till granskade vetenskapliga artiklar på engelska publicerade mellan 2008-2023 för att utgå från relativt modern forskning. Sökorden i databaserna har varit "strategy implementation", "factors", "obstacles", "participation", "communication", "leadership" och "quality management". Motsvarande svenska sökord provades men bidrog inte till resultatet då de till största del gav samma träffar som när de engelska orden användes. Utöver sökningarna har tidskrifter och artiklar hittats genom Mittuniversitets ämnesguide för kvalitetsteknik och kvalitetsledning samt, till stor del, genom referenser i intressanta artiklar. Dessa källor har inte ingått i avgränsningen vad gäller publiceringsår.

3.3 Forskningsdesign och metod

Detta är en kvalitativ studie där data har samlats in via intervjuer. Forskarna har i intervjuerna medvetet valt att utforma de frågor som ställts som öppna frågor som ger intervjupersonerna möjlighet att svara utifrån sin egen uppfattning om det frågan gäller. Då forskarna var intresserade av intervjupersonernas upplevelser av en strategiimplementering så har frågorna ställts utifrån nyckelfaktorer som i litteraturen anses viktiga för i vilken grad en implementering av en strategi lyckas. I övrigt har frågorna varit av utforskande karaktär där intervjupersonen haft möjlighet att utan ytterligare styrning ge sin bild - konstruktion av verkligheten - av upplevelser inom temat. I slutet av intervjun har också intervjupersonen getts

möjlighet att ge sin bild av strategiimplementeringen helt fritt utan att vara bunden till ett speciellt tema.

3.4 Val av organisation att studera

27 st svenska myndigheter kontaktades med ett frågebrev med tre frågor (se bilaga 1) gällande en studie av en strategiimplementering. 20 myndigheter återkom. Av dessa hade fem myndigheter inte någon aktuell strategiimplementering att studera, tre var på väg in i ett strategiarbete, två hade inte tid att delta och fem myndigheter tackade nej utan anledning. Fem myndigheter visade ett initialt intresse och erbjöd dialog. Möten hölls med fyra myndigheter och tre av dessa visade sig lämpliga att studera utifrån perspektivet hur deras arbete skulle kunna bidra till att besvara forskningsfrågorna.

Efter fördjupad dialog och inledande dokumentationsstudier kring hur myndigheterna utvärderat sina strategiimplementeringar så valdes en myndighet som studieobjekt för forskningsprojektet, på grund av att den hade en systematisk och dokumenterad uppföljning av sin pågående strategiimplementering. Strategin i fråga avser myndighetens digitala utveckling, vilken hade beslutats av myndighetens högsta chef med en genomförandeplan för 2022-2027.

Organisationens strategiimplementering drivs genom en utvecklingsplan som har 21 tillstånd som ska uppnås för att lyckas med strategimålen. I utvecklingsplanen ska vissa tillstånd enligt planeringen nås under 2023, vissa under 2025, och vissa under 2027. För varje tillstånd finns mål som ska vara uppfyllda för att tillståndet ska anses klart samt aktiviteter som är prioriterade för de närmsta åren. Aktiviteter pågår i 19 av tillstånden och dessa monitoreras genom att tillståndsansvariga rapporterar status på tillstånden var tredje månad genom att ange: pågår, pågår med risk för avvikelser och pågår med avvikelser. Organisationens senaste uppföljning, i början av 2023, visar att 56% av tillstånden pågår enligt planering och 44% av tillstånden pågår med risk för avvikelser.

3.5 Datainsamling

3.5.1 Intervjuer

Författarna har utgått från Kvale och Brinkmanns (2009) sju stadier för intervju som datainsamlingsmetod. Det första stadiet handlar om tematisering i form av syfte och frågeställningar utifrån undersökningens "varför" och "vad", vilket genomfördes genom inläsning av tidigare forskning och problemformulering. Det andra stadiet är planering vilket varit en löpande process fram till och med själva datainsamlingen. I detta arbete har stor vikt lagts vid problematisering gällande urval av respondenter kopplat till undersökningens syfte och frågeställningar kopplat till hur det kan påverka studiens validitet och reliabilitet. Det tredje stadiet är att genomföra intervjuerna, det fjärde transkribering och det femte är analys. Analysen har utgått från studiens syfte och frågeställningar och därefter tematiserats (se mer i kapitel 3.6). Resultaten har sedan verifierats (stadie sex) och rapporterats (stadie sju). Intervjuerna har genomförts digitalt via Microsoft Teams.

3.5.2 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden har utformats utifrån i teorin identifierade nyckelfaktorer och för att på ett semistrukturellt sätt fånga respondenternas berättelser kring upplevelser i syfte att kunna besvara forskningsfrågorna, ett tankesätt som rekommenderas av Bryman (2018). Olsson och Sörensen (2021) beskriver att hög grad av strukturering kan utgöras av fasta svarsalternativ medan låg grad innebär mer öppna frågor. Standardisering handlar om hur mycket intervjuaren kan variera intervjun mellan olika respondenter. Intervjuerna har varit semistrukturerade med en relativt låg grad av standardisering, i syfte att på bästa sätt kunna svara på studiens frågeställning, det vill säga att fånga respondenternas upplevelser. Det är typiskt för kvalitativa tillvägagångssätt då intervjuaren behöver vara flexibel under intervjuerna (Bryman, 2018). Innan intervjuerna genomfördes stämde författarna av intervjuguiden mot Brymans (2018) checklista för kvalitativ intervju och "testade" intervjuguiden på anhöriga. Under processen togs frågor bort, lades till och justerades löpande. Intervjuguiden kan ses i sin helhet i bilaga 2.

3.5.3 Val av respondenter att intervjuas

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2022) beskriver att två vanliga sätt att välja respondenter till intervjuer är slumpen, det vill säga att inte medvetet välja ut vissa deltagare, och att välja respondenter utifrån forskningsfrågorna, till exempel respondenter med särskilda arbetsuppgifter eller ansvarsområden. I många fall har forskaren dock bristande möjlighet att påverka vilka som kan intervjuas, beroende på vad organisationen i fråga önskar och tidsbrist.

Bryman (2018) beskriver att kvalitativa forskare anser målstyrda urvalsprinciper som sätter forskningsfrågorna i centrum för urvalet som de lämpligaste. Det målstyrda urvalet kan vara villkorsstyrt och utvidgas under forskningsprocessen vartefter urvalskriterierna utvecklas, men det kan också vara förutbestämt i form av priori-urval där kriterierna för urval av deltagare är fastställt vid forskningens början. Bryman tar upp betydelsen av noggrannhet kring urvalet som särskilt viktigt vid en undersökning med exemplifierande fall, som anses representera ett mer generellt område i en kontext där det ingår. Creswell och Creswell (2018) menar i likhet med Bryman att just medvetet urval av respondenter är centralt i kvalitativa studier, och att urvalet bör utgå från vad som bäst kommer bidra till att besvara forskningsfrågorna.

På grund av den begränsade tiden till förfogande i den här undersökningen så används i denna forskning priori-urvalet utifrån nedan förutbestämda urvalskriterier:

- Hälften av urvalet ska vara chefer och hälften medarbetare
Anledning: Både chefers och medarbetares upplevelser är av intresse för forskningens syfte, och tidigare forskning pekar på att upplevelserna skiljer sig åt mellan medarbetare och chefer.
- Hälften av deltagarna ska ha haft en roll där de kunnat påverka strategin i tidiga skeden.
Anledning: Då delaktighet och möjlighet till delaktighet identifierats i tidigare forskning som en faktor kan påverka framgången i strategiimplementeringen.

Urvalet skedde från cirka 50 personer som föreslogs av kontaktpersonen på myndigheten. Av dessa valdes 18 personer utifrån urvalskriterierna ovan och de fick ett informationsmail från kontaktpersonen på myndigheten om att de var utvalda som respondenter i undersökningen. Av dessa valde nio personer att medverka i

intervjuerna. Ett extra utskick gjordes till de 18 utvalda men det resulterade inte i fler intresserade. Av de nio personer som intervjuades var fyra personer chefer på två olika nivåer och fem personer medarbetare som agerade i olika roller i förhållande till strategiimplementeringen.

Det råder delade meningar om hur stort underlag som krävs vid kvalitativa metoder och intervjuer. Kvale och Brinkmann (2009) skriver att underlaget behöver vara så stort att forskaren får reda på det den vill veta och att intervjustudier oftast har 15 respondenter +/- 10. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2022) menar att ett minimum om 6-8 intervjuer per grupp är en riktlinje men att i alla fall 10-15 intervjuer bör eftersträvas. Snarare än ett fast antal intervjuer bör forskaren eftersträva "mättnad". Mättnad handlar om att forskaren så småningom känner igen svar och mönster i intervjuerna och att fler intervjuer antagligen inte kommer leda till ny kunskap (Creswell & Creswell, 2018; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2022). Det innebär att det är svårt att på förhand veta hur många intervjuer som krävs för att nå mättnad, men analys parallellt med intervjuerna underlättar den bedömningen. Kvale och Brinkmann (2009) menar att alltför ofta görs antagandet att ju fler intervjuer, desto mer "vetenskaplig" undersökning, vilket inte alls behöver vara fallet. De menar att många undersökningar troligen skulle ha gynnats av färre intervjuer och att mer resurser och planering skulle ägnats åt att förbereda och analysera intervjuerna.

3.6 Analysmetod

3.6.1 Transkribering av intervjuer

Intervjuerna har spelats in och transkriberats automatiskt i Office Word och därefter justeras manuellt vid felaktig eller otydlig transkribering. Bryman (2018) menar att inspelning och transkribering av intervjuer är i princip obligatoriskt för att kunna göra en kvalitativ analys.

3.6.2 Kodning och analys av intervjumaterialet

Materialet har analyserats utifrån ett kodschema som utgått från tematisering på flera nivåer och kodning parallellt med analys, vilket förordas vid kvalitativ analys (Watt Boolsen; 2007). Kodningen har utgått från meningsanalys. Vid meningsanalys sker en typ av begreppslig kategorisering för att möjliggöra kvantifiering (Kvale & Brinkmann, 2009).

