

# Strategiparadoxen

– En studie av strategrollen i  
offentliga organisationer

Sara Brorström och Ingrid Svensson

# Strategiparadoxen

– En studie av strategrollen i offentliga organisationer

Sara Brorström och Ingrid Svensson

Forskningen i rapporten bygger på data som samlats in inom ramen för tre olika forskningsprojekt; Innovativa besluts- och affärsmodeller för energieffektiv renovering av byggnader, finansierat av Formas och Centrum för management i byggsektorn (CMB); I energiomställningens tjänst: Att leda strategisk förändring i kommunal fastighetsförvaltning, finansierat av CMB. För dessa forskningsprojekt har professor (bitr.) Pernilla Gluch (Chalmers Tekniska Högskola) varit projektansvarig. Projektet 'Förverkligandet av vision Älvstaden' är finansierat av Göteborgs stad, projektansvarig Sara Brorström.

**KFi-rapport nr 185**

ISBN 978-91-89458-12-3  
© KFi tillsammans med författarna 2023  
KFi – Kommunforskning i Västsverige  
c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

# Innehåll

Inledning .....	5
Metod och genomförande.....	7
Studien om strategisk fastighetsförvaltning.....	7
4 strateger .....	8
Strateg 1 .....	8
Strateg 2 och 3.....	8
Strateg 4.....	9
Studien om portföljkontoret.....	9
Bakgrund: Tidigare forskning om strategiarbete och strateger .....	11
Strateger i offentlig sektor .....	12
Resultat .....	14
Kännetecknande för rollen som strateg i offentliga organisationer .....	14
Aktiviteter som formar strategernas roll.....	20
Sammanfattning och reflektioner .....	23
Operativt vs strategiskt arbete .....	23
Mandat vs ansvar .....	24
Helhet vs avgränsning.....	25
Expert vs generalist.....	26
Avslutande reflektion .....	26
Referenser .....	28

# Inledning

*"Jag är överallt! Jag översätter mellan mina chefers idéer och verklighet, utvecklar ett gemensamt språk, diplomatiserar, koordinerar, samarbetar och jag är en detektiv... Jag gör det där flufflet... det är 'learning by doing'".*

Citatet ovan kommer från en strateg i en kommunal organisation som beskriver sin arbetsvardag. Citatet beskriver dels vad strategen gör (översätter idéer mellan olika nivåer i organisationen, utvecklar gemensamt språk, koordinerar och samarbetar) dels beskriver citatet hur strategen ser på sin roll: som en detektiv. Till sist säger strategen att hon lär sig medan hon gör, ett 'learning by doing', som indikerar att det inte finns någon tydlig arbetsbeskrivning. I stället innebär arbetet att lära sig 'i farten' och att konstruera rollen över tid.

På många sätt står beskrivningen ovan i kontrast till den klassiska bilden av vad en strateg gör och vad som är strategiskt. Strategi-gurur Michael Porter (1996) menade exempelvis att 'the essence of strategy is to choose what not to do'. Strategi handlar då om att välja, prioritera och vara medveten om vad de valen innebär i förhållande till konkurrenter samt till organisationens övergripande mål. I citatet som inleder denna text är det snarare otydligt vad som skall göras och varför och strategen förefaller behöva vara överallt samtidigt. Samtidigt sammanfattar citatet ovan mycket av det som senare forskning har visat om strategrollen: att rollen ofta har suddiga gränser och otydliga rollbeskrivningar (Whittington, 2019). Arbetet som strateg handlar också om att konstruera en identitet som strateg samt att genomföra många olika typer av uppgifter, där ansvarsfördelning är otydlig. Svensson och Brorström (2022) har visat att vara strateg i kommunala förvaltarorganisationer innebär att arbeta med sin yrkesidentitet, att skapa sig organisatoriskt utrymme att hantera den osäkerhet som rollen medför och att pendla mellan att arbeta strategiskt och operativt. Annan tidigare forskning kring rollen som strateg har framför allt fokuserat på strateger i privata företag och på strateger på en ledningsnivå (Knight and Jarzabkowski, 2022). Fokus för denna rapport är i kontrast till det att belysa arbetsvardagen för strateger i kommunala organisationer, som inte befinner sig på en ledningsnivå. De strateger som vi fokuserar på här befinner sig i stället på olika orga-

nisatoriska nivåer, men alla med ett uttalat uppdrag att arbeta strategiskt. En del av dem vi har intervjuat och skuggat har benämningen strateg som en del av sin titel, andra har andra titlar men med liknande innebörd. De strateger vi har studerat har inte heller någon formell utbildning i strategisk styrning eller ledarskap, utan kommer oftast från andra bakgrunder och professioner.

Nyare perspektiv på strategi, exempelvis inom strategy-as-practice litteraturen (se till exempel Whittington, 1996; 2006) har lyft fram att strategi inte är något som enbart görs på ledningsnivå, snarare är strategiarbete något som alla inom organisationen är del av. Strategiskt arbete inom moderna offentliga organisationer speglar också detta synsätt, där mer öppna perspektiv på strategi har inneburit att allt fler involveras i strategiskt arbete vilket gör att nya strategiska roller utvecklas (Rosenberg-Hansen et al., 2022). Dock finns det inte särskilt mycket litteratur kring hur individer konstruerar dessa nya strategiska roller samt vad utmaningarna inom rollen är.

Syftet med denna rapport är att genom redogörelse av empiriska studier av olika offentliga organisationer analysera hur strateger konstruerar sin roll. Vi är också intresserade av de olika aktiviteter och praktiker som formar strategernas roll. Härigenom vill vi undersöka det som vi kallar 'strategparadoxen' i offentliga organisationer och som innebär att rollens praktik och organisationens struktur förefaller förhindra strategerna att vara just strategiska. Vi förklarar detta genom att peka på fyra olika motsättningar som vi identifierat i vårt material.

# Metod och genomförande

Resultatet i den här rapporten bygger på två olika studier, en studie om strategisk fastighetsförvaltning där det på senare tid utvecklats nya strategiska roller samt en studie om ett portföljkontor med uppgift att arbeta strategiskt inom stadsutvecklingsområdet. De två studierna presenteras nedan.

## **Studien om strategisk fastighetsförvaltning**

Kommunala förvaltarorganisationer står inför flertalet utmaningar. I toppen på listan över utmaningar återfinns förutom byggnaders skick också långsiktig planering, kostnadseffektivitet och energieffektivisering (Gluch och Svensson, 2021). För att hantera dessa utmaningar har åtgärder föreslagits för att kommunala fastighetsförvaltare skall arbeta mer strategiskt. Arbetet med att införa dessa åtgärder har studerats i ett doktorandprojekt (se Svensson, 2021; Svensson och Brorström, 2022) och denna rapport baseras på delar av den studien. Med ett gemensamt namn kallas de åtgärder som studerades i doktorandprojektet för 'strategisk fastighetsförvaltning' (SFF). För att studera vad SFF har inneburit i praktiken, och vilket arbete som bedrevs i samband med detta, användes metoder som fokuserat på processer och praktik. I doktorandprojektet har SFF förstått som en komplex, beteendemässig, social och politisk praktik där de involverade aktörerna tänker, agerar, lär sig och där erfarenheter är av betydelse för arbetet. Under denna process kommer en del associationer, roller och relationer, förstärkas, andra skapas, och andra försvinna. En av dessa roller som kommit till under processen av att skapa och implementera SFF, är strategrollen.

Arbetet med utveckling och implementering av SFF följdes genom doktorandprojektet mellan 2016 och 2021. Projektet var i sin tur uppdelat på två olika forskningsstudier (Svensson, 2021), där den ena fokuserade på en västsvensk kommunal fastighetsförvaltarorganisationens arbete med att införa strategiska praktiker i form av ett projekt, och den andra följde arbetet med utvecklandet av strategiska praktiker i två västsvenska kommuner genom fallstudier (inklusive skuggning) och datainsamling från 10 kommuner runt om i Sverige i form av intervjuer samt slutligen en enkät till samtliga Sveriges kommuner. Resultaten

från enkäten presenteras i Gluch och Svensson (2021) samt Gluch, Svensson och Bröchner (kommande). I denna rapport kommer data som samlades in under 2020–2021, genom fallstudier och intervjuer, att presenteras samt data från specifikt 4 strategier, varav två av dem har skuggats.

#### **4 strategier**

För att få en inblick i strategernas vardag skuggades två strategier (strateg 1 och 2) tillhörande två olika västsvenska kommuner under totalt 200 timmar. Skuggning som datainsamlingsmetod innebär att följa sina intervjuobjekt ”som en skugga”, det vill säga att inte göra urval i vad som observeras utan att följa med i alla typer av uppgifter och situationer som uppstår i arbetet (Czarniawska, 2014). Eftersom studien genomfördes under Covid-19 pandemin skedde skuggningen både via Teams och ’i verkligheten’. Förutom att skugga de två strategierna intervjuades även personer i deras närhet, som chefer och kollegor.