Schemat utgår liksom intervjuguiden från problemformuleringen och teorin där sju nyckelfaktorer identifierats. Till varje nyckelfaktor finns fyra valbara etiketter baserat på respondenternas upplevelser, vilket åskådliggörs i tabell 3.1. Varje kodning ska innehålla en siffra och en bokstav, exempelvis "2a" när respondent haft en positiv upplevelse av kommunikation. Negativa upplevelser har kodats med "c". Neutral egen upplevelse har kodats "b", då den egna positiva eller negativa upplevelsen behövde kunna särskiljas och neutral, ej egen, upplevelse har kodats med "d".

Nyckelfaktorer	Faktorns siffra	Etikett	Etikettens bokstav
Delaktighet	1	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Kommunikation	2	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Ledarskap	3	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Strategic alignment	4	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Konsensus och förankring	5	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Ansvar kopplat till prestation	6	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d
Förändringsledning	7	Positiv upplevelse	a
		Neutral egen upplevelse	b
		Negativ upplevelse	c
		Neutral ej egen upplevelse	d

Tabell 3.1. Kodschema för analys av intervjumaterial.

Kodningen har testats för att undvika alltför likvärdiga kodningar eller otydliga avgränsningar och därefter justerats. Författarna har därefter kodat texterna var för sig och sedan diskuterat och vid behov justerat utfallet återigen. Kodningen har därefter kvantifierats i ett kalkyldokument, jämförts och analyserats i enlighet med Watt Boolsens (2007) rekommenderade tillvägagångssätt för analys. De kodade textfragmenten har sedan sammanfattats i form av positiva och negativa upplevelser inom varje nyckelfaktor och utfallet har analyserats i förhållande till det teoretiska ramverket.

I resultatdelen redovisas till största del data som kodats med a eller c, medan b- och d-koderna använts framför allt som ett verktyg för att stärka kvaliteten på den data som lyfts. B- och d-koderna har vid databearbetningen använts på två sätt: dels som ett sätt för författarna att verifiera eller förbättra varandras kodningar, dels som ett sätt att stärka betydelsen för de fragments som kodats med a eller c.

Anledningen till att b- och d-koderna inte lyfts särskilt i resultat eller analys är alltså att de är neutrala (b) eller inte står för medarbetares egna upplevelser av något som hänt (d). Det kan till exempel handla om en generell observation eller tanke i form av "det hade nog varit bra om vi gjort så i stället...". Då denna studie vill öka förståelsen för medarbetares och chefers upplevelser, och utgår från ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt, så har sådana observationer bedömts tillföra mycket lite i förhållande till faktiska upplevelser.

3.7 Reliabilitet, validitet och replikerbarhet

3.7.1 Reliabilitet

Kvale och Brinkmann (2009) beskriver att reliabilitet handlar om resultatens tillförlitlighet, det kan till exempel handla om huruvida resultatet kan återskapas i andra studier. När det gäller intervjuer så kan frågeformuleringar eller ledande frågor påverka reliabiliteten, särskilt om forskaren kanske inte är helt medveten om hur det påverkar resultatet. Även analys av resultaten kan påverka reliabiliteten i hög grad. Författarna av denna studie har strävat efter så hög reliabilitet som möjligt genom att flera gånger testa och justera intervjuguiden liksom resultatet, vid analys och kodning. Författarna kodade först var för sig och därefter ihop, begrepp och analyser diskuterades och kodningen justerades något.

De kvantifierade resultaten redovisas i sin helhet vilket rekommenderas av Olsson och Sörensen (2021) och styrker reliabiliteten. Författarna bedömer att det som påverkat reliabiliteten mest negativt i denna studie var själva intervjusituationen, där olika respondenter träffade olika intervjuare och följdfrågorna blev olika eftersom intervjun var semistrukturerad. Reliabiliteten är över huvud taget komplex att bedöma eftersom studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv som innebär att verkligheten konstrueras av varje individ. Olsson och Sörensen (2021) menar dessutom att kvalitativ forskning principiellt alltid är mer eller mindre subjektiv. Kravet på vetenskaplighet är dock samma oavsett metod och ansats.

3.7.2 Validitet

Inom den samhällsvetenskapliga inriktningen syftar begreppet till om en metod verkligen undersöker vad den säger sig undersöka (Kvale och Brinkmann, 2009). Kvale och Brinkmann beskriver validitet som "giltighet" eller "sanningen". En studies validitet är beroende bland annat av hur väl den teoretiska bakgrunden kopplas till forskningsfrågorna. Olsson och Sörensen (2021) menar att ett sätt att stärka validiteten är genom bekräftelse av teori som är möjlig att överföra. Författarna av denna studie har strävat efter hög validitet genom att ställa följdfrågor i intervjuerna och använda frågor som "förstår jag det rätt, att..." för att bekräfta en liknande förståelse av svaret som respondenten. Detta är också något som förordas av Maxwell, Brickman och Rog (2009) som menar att validering av respondentens svar genom återkoppling är det viktigaste sättet att undvika feltolkningar.

3.7.3 Replikerbarhet

Studier som har hög reliabilitet och validitet kan vara av intresse att replikera och generalisera (Kvale och Brinkmann, 2009). Intervjuguiden är möjlig att replikera samt den del av kodningen som relateras till nyckelfaktorer i teoriavsnittet. Kodningen som är central för resultatet är dock subjektiv och varje ställningstagande är inte redogjort för och motiverat kod för kod.

3.8 Etiska överväganden

Bryman (2018) liksom Olsson och Sörensen (2021) beskriver att forskningsstudier behöver ta hänsyn till etiska frågor som rör anonymitet, integritet och frivillighet för individer involverade i studien. Ett steg i detta är likvärdig och tillräcklig

information till alla respondenter. Respondenternas deltagande var frivilligt och var och en av respondenterna fick själva boka tid för intervju. I denna studie har alla inblandade fått identisk skriftlig information inför intervjuerna och vid ungefär samma tidpunkt. Informationen bestod av övergripande information om studiens syfte och utformning, att respondenterna garanterades anonymitet och att intervjuerna önskades spelas in för senare transkribering. Samma information upprepades vid själva intervjumomentet och respondenterna fick muntligt bekräfta att de tyckte allt kändes okej och att de fortsatt ville delta i studien.

Intervjuerna spelades in och transkriberades, därefter raderades inspelningarna. Resultatet sammanställdes anonymiserat med koder istället för namn. Författarna har kontinuerligt under processen övervägt vilken data, så som textfragment från intervjuerna, som kan lyftas utan att någon kan ana vem som sagt vad. De uttalanden i intervjuerna som skulle kunna röja sådan information - exempelvis "på min avdelning X jobbar vi så här, men på Z jobbar de helt annorlunda", har inte tagits med. I enstaka fall har ett ord, exempelvis namnet på avdelningen, byts ut till bara ordet "avdelning". Av samma anledning har utvalda textfragment inte kopplats till respektive respondent, trots att det hade ökat transparensen och ökat läsarens möjligheter att dra egna slutsatser.

Således menar författarna av denna studie att kraven om anonymitet, integritet och frivillighet är uppfyllda.

4. Resultat och analys

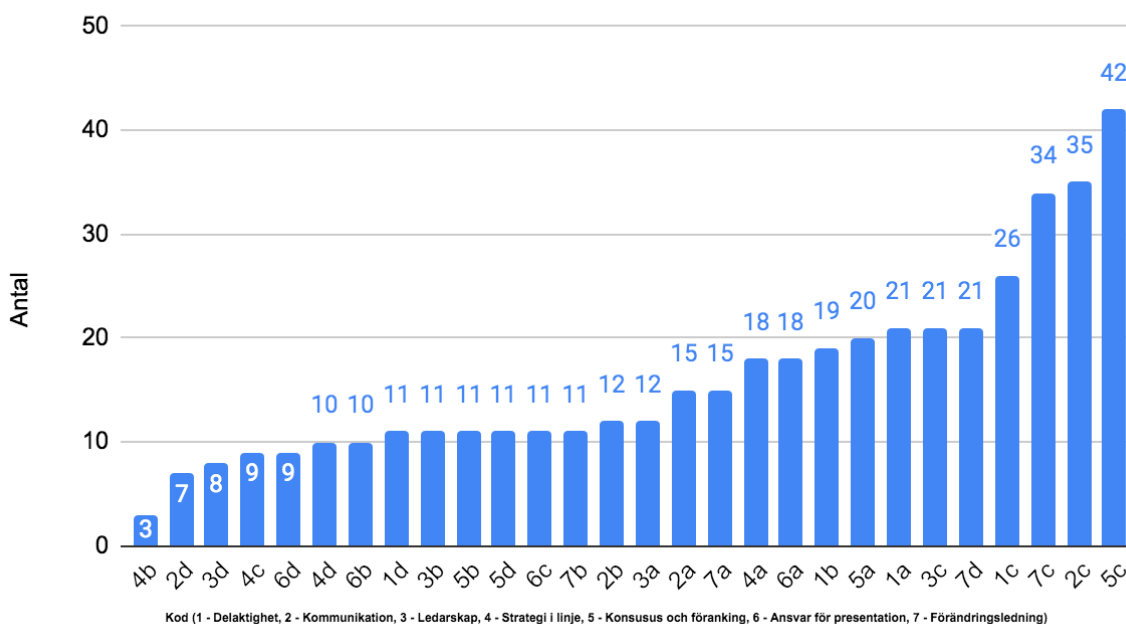
Respondenterna, fem medarbetare och fyra chefer på två nivåer, intervjuades i cirka 40 minuter vardera med intervjuguiden som stöd. Av respondenterna var sex kvinnor och tre män. Anställningstiden för respondenterna var mellan två månader och 17 år och medelåldern var 49,4 år med ett intervall mellan 31 och 62 år. Respondenterna var anställda på olika avdelningar och enheter inom myndigheten, och medarbetarna hade olika roller såsom projektledare, samordnare, verksamhetsutvecklare, förvaltningsledare och utvecklingsledare. Samtliga respondenter hade någon form av aktiv inblandning i strategiimplementeringen.