##### ***Skuggad strateg: Strateg 1***

Strateg 1 arbetade vid tiden för studien på en kommunal förvaltarorganisation i en mellanstor, västsvensk kommun. Vid tiden för skuggningen hade organisationen nyligen fått ett uppdrag från politiken att arbeta med inventering av sitt byggnadsbestånd i form av ett projekt. Tidigare har organisationen inte arbetat med planerat underhåll utan främst med nybyggnation. Strategen skuggades mellan maj och oktober 2020 (15 veckor). Strategrollen introducerades nyligen i organisationen och strategens huvuduppgift var att ansvara för ett investeringsprojekt där alla fastigheter och lokaler och dess inventarier kodades. Målet var att ta fram en plan för att hantera byggnadsbeståndet inom kommunen på ett mer strategiskt och långsiktigt sätt. Personen i denna tjänst hade tidigare arbetat på samma avdelning som administrativ förvaltare med ansvar för budgetfrågor. Under perioden som strategen skuggades genomfördes intervjuer varje vecka, vid dessa tillfällen diskuterades nyckelaktiviteter samt hur strategen upplevt veckan. Dessa samtal spelades in och transkriberades ordagrant. Dessutom fördes informella samtal i samband med aktiviteter som möten med externa intressenter samt under luncher, fikor och bilturer.

##### ***Skuggad strateg: Strateg 2 och intervjuad strateg: Strateg 3***

Strateg 2 och strateg 3 arbetade vid tiden för studien på samma kommunala förvaltarorganisation i en mellanstor svensk kommun. Den kommunala förval-



tarorganisationen hade vid tiden för skuggningen precis fått en ny chef som tidigare arbetat inom den privata sektorn samt en ny linjeförman som anställdes på grund av personens tidigare erfarenhet av att arbeta med SFF. I samband med att dessa nya tjänster tillsattes var det en stor personalomsättning inom förvaltningen, där en del uppgav att de slutade eftersom de inte var nöjda med det nya arbetssättet.

Strateg 2 är en före detta kliniker med medellång vårdutbildning och som tidigare arbetat inom den kommunala organisationen under några år som planerare. Strateg 2 skuggades mellan slutet av mars till början av juni 2020, totalt tio veckor. Strateg 2 hade ansvar för planering av framtida offentliga vårdlokaler, bibliotek och parkeringshus. Strateg 3 hade samma roll som strateg 2, men med ansvar för förskole- och skollokaler. Strateg 3 hade en utbildningsbakgrund som ingenjör och ekonom och intervjuades vid ett tillfälle.

### ***Intervjuad strateg: Strateg 4***

För att få en bredare insyn i införandet av SFF i Sverige, genomfördes intervjuer i åtta olika kommunala förvaltarorganisationer utspridda i landet. Strateg 4 var en av dessa intervjuade. Strateg 4 hade tidigare arbetat som ekonom men vid tiden för intervjun arbetat ca 2 år som strateg med ett mer övergripande uppdrag att skapa 'en helhet' kring fastighetsfrågor och planering.

### **Studien om portföljkontoret**

Datansamlingen inom ramen för portföljkontoret är baserad på intervjuer, observationer och skuggning inom en svensk stor stad som för tillfället genomgår en organisatorisk förändring med uttalade mål att arbeta mer strategiskt. Bakgrunden till det arbete som bedrevs inom ramen för portföljkontoret bygger på att en vision och tre strategier antogs 2012 med målet att skapa en mer hållbar stad inom de tre hållbarhetsdimensionerna ekologiskt, ekonomiskt och socialt. För att förverkliga visionen och strategierna etablerades en samarbetsorganisation över organisatoriska gränser. Denna organisation bestod av en styrgrupp med högsta ledningen och en projektledargrupp med individer på mellanchefsnivå. Första steget i processen var att dela upp genomförandet i sju delprojekt och samarbetsorganisationens uppgift blev att övervaka dessa sju delprojekt. Denna organisationslösning har över tid genomgått förändringar (se Brorström och Norbäck, 2022) och år 2018 omvandlades den till nämnda portföljorganisation. Denna organisationsförändring innebar att tre personer anställdes för att arbeta inom portföljkontoret med uppgiften att vara strate-

giska: göra olika analyser samt övervaka och stödja de sju stadsutvecklingsprojekten. Utöver de tre nya medarbetarna arbetade individer från andra förvaltningar och bolag deltid inom portföljorganisationen, totalt cirka 10 personer. Vissa av dessa individer var mellanchefer på sina hemmaförvaltningar och hade vissa resurser kopplat till sin position, dock var dessa resurser ofta kopplat till specifika uppgifter. Vid ett planeringsmöte i juni 2021 beskrevs portföljkontorets uppgift vara att arbeta på uppdrag av ledamöterna i styrgruppen för att "förbereda och organisera det strategiska arbetet i styrgruppen". Portföljkontoret skulle alltså vara "strategiskt" med en överblick över det pågående arbetet i alla stadsutvecklingsprojekt som ingick i portföljen, men mycket av de organisatoriska befogenheterna och resurserna fanns på andra ställen och portföljkontorets anställda tillbringade mycket tid med att samla in och sprida information. Inom ramen för portföljkontorets arbete har 23 intervjuer genomförts med medlemmarna i portföljkontoret och styrgruppen och cirka 200 timmar av observationer av möten inom portföljkontoret och styrgruppen. Vid dessa tillfällen har fältanteckningar gjorts.

# Bakgrund: Tidigare forskning om strategiarbete och strategier

På senare tid har det blivit allt vanligare för både privata och offentliga organisationer att 'öppna upp' det strategiska arbetet och involvera medarbetare från olika organisatoriska nivåer (Rosenberg Hansen et al., 2022). Detta har ökat antalet anställda strateger och innebär att strategiskt arbete sker på flera olika nivåer i en organisation, inte bara på en ledningsnivå (Mantere, 2005). Tidigare forskning har framförallt fokuserat på ledningen och så kallade 'elitstrateger', hur de 'gör' strategi, vilken roll utbildning i strategi spelar för deras arbete, och hur de pratar om sig själv och sitt arbete (Knight and Jarzabkowski, 2022). Denna forskning har visat att dessa personer, trots sin position nära makten, ofta känner tvivel och maktlöshet. För individer utanför ledningsnivån kan strategiarbetet upplevas utmanande och inte som en självklar del av deras arbete och identitet men på det stora hela vet vi relativt lite om dessa individers vardag (Hautz et al., 2017). Strategens arbetsvardag har till och med beskrivits som en 'black box' som vi behöver veta mer om (Anderson, 2020).

Tidigare forskning har pekat på att rollen som 'strateg' innebär att tillhöra en yrkesgrupp med suddiga gränser och med avsaknad av tydlig utstakad karriärväg. Vidare är strateg ett epitetsord som appliceras på många olika individer i en organisation: seniora chefer, specialister, konsulter, mellanchefer och numer även individer som inte känner igen sig i någon av de rollerna (Mantere and Whittington, 2021). Tidigare forskning har också pekat på att strateger arbetar för att utveckla en yrkesidentitet, något som är förknippat med självtvivel (Knight and Jarzabkowski, 2022). Tvivel uppstår inte sällan kring hur och om strategernas arbete leder till förändring och förbättring. Denna inställning var inte förknippad med en specifik position utan strateger på olika positioner inom organisationer uttryckte liknande tvivel (Knight and Jarzabkowski, 2022). Dock pekar Mantere (2008) på att chefer i och med sin position förefaller ha större möjlighet att påverka organisationens riktning och utforma en strategi än strateger på mellanchefernivå. Det största hindret för mellanchefer menar Mantere

är att de inte har samma möjlighet att fatta beslut kring exempelvis ersättningar och mobilisering av resurser. Andra strateger, som varken är chefer eller mellanchefer saknar också ofta beslutsmandat, och dessutom menade Mantere att de inte sällan saknade en tydlig, uttalad och förutsägbar position inom organisationen. Belmonto och Sargis-Rouseel (2022) menar också att strateger som inte är chefer ibland hamnar i situationer där de behöver avgöra huruvida de skall göra chefs arbete eller inte. Exempelvis är koordinering vanligtvis är en chefsuppgift som ibland faller på strategen. Men trots att många strateger upplever ett tvivel och trots rollens diffusa karaktär har att arbeta 'strategiskt' också visat sig vara förknippat med positiva aspekter. Det är exempelvis en roll som ger legitimitet och många vill arbeta strategiskt, då det ses som ett karriärsteg (Mantere och Whittington, 2022). Strategiskt arbete ställs ofta som en motsats till operativt arbete, där strategiskt arbete oftast innehar en högre status (Andersson, 2021). Men samtidigt som operativ personal kan 'lockas' till att arbeta strategiskt har forskning visat att de ibland tvekar då de då förlorar sin tidigare expertroll och går in i en mer odefinierad roll som kräver att individen innehar en trygghet och säkerhet *i sig själv* (Hautz, 2017).