Totalt kodades 451 textfragment ur de transkriberade intervjuerna och gavs etiketter beroende på vilken eller vilka nyckelfaktorer fragmentet berörde och vilken typ av upplevelse det rörde sig om (se kodschemat i kap. 3, tabell 3.1).

4.1 Övergripande resultat av intervjuernas kodning

De fyra mest använda koderna är negativa koder (c) inom faktorerna konsensus och förankring, kommunikation, förändringsledning och delaktighet, vilket kan ses i figur 4.1.

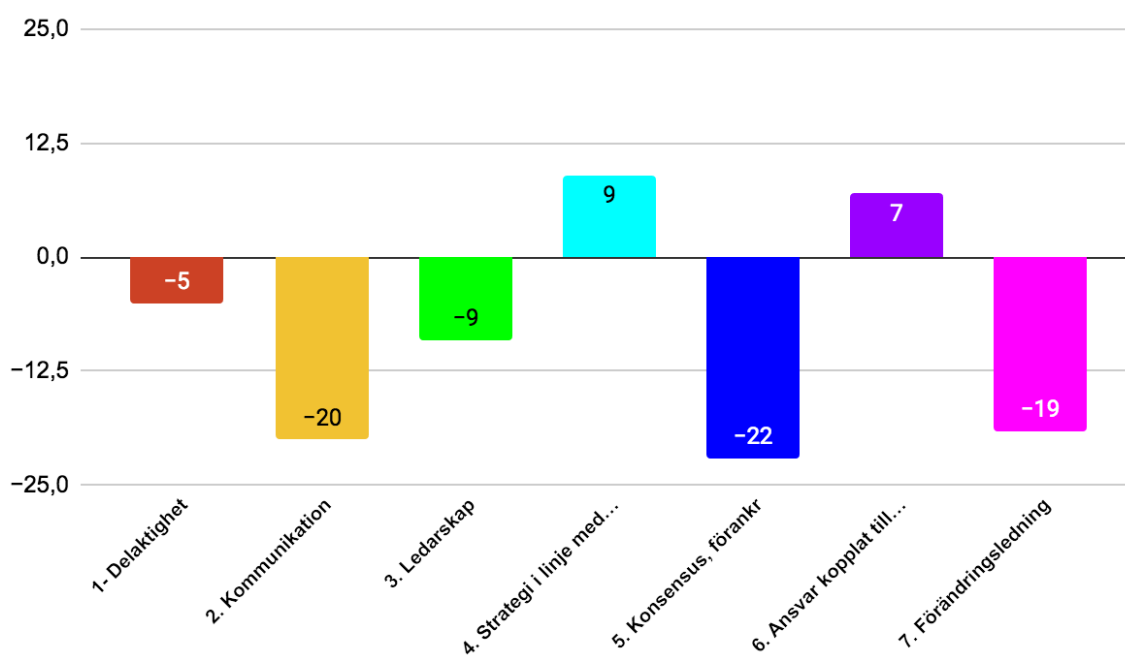
Antal kodningar per nyckelfaktor och etikett



Figur 4.1. Samtliga 451 kodningar, sorterade från minst använda till mest använda.

Antal positiva koder minus antal negativa koder inom respektive nyckelfaktor visar på en negativ övervikt av koder för nyckelfaktorerna konsensus och förankring, kommunikation, förändringsledning, ledarskap och delaktighet och en positiv övervikt av koder för strategi i linje med organisationens mål, och ansvar kopplat till prestation, vilket kan ses i figur 4.2.

Sammanvägda upplevelser för medarbetare och chefer



Figur 4.2. Summan av antal positiva kodningar (a) minus negativa kodningar (c) per nyckelfaktor.

4.2 Upplevelser hos medarbetare och chefer

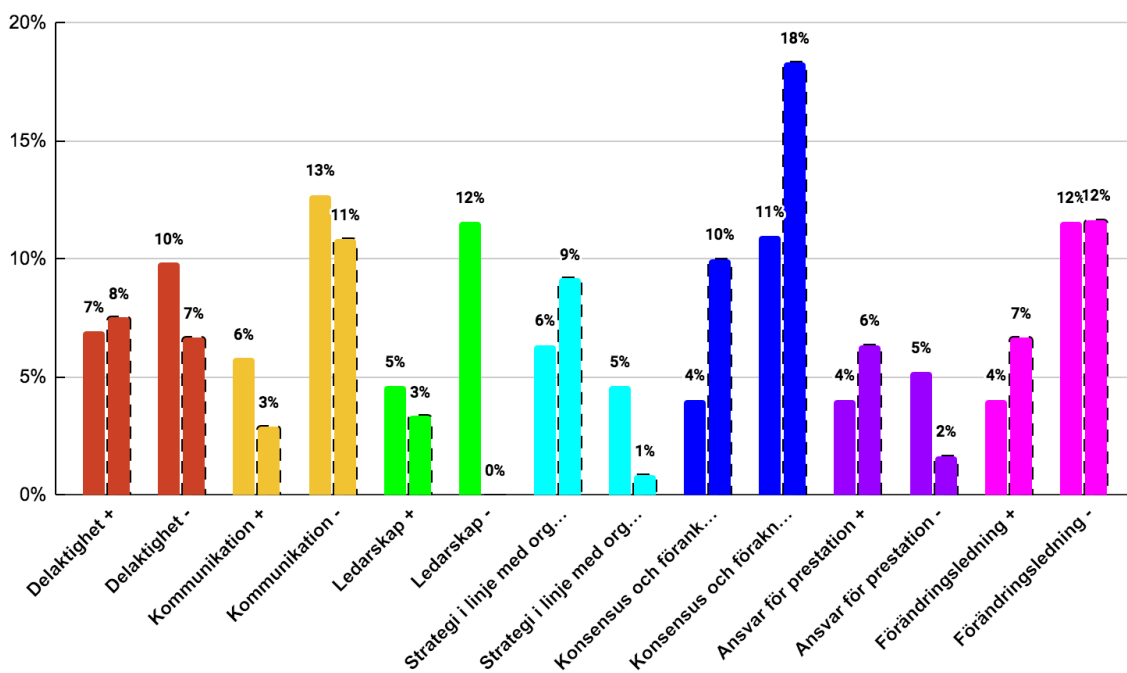
I figur 4.3 och 4.4 kan följande likheter konstateras mellan medarbetares och chefers svar:

- Medarbetare och chefer har liknande upplevelser, sett till andel koder, inom nyckelfaktorerna delaktighet, kommunikation och förändringsledning.

I figur 4.3 och 4.4 kan följande skillnader identifieras mellan medarbetares och chefers svar:

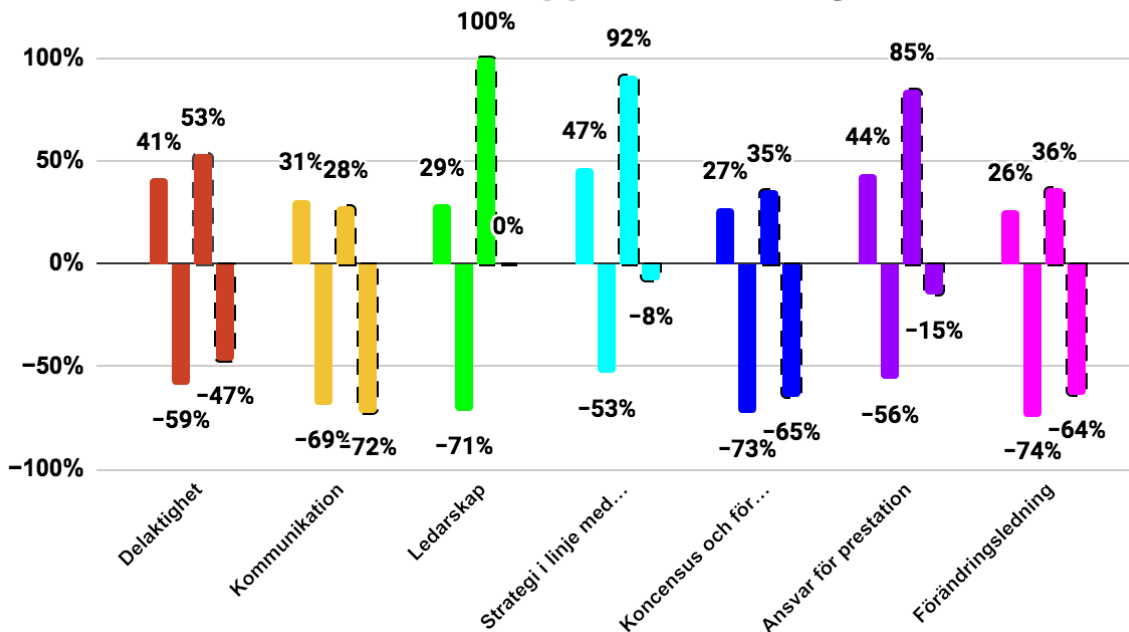
- Medarbetare har fler negativa än positiva upplevelser och det gäller inom alla nyckelfaktorer
- Medarbetare har övervägande negativa upplevelser kring nyckelfaktorn ledarskap, medan chefer har upplevelser som är positiva, även om andelen svar på nyckelfaktorn från chefer är liten.
- Medarbetare har väsentligt fler upplevelser vad gäller ledarskap än vad chefer har.
- Chefer har en övervägande positiv upplevelse kring nyckelfaktorn strategi i linje med organisationens mål, medan medarbetarna har en upplevelse som varken kan anses positiv eller negativ.
- Chefer har väsentligt fler koder inom nyckelfaktorn konsensus och förankring än vad medarbetarna har.
- Chefer har en positiv upplevelse kring nyckelfaktorn ansvar, medan medarbetare har upplevelser som varken är positiva eller negativa.

Medarbetares och chefers upplevelser av nyckelfaktorer



Figur 4.3. Procentuell fördelning av antal koder för medarbetares och chefers personliga positiva och negativa upplevelser av nyckelfaktorer. De staplarna med streckad kontur är chefers upplevelser, de utan kontur är medarbetares upplevelser.

Medarbetares och chefers upplevelser av nyckelfaktorer



Figur 4.4. Procentuell fördelning av positiva kodningar (a) respektive negativa kodningar (c) inom respektive nyckelfaktor. De staplarna med streckad kontur är chefers upplevelser, de utan kontur är medarbetares upplevelser.

4.3 Analys

4.3.1 Delaktighet

Medarbetare och chefer svarar huvudsakligen lika, mätt i andel kodade fragment, även om medarbetare är marginellt mer negativa när de talar om nyckelfaktorn delaktighet.

Medarbetarna uttrycker sig positivt kring möjligheten att få vara med att påverka och att ha fått vara delaktiga i de workshops som hölls för att ta fram strategin. Att bli lyssnad på och få gehör för åsikter och reflektioner är en positiv upplevelse som medarbetarna uppger stärker delaktigheten. Detta är någonting som också bekräftas av Shimizu (2017) som menar att delaktighet skapas när medarbetares åsikter anses viktiga och tas tillvara.

“Det är jättehäftigt att vara med och påverka så mycket”

“Väldigt positivt för mig att jag ändå fick gehör”

Andra källor till positiva upplevelser som medarbetarna uttrycker är att, genom att få ta ansvar, känna en ökad delaktighet. Att få ansvar tilldelat av ledare leder till självförverkligande och erkännande som är en del i Mazlows behovstrappa som bidrar till motivation (Lappalainen, 2009; Saarinen, 2007).

Bland de negativa upplevelserna som medarbetarna uttrycker är att de kommit in för sent och heller inte blivit tillfrågade om deltagande. Vissa ser det till och med som anmärkningsvärt. Att komma in sent leder till minskad förståelse för strategin som är svår att ta i fatt och bristande delaktighet leder till lägre engagemang. Ocak et al. (2022) anger en direkt koppling mellan medarbetares bristande delaktighet under den strategiska processen och låg motivation. Att medarbetare är med från början av processer kan leda till mer relevanta mått (Groen et al., 2017).

*“Hade inte själv någon möjlighet att säga: det här vill jag vara med på”
“Har inte varit med från början och har inte 100 % förståelse för vad det
här egentligen är”*

Chefer uttrycker sig positivt kring att få ha varit involverade och få ha bidragit på olika sätt och att det skapat ett engagemang och delaktighet vilka anses viktiga om för att få med sig alla och skapa förståelse. Chefer ser det också som positivt att ha fått möjlighet att komma med synpunkter och att ha tillfrågats om de velat komplettera med något. Detta är något som lyfts av både Gębczyńska (2016) och Russ (2013) som menar att förankring på alla nivåer i verksamheten är avgörande för framgångsrik strategiimplementering.

*“Delaktighet är enormt viktigt om man ska få med sig alla och dels skapa
förståelse”*

Chefer uttrycker negativa upplevelser av att inte fått delta i planeringen, men menar att det kanske inte hade gjort så stor skillnad, men att det ändå varit positivt att få uttrycka sina synpunkter. Det indikerar att utfallet av en individs delaktighet inte är det viktigaste, till exempel att beslut tas i linje med individens åsikt; utan att det viktigaste är att få delta och bli lyssnad på. Det kan relateras till en studie där ingen signifikant korrelation kunde ses mellan delaktighet i form av beslutsfattande och organisatorisk prestation, däremot fanns en koppling mellan delaktighet och medarbetares välmående (Uribechebarria, et al., 2021). Andra studier visar däremot

att upplevd delaktighet är av vikt för att prestera (Ashiru et al., 2022; Mulvaney, 2019).

“Jag vet inte om det hade lett till så stor förändring, men jag hade ändå fått uttrycka mina synpunkter”.

4.3.2 Kommunikation

Medarbetare och chefer svarar i huvudsak lika inom nyckelfaktorn kommunikation. Både medarbetare och chefer har en övervägande negativ upplevelse av kommunikationen, cirka 70% negativa upplevelser mot 30% positiva upplevelser.

Medarbetarna uppger att kommunikationen med öppna inbjudningar till workshops på den interna kommunikationskanalen, och att strategin för digitalisering marknadsförts på många olika sätt i kretsarna som arbetar med digitaliseringsfrågor, har fallit väl ut. Det finns också uttalanden om att kommunikationen på olika sätt lett till förståelse för syftet och för hur arbetet med implementeringen ska gå till, något som bekräftas av Allert och Chatterjee (2007) som menar kommunikation syftar till att skapa förståelse för mål och riktning. Kommunikationen har kommit dels från chefer, dels direkt till medarbetare på informationsmöten, men också spridits på olika möten i den löpande förvaltningen. Upplevelsen är också att kommunikationsavdelningen har bidragit med bra stöttning.

“Vi har ju fått information på de här förvaltningsledningsmötena och även från min enhetschef”

“Chefen är väldigt mån om att jag ska förstå att förväntningarna är höga, men på ett positivt sätt, alltså att jag ska få drivkraft i det”

Det finns också motsatta upplevelser. Medarbetare har till exempel fått uppgifter att göra för att implementera strategin utan att uppgiftens syfte förklarats och vad uppgiften bestod i. Även brister i den interna kommunikationen förmedlas och bilden är att delar av organisationen har haft en god kommunikation medan andra delar har haft en sämre eller till och med undermålig kommunikation kring strategin och arbetet med den. Att kommunikationen behöver vara anpassad efter hur medarbetarna påverkas av förändringen är en utmaning som tas upp som Mabasa och Flotman (2022).

“Man har förstått från andra medarbetare på andra avdelningar att de visste om att den här fanns och att de fått länkarna till där den låg på kanal och att de hade läst på och så”. “Varför har vi inte pratat om det här alls på vår avdelning?”

Medarbetarna förmedlar också att informationen är olika beroende på var den kommer ifrån och att information når vissa delar av organisationen och inte andra. Det tyder på mindre lyckad kommunikation, eftersom kommunikation behöver utgå från att avsändaren och mottagaren har samma uppfattning om innehållet (Shimizu, 2017). Kommunikation i sig är dessutom nära anknutet till både delaktighet och förankring (Allert & Chatterjee, 2007).

*“Man hör två olika saker från två olika läger”
“Det kommer aldrig till oss och då är det för att man har förstått att det har stannat någonstans på vägen”*

Det finns också uttalanden kring att det varit mer information än dialog i kommunikationen och att kommunikationen inte tillräckligt har talat om och belyst vilken påverkan strategiimplementeringen har på myndigheten. Neill et al. (2020) pekar på vikten av ett öppet och deltagande kommunikationsklimat leder till positiv inställning och det omvända gäller givetvis också. Lappalainen (2009) lyfter kommunikationen som nödvändig för att få förankring i organisationen.

*“Lite för mycket envägskommunikation, så att det var liksom ingen kommunikation, dialoger och så har varit väldigt dålig”
“Nej, men det behövs inte, de får läsa själva...vi måste ju ha en dialog liksom för att annars kan ju inte människor ta till sig”*

Chefer menar att kommunikationen är bra och kontinuerligt pågående och att det varit en ambitiös ansats för att alla ska få förståelse för implementeringsarbetet. Information har också lyfts till specifika chefer när behov funnits. Det finns upplevelser att kommunikationsprocessen varit adekvat.

Chefer har också upplevt att kommunikationen behöver bli tydligare och att frågor inte ska behöva ställas för att förstå vad strategin handlar om. Det finns också tvivel om ifall budskapet har nått hela vägen till de chefer som ska implementera strategin. Budskapet beskrivs också som för omfångsrikt och därmed svår att ta till sig på

individnivå och att anpassning av budskapet saknas. Argenti (2017) lyfter vikten på en tydlighet i strategin och att budskapet förmedlas hela vägen ut i organisationen.

“Man ska inte behöva ställa tio frågor för att förstå vad det här betyder då är har vi misslyckats tycker jag”

“Det är lite fluffigt, det är mycket ord och lite svulstigt och lite stort”

4.3.3 Ledarskap

Medarbetare svarar övervägande negativt kring upplevelser av ledarskapet, medan chefer inte har några negativa koder alls och svarar helt positivt. Det ligger i sakens natur att chefer är lojala mot ledarskapet och det är även så att självskattningsfrågor ofta har högre bedömningar än när det är omgivningen som skattas (Karpen, 2018). Det är ändå lite förvånande att det inte finns några negativa koder från cheferna i nyckelfaktorn ledarskap då chefer också har chefer, inte minst på grund av att bristande ledarskap och bristande förändringsledningsförmåga är kända hinder för strategiimplementering (Gębczyńska, 2016; Köseoglu et al., 2020).

Medarbetare uttrycker att chefer är bra på att beskriva förväntan och även i förmågan att coacha så att medarbetarna ska känna stöd för att arbeta mot målen. Det finns en positiv upplevelse kring att chefer utvecklar en förståelse för strategiimplementeringen och varför arbetet behöver prioriteras. Medarbetarna känner också att chefer utgör ett bra stöd och att de kan användas för att driva på. En annan upplevelse är att engagemang hos chefer har ökat det senaste halvåret. Andra medarbetare upplever att det finns en god kommunikation och rimliga förväntningar mellan chefen och medarbetaren, något som är centralt i ett gott ledarskap (Allert & Chatterjee, 2007; Argenti, 2017). Goda relationer mellan medarbetare och chefer är viktigt för att medarbetare ska ha ett positivt förhållningssätt till förändring (Giauque, 2015).

“Jag blev glad när en av mina avdelningschefer sa, oj, jag inser nu att jag borde ha gjort någonting i verksamhetsplanen”

“Här har jag haft god hjälp av min min chef som är den som är ansvarig avdelningschef för tillstånden”

Medarbetare upplever dock att förmågan att uttrycka förväntan skiljer sig mellan olika chefer. En del chefer får omnämmanden att förväntan från dem är otydlig och

att de inte har kompetens om vad strategin handlar om. Förståelsen brister för strategins syfte, att myndigheten inte bara ska uppnå strategin i sig, utan att det är för att lyckas med framtida mål och vision som strategin genomförs. Det tyder på en svaghet då ledare bör fokusera på att skapa förståelse för förändringar och dess syften (Onyeneke & Abe, 2021). Några medarbetare upplever stöttning från chefer som svagt och även stödet från högsta ledningen ifrågasätts och det är tydligt att ett större stöd hade underlättat.

Det går också att identifiera kritik kring hur ledningen beslutat strategin utan att inhämta medarbetarnas synpunkter. Det är möjligt att en anledning till detta är något överdrivet självförtroende hos chefer vad gäller kommunikativ förmåga. Det har identifierats av Shimizu (2017) samt Hayward och Hambrick (1997) att chefer ofta skattar sig själva högre vad gäller kommunikation, än vad medarbetarna skattar cheferna. Det kan handla om att en chef upplever att dialog förts med medarbetare, medan medarbetaren upplevt det som en information.

“Men det är inte digitala utveckling för sig, utan det är ju just för att det ska lyckas med våra mål i stort för myndigheten som vi behöver göra de här sakerna”

“Det var tomt liksom bakom ryggen eller ovanför eller vad man nu ska säga, någon som backade upp i chefsled”

Chefer uttrycker att överordnade chefer visar förtroende och att det leder till handlingsfrihet och en tillitsfull relation. Chefer upplever också ett stöd från överordnade chefer som är aktiva för att skapa goda förutsättningar för strategiimplementering och att de också varit lyhörda för underställda chefers behov.

“Personligen känner jag också att min chef har förtroende för mig vilket gör att jag vet att det jag behöver göra det kan jag göra”

4.3.4 Strategi i linje med organisationens mål

För området strategi i linje med organisationens mål uttrycker medarbetare ungefär lika många positiva som negativa upplevelser, medan chefer har tydligt övervägande positiva upplevelser.

Medarbetarna upplever relevansen i strategin som mycket hög och som ett sätt att få hela myndigheten att gå mot ett gemensamt mål. Strategin upplevs också som rätt i tiden då hela samhället är på väg att digitaliseras på olika sätt.

“Den är ganska bra skulle jag vilja säga, för det är någon som tänker uppifrån så att säga, att det här borde vi göra för att lyckas. Samtidigt så tänker man även underifrån det här borde vi göra för att lyckas. I den bästa av världar så passar de ihop, vilket de gör nu.”

Samtidigt finns upplevelser hos medarbetare att strategin inte har ett tillräckligt helhetsperspektiv vilket gör att det blir konkurrens om resurser inom myndigheten, och att strategin inte är synkroniserad med andra mål och uppdrag. Att en strategi inte är kopplad till organisationens övergripande mål är ett av flera identifierat hinder för framgångsrik strategiimplementering (DiFilippo, 2016; Vigfússon et al., 2021).

“Vi har ju inte heller kopplat det så tydligt mot alla målen. Därför blir det ju också mindre relevant. Om det fanns en generell utvecklingsplan så skulle ju den vara väldigt mycket mer relevant om man säger så”

Chefer lyfter även de att strategin är mycket eller till och med oerhört relevant, att den är nödvändig och att inriktningen är rätt och riktig på så sätt att digitalisering är relevant för alla myndigheter. Cheferna ser strategin som ett verktyg och ett medel för att nå målen och inte som en målbeskrivning i sig. Det finns även en känsla av att de högre målbilderna för myndigheten sammanfaller med målbilder som organisationen själv har på lägre nivåer vilket är en framgångsfaktor vid strategiimplementering (Mühlbacher & Böbel, 2019).

4.3.5 Konsensus och förankring

Området konsensus och förankring är ett av de områden, eller nyckelfaktorer, som både medarbetare och chefer på ett likartat sätt uttrycker flest negativa upplevelser kring.

Medarbetarna uttrycker positiva upplevelser kring strategins påverkan på så sätt att den genomsyrar hela verksamheten i myndigheten genom att stora delar av

verksamheten tagit den till sig och låter den påverka verksamheten. En medarbetare uttrycker att strategin tillför arbetsglädje.

“Det är klart roligt i jobbet alltså. Det gör ju att det blir mer arbetsglädje att människor tycker att det känns bra och att det liksom, ja, känns som att det är rätt riktning”

Medarbetare uttrycker också att strategin inte är förankrad på ett tillräckligt bra sätt. Det tar sig uttryck i att de inte vet vad strategin betyder, och det tycker medarbetarna också gäller för cheferna. Konsekvensen blir att det saknas tankegångar kring hur man ska komma vidare, samsyn kring ansvar och var aktiviteter ska utföras. En utmaning som lyfts är också att strategin inte nått ut i hela myndigheten, vilket gör att medarbetargrupper inte känner sig berörda av strategin. Det finns också upplevelser att strategin tagits fram och beslutats på ett sätt som man inte delar och att intressenterna inte varit i fokus när inriktningen beslutats.

“Det ju jättemånga som inte involverade och berörs av strategin, alltså de som bara jobbar på med handläggning”

Chefer upplever att strategin har tillfört styrning och ledning som gör att alla arbetar mot samma målbild. Strategin har utvecklats och upplevelsen är att den blivit mer konkret, att det är rätt riktning och att det även finns en samordning i myndigheten och att det finns en acceptans gällande strategins innehåll.

*“Som ett “räcke” att hålla i som leder oss dit vi ska”
“Jag tror att vi har genomgått något slags mindset-skifte på myndigheten”*

Chefer delar också många negativa upplevelser och lyfter att strategin är stor och svår att överblicka och att det är svårt att få en helhetsbild. Detta leder i sin tur till att uppgiften känns övermäktig och att det finns tvivel kring om strategin ska hinna implementeras på utsatt tid. Niven (2005) identifierar visionsbarriären som ett hinder för förståelsen vilket leder till att strategin blir svår att realisera i vardagen.

En annan upplevelse är att strategins olika delar överlappar varandra vilket anses leda till att arbetet dubbleras och inte blir så effektivt som det skulle kunna vara. Chefer påpekar också att strategin är för operativ och talar vad som ska göras men

beskriver inte varför och vilken effekt som ska uppnås med implementeringen. Det här leder till känslan att fokus är för mycket i närtid och för lite i framtiden vilket i sin tur leder till upplevelsen att organisationen inte är tillräckligt innovativ och inte går framåt på ett tydligt sätt.

*“Vilken är effekten man vill åstadkomma, skulle den beskriva liksom den effekten man är ute efter då tror jag nog att det skulle bli tydligare”
“Vi får olika spår som borde gå åt samma håll, det finns en risk att det drar åt olika håll då det är olika människor som jobbar med det och det är lite synd”*

Det verkar finnas en konsensus kring varför strategin i helhet finns, eftersom den upplevda relevansen av densamma är hög, men delade upplevelser av hur arbetet ska genomföras och vilket ansvar som ligger på vilka roller.

4.3.6 Ansvar kopplat till prestation

Chefer och medarbetare har olika upplevelser kring nyckelfaktorn ansvar kopplat till prestation då chefer har övervägande positiva upplevelser och medarbetare har jämnt fördelade upplevelser mellan positiva och negativa upplevelser.

Medarbetare upplever i många fall tydligt och stort ansvar för olika områden i de rollerna de verkar i, vilket tenderar att ha en positiv påverkan på implementeringsarbete (Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021).

*“Det var jag för att jag var ansvarig för en del av tillsynen redan innan”
“Jag skulle jobba med de här frågorna så jag var operativt ansvarig när man införde den typen av roll”*

Samtidigt upplever medarbetarna också att förväntningarna är oklara och att det finns ett outtalat ansvar från chefsidan. Detta understryks av upplevelser kring att det saknas samsyn kring ansvar för vissa områden vilket leder till att ansvar och uppgifter flyter fram och tillbaka i organisationen.

“Det är lite svårt att fånga upp vilka förväntningar som finns”

“De håller på att lämna över till varandra hela tiden. Det är som ingen vill ha det liksom lite grann”

Chefer upplever ett tydligt ansvar och uttrycker med eftertryck att de ska få saker att hända så att målen uppfylls genom att olika aktiviteter genomförs, och att det naturligt ligger i deras roller. De känner också att de har mandatet att agera för att skapa rätt förutsättningar för att kunna genomföra aktiviteterna.

“Jag upplever att förväntningarna är att jag ska få saker att hända”

“Det tänker jag är förväntningarna på mig - make it happen”

“Jag har skapat de förutsättningar jag behöver. Det är ju det som är mitt mandat”

4.3.7 Förändringsledning

Medarbetare och chefer upplever nyckelfaktorn på ett likartat sätt vilket är med en övervikt på negativa upplevelser, även om positiva upplevelser också förekommer. Flera medarbetare och chefer nämner strategins samordningsfunktion som central i arbetet, i form av stöttning och pådrivning, informellt ledarskap och förändringsledning. Det ses ett visst mönster av att vissa medarbetare har tagit eller fått stort ansvar och att de känner sig ensamma i detta.

Medarbetare upplever det som positivt att det varit mycket dialog kring strategin med olika centrala ansvarsroller och chefer om framdriften i arbetet och hur det ska prioriteras, vilket är ett exempel på vikten av kommunikation för effektiv förändringsledning (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Intrycket är att medarbetarna tycker att hösten varit framgångsrik i det avseendet och att organisationen kommer framåt med strategin och de förändringar den medför. Niven (2005) talar om att ledningsbarriären, som innebär att ledningen ägnar för lite tid åt att ha diskutera strategin, vilket kan undvikas genom en aktiv dialog.

“Min chef då under hösten när hen har vaknat till liv så har hen sagt att jag tycker inte att det är implementerats tillräckligt, inte så här så att hon har varit kritisk. Men hur kan du tänka framåt och liksom utmanat mig så nu har vi ju tagit tag i det igen”

Medarbetarna lyfter ett antal negativa upplevelser och en bland dessa är avsaknad av resurser och det är dels i aspekten att det generellt saknas resurser, men också att ledningen förlitar sig i för stor utsträckning på nyckelpersoner som inte har tid trots att de skulle kunna involvera fler och därmed få ökad delaktighet. Medarbetare uttrycker också att vissa verksamhetsplaner har tagit upp strategins aktiviteter medan vissa inte har gjort det vilket i dessa fall upplevs som negativt då det framåtriktade arbetet blir lidande, på grund av det. Detta kan relateras till ett hinder som kallas resursbarriären som innebär att det finns en bristfällig koppling mellan strategi och budget (Niven, 2005).

Medarbetare upplever också en brist i att det inte finns en tydligare funktion som håller samman arbetet med strategin och som har till uppgift att få den implementerad och berättar i det sammanhanget att det ibland finns för mycket styrning och ibland för lite styrning. Det visar på en brist vad gäller samordnad styrning och koordinering av resurser vilket är centralt för effektiv förändringsledning (Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021). Att det saknas en effektiv förändringsledning är ett relativt vanligt hinder vid strategiimplementering (Hrebiniak, 2006).

“Det är alltid samma personer man skickar det på. Det blir ju ingen utveckling. Vi breddar inte vår kompetens på det sättet”

“Det här faktiskt handlar om frågor som berör stora delar av myndigheten, men som det inte finns någon uttalad funktion för”

“Cheferna hade inte några visioner och inte medarbetarna heller. Alltså, det var det som var så problematiskt”

Cheferna upplever att de har tagit initiativ för att tolka hur strategin påverkar egen verksamhet och pekar på att verksamhetsplaner kopplats samman med den digitala strategin och att de även arbetar med identifiera intressenterna för att kunna bidra till deras behov av beteende- och kulturförändringar.

“Det handlar om intressenterna för implementeringen, det vill säga, vilka är det som behöver förändra sitt sätt att arbeta?”

Chefer lyfter att strategiimplementeringen i viss utsträckning har flera aktiviteter för samma mål och det därför blir otydligt vem som egentligen ansvarar och det leder ibland till att två personer kan jobba med samma sak. Chefer identifierar liksom

medarbetare bristen på att få tillräckligt med resurser. En annan sak som upplevs negativt är att organisationen är hämmande för implementeringen och chefer efterlyser ett mer tvärfunktionellt arbetssätt som de tror skulle vara bättre. Det traditionella förvaltningsarbetet tas också upp som ett hinder i det sammanhanget då det inte upplevs kunna stötta förändringen på ett tillräckligt bra sätt. Det här är exempel på processrelaterade hinder som bland annat lyfts av Kiehne et al. (2017).

“Det är väldigt svårt att få saker och ting att hända och också speciellt med hur vi är organiserade”. Största förändringarna skulle ju behöva göras på några av deras enheter för att liksom stötta förändringen”
“Att göra en beteendeförändring, det är ju ganska stort och speciellt när man har liksom en förvaltningsmodell som inte stödjer förändringen”

5. Slutsatser

Slutsatserna av undersökningen är kopplade till undersökningens syfte som är att utöka förståelsen av medarbetares och chefers upplevelser av en strategiimplementering, samt att besvara frågorna om hur medarbetarna och chefer upplever samma strategiimplementering och hur dessa upplevelser kan relateras till identifierade nyckelfaktorer för strategiimplementering.

Undersökningen visar att medarbetare och chefer delar upplevelser kring *delaktighet, kommunikation, konsensus och förankring* och *förändringsledning* men har olika upplevelser av *ledarskapet, strategi i linje med organisationens mål* och *ansvar i förhållande till prestation*. *Kommunikation, förändringsledning, delaktighet* samt *konsensus och förankring* sticker ut negativt, både sett till totalt antal negativa upplevelser och till skillnaden mellan positiva och negativa upplevelser inom respektive nyckelfaktor.

Analys av helheten i intervjuerna och det kvantitativa resultatet i form av koder visar att:

- *Kommunikation* och *ledarskap* främjar känsla av *delaktighet* och upplevelsen att det råder *konsensus och förankring*.
- *Delaktighet* och *konsensus och förankring* är två upplevelser som är relaterade till varandra och har liknande resultat, både för medarbetare och chefer.
- Känsla av *delaktighet* är avgörande, och påverkar de andra nyckelfaktorerna. Känslan av *delaktighet* handlar i första hand om att få delta och få göra sin röst hörd, snarare än att exempelvis beslut tas i linje med medarbetarens åsikt.
- Bristande *kommunikation* och *ledarskap* bidrar till bristande *förändringsledning*, som påverkar *delaktighet, konsensus och förankring*, och *ansvar kopplat till prestation* negativt. Det ses att enstaka nyckelfaktorer upplevs fungera väl för sig, men strategiimplementeringen som helhet brister ändå om inte *förändringsledning, kommunikation* och *ledarskap* samverkar på ett effektivt sätt.

6. Diskussion

6.1 Resultatdiskussion

Resultatet stämmer till stor del överens med tidigare forskning. Exempelvis ses en bristande förmåga att implementera strategin, i form av negativa resultat gällande ledarskap och förändringsledning, något som är vanligt enligt Ljungberg och Larsson (2012). I likhet med tidigare forskning ses att trots att strategin upplevs relevant och i linje med organisationens övriga mål, brister implementeringen på grund av bristande delaktighet och kommunikation (Mabasa & Flotman, 2022).

Något som inte helt bekräftar tidigare forskning är att respondenterna överlag tycker att strategin är relevant och inte förmedlar något motstånd mot strategin i sig. Motstånd till förändring är enligt Yukl (2012) och Čater och Pučko (2010) vanligt vid strategiimplementering, men det ses alltså inte i detta fall.

De två största utmaningarna bedöms ligga i kommunikationen och hur ledningen styr implementeringen. Strategin är inte tillräckligt förankrad och samsynen på strategin brister av någon anledning trots att den som helhet pekar åt rätt håll. Resultaten tyder på att kommunikationen brister, från högre ledning till nästa ledningsskikt, och från första linjens ledning till medarbetarna. Samtliga intervjuer har direkt eller indirekt visat på vikten av kommunikation, och bristen av densamma i denna kontext, exempelvis när respondenter svarat helt olika på frågan "Är det tydligt för dig vad strategin innebär?".

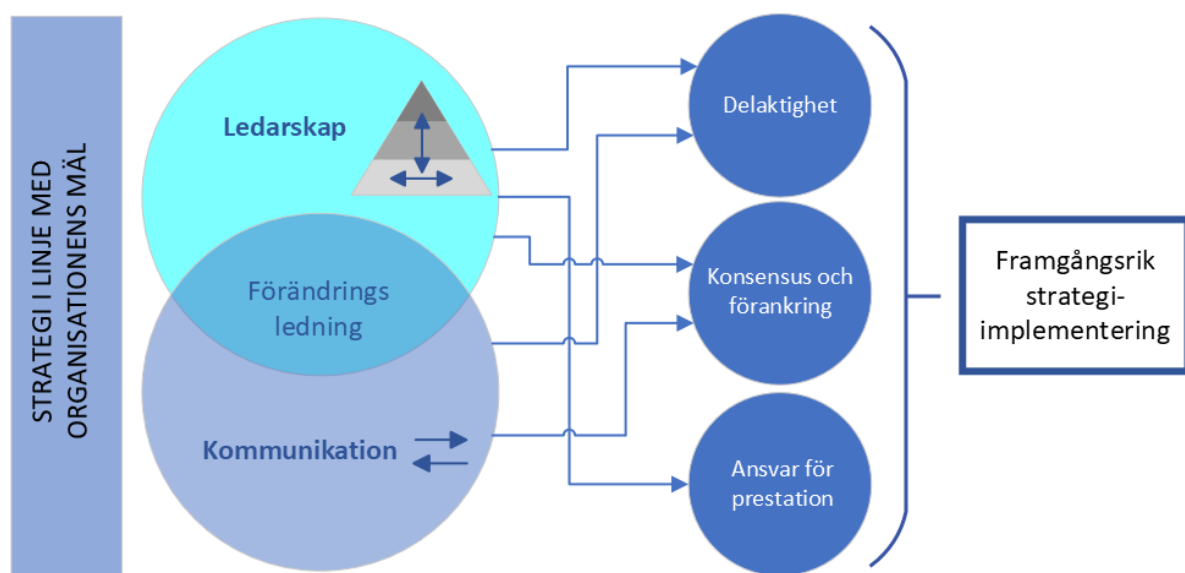
Resultatet visar att det saknas en etablerad och förankrad förändringsledning. Det finns en samordningsfunktion bestående av en individ, vars arbete många respondenter lyfter som viktigt och som upplevs bärande i hela implementeringsarbetet. Det bedöms att samordningsfunktionen ensamt tagit eller fått ta ett alltför stort ansvar med anledning av bristande ledning. Troligen för att ledningen och ägarskapet för strategiimplementeringen är för svagt. Chefer som uttalar sig om sitt ansvar kopplat till strategin pratar uteslutande i form av de "tillstånd" de är ansvariga för, det vill säga strategins 21 nedbrutna aktiviteter - inte om hela strategin i sig eller chefens ansvar i ett större perspektiv.

Studier visar att förändringsledning är komplext och något som många ledare och chefer har svårt för vilket bekräftas i denna undersökning (Hrebiniak, 2006). Kompetensbrist i förändringsledning och ett större intresse för att planera strategier än att verkligen genomföra dem är vanliga brister hos chefer (Kiehne, 2017; Köseoglu et al., 2020).

Effektiv förändringsledning handlar enligt Pella et al. (2013) och Vigfússon et al. (2021) bland annat om stöd från högsta ledningen att genomföra implementeringen, koordinering av insatser och väl fungerande kommunikation - något som inte kan ses i resultatet. Framför allt verkar det saknas en helhetssyn på strategiimplementeringen, ett tillvägagångssätt där förändringsledning på ett effektivt sätt samverkar med ledarskap och kommunikation. Resultat i denna studie visar att enstaka nyckelfaktorer kan upplevas fungera väl, men helheten och i förlängningen strategiimplementeringen brister ändå om inte förändringsledning, kommunikation och ledarskap samverkar.

6.2 Förslag på modell för framgångsrik strategiimplementering

Författarna vill med anledning av slutsatserna i den här studien lämna ett förslag på modell för hur viktiga faktorer kan samspela med varandra för att bidra till framgångsrik strategiimplementering. Modellen illustreras i figur 6.1.



Figur 6.1. Förslag på modell för hur viktiga nyckelfaktorer bör samverka för att kunna uppnå en framgångsrik strategiimplementering.

Modellen innebär ett förslag för framgångsrik strategiimplementering, med grund i att strategin ligger i linje med organisationens övergripande mål och långsiktiga vision. När högsta ledningen har ett uttalat och starkt engagemang för att genomföra strategin, det finns en tydlig plan och samordning kring implementeringen och en väl fungerande horisontell och vertikal kommunikation i alla ledningsnivåer och även med medarbetare, uppnås en effektiv förändringsledning (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Pella et al., 2013; Vigfússon et al., 2021). Kotter, refererad i Yukl (2012, s. 10) lyfter att en mer dynamisk och föränderlig situation, som en strategiimplementering kan sägas vara, fordrar en ombalansering från chefsrollen till ledarskapsrollen för cheferna.

Förändringsledningen behöver därför samverka och koordineras med ordinarie chefers ledarskap och kommunikation för att bli effektiv, i syfte att tydliggöra förväntningar och kommunicera ansvar till roller som har uppgifter i strategiimplementeringen (Pella et al., 2013; Scott et al., 2015). En fristående förändringsledning, till exempel i form av en samordningsfunktion eller en enhet av förändringsledare, kan fungera väl men bör inte ta över ordinarie chefers ansvar att leda då chefers uttalade och outtalade ansvar vid förändringsarbete är mycket stort (Neill et al., 2020). Det är i första hand chefen i rollen som ledare som bidrar till kommunikationsklimatet, skapar förståelse och engagemang för förändringen, förmedlar förväntningar och påverkar medarbetares attityder i förhållande till förändring (Allert & Chatterjee, 2007; Lappalainen, 2009; Neill et al., 2020).

När de tre nyckelfaktorerna ledarskap, kommunikation och förändringsledning är koordinerade och samverkar ger de förutsättningar för de resterande nyckelfaktorerna delaktighet, konsensus och förankring samt ansvar för prestation. Samordnad och enhetlig kommunikation och uppföljning av strategin, oavsett vem avsändaren är, bidrar till konsensus och förankring och främjar ansvar kopplat till prestation (Čater & Pučko, 2010; Köseoglu et al., 2020; Schaap, 2006; Vigfússon et al., 2021).

När chefer agerar som ledare, har en inlyssnade kommunikation och skapar förtroendefulla relationer som leder till tillit, uppstår förståelse för förändringar och därmed goda förutsättningar för engagemang och delaktighet (Mulvaney, 2019; Onyeneke & Abe, 2021; Poulfelt, 2021). Tillåtande kommunikationsklimat och goda

relationer bidrar i sig till att medarbetare har mer positiv attityd gentemot förändring (Giauque, 2015).

Författarna av denna studie menar att enstaka nyckelfaktorer i modellen kan upplevas fungera väl av vissa, men strategiimplementeringen som helhet kommer ändå brista om inte förändringsledning, kommunikation och ledarskap samverkar på ett effektivt sätt. Med andra ord ses att strategiimplementering behöver utgå från ett processinriktat arbetssätt och inte vara en enskild händelse utan integrerat i kvalitetsledningsarbetet (Higgins, 2005; Illés et al., 2017). Implementeringen behöver vidare vara grundat i engagerat ledarskap och öppet kommunikationsklimat, i likhet med allt kvalitetsledningsarbete (Illés et al., 2017).

6.3 Rekommendationer och praktisk tillämpning

Studiens resultat och slutsatser kan användas av alla organisationer i kvalitetsledningsarbetet, i syfte att öka chanserna till framgångsrik strategiimplementering, något som skulle kunna frigöra många vinster och konkurrensfördelar. Baserat på resultatanalys och diskussion rekommenderas följande:

- Organisationens ordinarie kvalitetsledning och strategiarbete behöver harmoniera och tillsammans vara en del av verksamhetens processer, det vill säga vara en naturlig och integrerad del av organisationens arbete.
- Det bör finnas ett särskilt fokus på inlyssnande, transparent och tillåtande tvåvägskommunikation från ledare under hela strategiimplementeringen.
- Vitala delar av ansvar för implementeringsarbetet varken kan eller bör flyttas från ordinarie chefer till exempelvis en fristående förändringsledning. Det gäller det dagliga engagerade ledarskapet, främjandet av ett tillåtande kommunikationsklimat, chefens roll för att bidra till förståelse för förändringar samt att främja goda mellanmänniska relationer.
- I de fall det finns en fristående förändringsledning är det också centralt att kommunikation, prioriteringar, ansvarsfördelning och förväntningar på medarbetare och chefer är samordnat mellan förändringsledningen och cheferna på alla nivåer från högsta ledningen och nedåt.

6.4 Metoddiskussion

Studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt och en kvalitativ metod. Förhållningssättet innebär en utgångspunkt att all "fakta" om världen är subjektiv eftersom den skapas av var och en, men en vanlig kritik mot kvalitativ metod i stort är att det kan bli alltför subjektivt (Bryman, 2018). Annan kritik mot kvalitativ metod är låg replikerbarhet, svårighet att generalisera och otillräcklig transparens (Bryman, 2018).

Författarna av denna studie kan se dessa svagheter även i denna studie, men menar ändå att en kvalitativ ansats rentav är en förutsättning för att kunna besvara forskningsfrågan "hur upplever medarbetare och chefer samma strategiimplementering?". Upplevelser är per definition något subjektivt som skapas av individen. Valet av intervjuer som datainsamling är mycket relevant kopplat till socialkonstruktivismen, men semistrukturerade intervjuer som är aktuellt i denna studie ger en relativt låg grad av standardisering (Olsson & Sörensen, 2021).

Urvalet kan ha inneburit en påverkan av resultatet gällande till exempel delaktighet jämfört med ett slumpmässigt urval där vissa respondenter kanske inte skulle upplevt sig delaktiga över huvud taget genom att de inte haft någon roll i strategiimplementeringen, eller inte varit berörda av den. Å andra sidan fanns behov av att respondenter på något sätt varit involverade, för att kunna besvara studiens syfte vad gäller medarbetares och chefers upplevelser.

Huruvida mättnad uppnåtts i resultaten är en subjektiv bedömning, och det kan inte uteslutas att mönster i resultaten hade sett annorlunda ut vid fler respondenter. Det kan dock ses tydliga mönster i det befintliga underlaget och antalet respondenter är inom rekommenderat intervall (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtidigt bekräftar resultat och slutsatser tidigare forskning i hög grad vilket anses stärka studiens generaliserbarhet.

Replikerbarheten för den här studien får anses vara god då metoden har en tydlig kronologi och beskrivning som framtida forskare bör kunna tillämpa på liknande sätt. Även den intervjuguide som användes vid de semistrukturerade intervjuerna bedöms möjlig att återanvända för att stödja en replikering vid en studie med liknande syfte.

6.5 Förslag på framtida forskning

Det ses ett fortsatt behov av att öka förståelsen kring medarbetares upplevelser i strategiimplementering, och hur upplevelserna påverkar resultatet av implementeringen. Framtida studier skulle med fördel kunna följa medarbetare under en längre tid; före, under och efter implementering; då majoriteten av tidigare studier kring strategiimplementering fokuserat på data från chefer. En möjlighet i en framtida utökad undersökning är att forma urvalet så att kvoten mellan medarbetare och chefer som bidrar till empirin speglar fördelningen mellan medarbetare och chefer i organisationen. Det skulle också tillföra forskningsområdet en ytterligare dimension att relatera resultatet av en sådan undersökning till resultatet av implementeringen, men då behöver implementeringen ha kommit till avslut. Den modell för hur viktiga nyckelfaktorer bör samverka för att kunna uppnå en lyckad strategiimplementering som författarna lämnar förslag på skulle kunna provas i en sådan framtida undersökning.

Referenslista

- Aaltonen, P. and Ikävalko, H. (2002). "Implementing strategies successfully", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13 No. 6, pp. 415-418.
<https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Allert, J.R. & Chatterjee, S.R. (1997). "Corporate communication and trust in leadership", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 14-21. <https://doi.org/10.1108/eb046530>
- Argenti, P. A. (2017). Strategic Communication in the C-Suite *International Journal of Business Communication*. 2017, Vol. 54(2) 146–160, DOI: 10.1177/2329488416687053
- Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0039>
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. (5:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. (6:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Bukoye, T., & Abdulrahman, A. H. (2022). Organizational culture typologies and strategy implementation: lessons from Nigerian local government. *Policy Studies*. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2051467>
- Cândido, C. J. F. & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 39-57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>

Čater, T. & Pučko, D. (2010). Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. *Journal for East European Management Studies*. 15, pp. 207-236.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches: (5:e upplagan)*. SAGE.

Dasan, R. A. (2022). Driving Strategy Implementation to Success. *Global Journal of Economics and Business*. 12 (1), 118-127, 10.31559/GJEB2022.12.1.7

David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

DiFilippo, J. (2016). *An exploratory study of the relationship between senior leader behaviors and successful strategy execution*. ProQuest LLC

Duell, U. & Hammarberg, S. (2014). *Att få rätt saker att hända - Vägledning, verksamhetsstyrning av statliga myndigheter*. Stockholm, Ekonomistyrningsverket (ISBN: 978-91-7249-358-2)

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2022). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red). *Handbok i kvalitativa metoder*. (3:e upplagan). Liber.

Ferreira, S., Neto, J., & Batista, H. (2019). Critical success factors on project and process management in competitive strategy implementation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 16. 605-616. 10.14488/BJOPM.2019.v16.n4.a6

Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB

Gaspar, M. L., Popescu, S. G., Dragomir, M., & Unguras, D. (2018). Defining Strategic Quality Directions based on Organisational Context Identification; Case Study in a Software Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 238, Pages 615-623. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.042>

Gełbczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*. Vol. 22 No. 6, pp. 1079-1098. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0004>

Giauque, D. (2015). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70–98.

<https://doi.org/10.1177/0091026014556512>

Groen, B. A. C., Wilderom, C. P. M., & Wouters, M. J. F. (2017). High job performance through co-developing performance measures with employees. *Human Resource Management*, 56(1), 111–132. <https://doi.org/10.1002/hrm.21762>

Higgins, J. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

Humes, J. C. (1991), *The Sir Winston method : the five secrets of speaking the language of leadership*. New York : W. Morrow

Illés, C., Szuda, C., & Dunay, A. (2017). Quality and management – Tools for continuous and systematic improvement of processes. I: *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications*. Pearson, Harlow, s. 99-108. DOI: 10.18515/dBEM.M2017.n02.ch08

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Karpen, S. (2018). The Social Psychology of Biased Self-Assessment. *American Journal of Pharmaceutical Education*. Jun 2018, 82 (5) 6299; DOI: 10.5688/ajpe6299

Kiehne, J., Ceausu, I., Arp, A., & Schöler, T. (2017). Middle management’s role in strategy implementation projects: a behavioral analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1) 539-549. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0058>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 89, 102574, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>

Lappalainen, P. (2009). Communication as part of the engineering skills set. *European Journal of Engineering Education*, 34:2, 123-129, DOI: 10.1080/03043790902752038

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför - vad - hur?*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Mabasa, T. D., & Flotman, A-P. (2022). Employees' experiences of change management in the implementation of a performance management system. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(0), a1980. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1980>

Maxwell, J., Bickman, L., Rog, DJ. (2009). *The Sage handbook of applied social research methods*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.

Miller, D. (2001) Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2:4, 359-368, DOI: 10.1080/714042515

Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win - Organizational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, Volume 37, Issue 3, Pages 313-324, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.007>

Mulvaney, M. A. (2019). Examining the Role of Employee Participation, Supervisor Trust, and Appraisal Reactions for a Pay-for-Performance Appraisal System. *Public Organization Review*. Volume 19, 201-225 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0400-8>

Neill, M.S., Men, L.R. & Yue, C.A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 281-298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>

- Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics*. New York: John Wiley & sons.
- Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. and Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*. Vol. 27 No. 3, pp. 386-408.
<https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>
- Ocak, S., Aladag, O. F., Koseoglu, M. A., & King, B. (2022). Barriers To Strategy Implementation In Turkey's Healthcare Industry: Hospital Manager Perspectives. *Hospital topics*, 100(4), 196–204. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1952123>
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2021). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (Upplaga 4). Stockholm: Liber.
- Onyeneke, G.B. & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 403-415.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko. (2013). Factors Affecting Poor Strategy Implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*. [S.l.], v. 15, n. 2, p. 183-204, june 2013. ISSN 2338-7238.
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.5702>.
- Poulfelt, F. (2021). "Chapter 1: On the particular challenges of managing professionals". I *How to Lead Academic Departments Successfully*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Hämtad 2023-04-16 från
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789907148/978178990714>
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency. *Journal of Management Research*. 7 (1), 3–17.
- Regeringskansliet. (2010). Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt. Regeringens proposition 2009/10:175.

Regeringskansliet. (2017). För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi (Diarienummer: N2017/03643/D). Stockholm: Näringsdepartementet

Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 238-249. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/01437731311326675>

Svenska Akademiens Ordlista. Svenska Akademiens Ordböcker. Hämtad 29 december 2022 från www.svenska.se.

Schaap, J. (2006). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13–37.

Scott, R. J., Cavana, R. Y., & Cameron, D. (2015). Interpersonal success factors for strategy implementation: a case study using group model building. *Journal of the Operational Research Society*, 66:6, 1023-1034, DOI: 10.1057/jors.2014.70

Statskontoret (2017). *Stärk kedjan!*

https://www.statskontoret.se/siteassets/publikationer/2013/om-offentlig-sektor_17_stark-kedjan.pdf Hämtad från www.statskontoret.se

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.

Uribe-xebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29, 1397–1425 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>

Vigfússon, K., Johannsdóttir, L. & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*. 26. 12-30.

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser: forskningsprocess, människa, samhälle*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.

Yukl, G., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited.

Bilaga 1. Brev till myndigheter

Hej!

Vi är två studenter som går magisterprogrammet i Kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Nu under våren kommer vi göra vårt examensarbete som kommer ha som syfte att göra en fallstudie av en strategiimplementering och den skulle vi vilja göra i er organisation.

Forskning visar att endast 1 av 10 strategiimplementeringar genomförs med önskat resultat. Det vi önskar göra är att studera strategiimplementeringen utifrån hur den upplevts av inblandade och se om det går att relatera till hur framgångsrik den varit. Vår tes är att det finns ett samband och det skulle vi vilja undersöka och analysera. Speciellt intressant skulle det vara att göra fallstudien hos en svensk myndighet som genomfört en strategiimplementering då det är ett relativt ostuderat område inom forskningen. Med "strategiimplementering" avses i denna kontext något slags genomförande eller förverkligande av organisationens strategi/strategier, som kan se olika ut mellan olika organisationer.

Vi undrar nu därför:

1. Har er myndighet nyligen gjort någon form av strategiimplementering/genomförande av strategi under det senaste året?
2. Har ni följt upp resultatet av strategiimplementeringen?
3. Skulle ni vara positiva till att vi gör fallstudien på er myndighet?

Vi planerar att använda semistrukturerade intervjuer för att samla in data och vi skulle vilja intervjua några medarbetare och chefer som deltagit i strategiimplementeringen. Eventuellt kommer intervjuerna kompletteras med en enkät. Varje intervju kommer omfatta ca 45 minuter. Det kan också vara av intresse för oss att få ta del av ev. uppföljning av hur strategiimplementeringen har lyckats.

Vår förhoppning med studien är att bidra med ny kunskap kring hur medarbetares och chefers inflytande och delaktighet vid implementering av strategi, påverkar resultatet av implementeringen.

Med vänlig hälsning

Madeleine och Johan

Madeleine Hansson
hansson.madeleine@live.se
0730-xxxxxx

Johan Winell
johan.winell@gmail.com
0708-xxxxxx

Bilaga 2. Intervjuguide

Del 1. Inledande information

Examensarbetet

Vi är två studenter som går magisterprogrammet i Kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet. Denna intervju är en del av vårt examensarbete, där vi studerar en strategiimplementering ur olika aspekter. Forskning visar att endast 1 av 10 strategiimplementeringar genomförs med önskat resultat och det vi önskar undersöka är strategiimplementeringen utifrån hur den upplevts av inblandade och se om det går att relatera till hur framgångsrik implementeringen varit. Vår tes är att det finns ett samband och det skulle vi vilja undersöka och analysera. Det är ett relativt ostuderat område inom forskningen, speciellt i en svensk kontext och vi hoppas kunna bidra med ny kunskap inom området.

Med strategi menar vi en långsiktig, övergripande plan - en plan som utgår från organisationens vision och som på ett övergripande sätt beskriver hur organisationen ska nå målen. Att implementera en strategi handlar inte bara om att genomföra den utan att på ett djupare plan förankra och förverkliga strategin.

Studien kommer utföras med hjälp av intervjuer för att fånga in medarbetares subjektiva upplevelser, och genom analys av strategiimplementeringen i sig med hjälp av de genomförda tillståndsbeskrivningarna. Gällande medarbetares upplevelser är vi framför allt nyfikna på upplevelser kring delaktighet, kommunikation och ledarskap. Strategin i fråga gäller Myndighetens strategi för digitalisering.

Ramar för intervjun

Intervjun beräknas omfatta ca 45 minuter. Alla deltagare garanteras anonymitet. Vi önskar kunna spela in ljud under intervjun för att sedan transkribera och på så sätt kunna avge en sådan korrekt bild som möjligt vid sammanställning av resultatet. Inspelningarna raderas direkt efter transkriberingen. Resultatet kommer att sammanställas via tematisering, exempelvis utifrån roller, men det kommer göras på ett sådant sätt att anonymiteten garanteras. Vi vill fånga in era subjektiva upplevelser så utgå helt och hållet från dig själv och dina upplevelser när du svarar. Vi skulle vilja ha möjligheten att maskintranskribera intervjuerna i syfte att kvalitetssäkra informationshanteringen. Är detta ok för dig?

Har du några frågor innan vi börjar?

Del 2. Intervju

Födelseår:

Anställningstid på Myndighetent:

Roll/titel:

Inblandning/ansvar kopplat till strategin:

1. Hur skulle du beskriva innebörden i strategin så som du uppfattar den.
2. Hur upplever du strategins relevans i förhållande till myndighetens övriga uppdrag, mål och riktlinjer?
3. Berätta om dina känslor kring delaktighet vid framtagandet av strategin.
Stödfrågor, vid behov:
Hur upplevde du att du var delaktig i framtagandet av strategin?
I hur behovet av strategin identifierades?
I hur strategin formulerades?
Hur du upplever att det fördes dialog med dig innan strategin beslutades?
4. Hur skulle du vilja varit delaktig i framtagandet och planeringen av strategin?
Stödfråga, vid behov: Vad skulle det gjorts för skillnad tror du?
5. Hur upplevde du att kommunikationen inför strategiimplementeringen var anpassad till dig och den roll du har i organisationen?
6. Hur upplever du kommunikationen hittills under pågående strategiimplementering?
7. Vilka förväntningar upplever du att det finns på din roll i strategiimplementeringen?
8. Hur upplever du att strategiimplementeringen har påverkat ditt arbete, utifrån din roll?
9. Berätta om hur du ser på de förutsättningar som funnits för att genomföra strategin för dig utifrån din roll.

Stödfrågor, vid behov:

Hur har ledningen bidragit till förutsättningar?

Hur skulle du beskriva stöd i genomförandet från chef?

10. Vad gör du för reflektion kring strategin i helhet? Är det något vi inte frågat om som du upplever har påverkat resultatet?

Del 3. Avslutning

- Fråga om respondenten vill lägga till något eller har några frågor
- Tacka och fråga om respondenten vill ha en länk till arbetet då det är färdigt.
- Anteckna om det finns något särskilt att uppmärksamma, t ex nytt tema identifierat, särskild upplevelser eller annat

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.