## Strateger i offentlig sektor

Att vara strateg är således inte en specifik profession, där professioner är yrken med tydliga avgränsningar mot andra yrken, och med specifika befogenheter (Abbott, 1988). Inom offentlig sektor återfinns flertalet traditionella professioner, tex lärare och läkare. På senare tid har professioner inom offentliga organisationer dock ändrat karaktär, där professionella upplever att de inte längre har lika mycket att säga till om i det operativa arbetet. Vissa menar som en konsekvens av det att de som arbetar med att 'organisera arbetet' som exempelvis strateger, är på god väg att bli en egen profession (Alvehus och Kastberg, 2019). En del i denna process är att skapa sig organisatoriskt utrymme genom att exempelvis förlägga rutinartade uppgifter hos andra yrkesgrupper och se till att den egna yrkesgruppen arbetar med långsiktigt och strategiskt arbete (Alvehus och Kastberg, 2019). Detta kan vara en förklaring till en av de spänningar och motsättningar som observerats i tidigare studier, det vill säga den mellan operativt och strategiskt arbete där det strategiska arbetet blir skilt från det operativa. Vi har också observerat hur strateger arbetar aktivt för att separera dessa typer av arbeten, samtidigt som denna separation är svår i praktiken, och det kanske inte är möjligt eller ens önskvärt med en sådan uppdelning. Strategiskt

arbete verkar också vara nära förknippat med 'långsiktighet' medan 'kortsiktiga' uppgifter av mer rutinartad karaktär faller på andra yrkeskategorier.

Kanon och Andersson (2023) har studerat de strategier som strateger som arbetar sektorsövergripande inom offentlig verksamhet använder sig av. De strategier som studerats av Kanon och Andersson (2023) är i likhet med de strategier som presenterats i denna rapport, tänkta att arbeta för att lösa komplexa, svårhanterliga problem, ibland kallade 'wicked' problems. Dessa är problem utan definitiv lösning utan kännetecknas av att olika värderingar och perspektiv behöver förhandlas och relateras (Head, 2008). I Kanon och Anderssons studie studerades strategier som arbetade sektoröverskridande och var ansvariga för området folkhälsa. Forskarna intervjuade också politiker och andra som format och initierat strategernas arbete och fann att en stor del av strategernas arbete gick ut på att informera om och förklara begreppet 'social hållbarhet', ett koncept som nuförtiden innefattar folkhälsa, samt att se till att 'social hållbarhet' inorporerades i olika typer av aktiviteter. Strategerna behövde 'sälja in' konceptet 'social hållbarhet' för att få andra att förstå hur deras arbete kunde länkas till konceptet. Eftersom strategerna inte själva hade mandat att fatta beslut kring social hållbarhet, behövde de alltså 'trigga' andra att utföra det de själva inte hade mandat att göra. Mycket arbete gick därför ut på att 'trigga' andra att agera och strategerna arbetade genom, eller via, andra professionella.

Likt de strategier som arbetade med strategisk fastighetsförvaltning (Svensson och Brorström, 2022), ägnade de sektorsövergripande strategerna tid åt att försöka överbygga organisatoriska gränser och se problem på nya sätt där olika perspektiv räknas in. Ett exempel som förekom var att räkna på hur budgeten för förskola hänger samman med att ungdomar senare i livet hamnar i ett drogmissbruk. Strategerna arbetade också med att hjälpa olika aktörer att förstå varandras perspektiv. Men eftersom strategerna själva inte hade några organisatoriska eller professionella mandat att fatta beslut, var de tvungna att skapa förutsättningar för att organisationen skulle agera i den riktning som strategerna fann önskvärdt. De var beroende av att andra aktörer agerade i den riktning som strategerna önskade. Utfallet av deras arbete berodde alltså inte bara på dem själva, utan på den organisation de arbetade i och samspelet med dess aktörer och organisatoriska strukturer.

# Resultat

Att vara strateg inom en offentlig organisation förefaller enligt litteraturgenomgången ovan handla om att hantera olika spänningar, motsättningar och förväntningar. I denna resultatdel kommer vi presentera de motsättningar som strategerna upplevde samt de förväntningar som ställdes på dem och som de uppfattade ställdes på dem. Dessa uppfattningar om rollen samt förväntningar kan ses som inre motsättningar genom att de arbetade med sin yrkesidentitet. Flertalet av strategerna var individer med höga ambitioner som upplevde att det ibland var svårt att hantera sin roll, eftersom de behövde sätta sig in i många olika områden samtidigt. Det kan också handla om motsättningar mellan olika roller på arbetsplatsen när fler skall arbeta strategiskt, i linje med idéer kring 'öppen' strategi, eller mellan strategen och dennes omgivande miljö.

## **Kännetecknande för rollen som strateg i offentliga organisationer**

För många av de intervjuade och skuggade strategerna, både inom portföljkontoret och inom de kommunala fastighetsorganisationerna, var uppgiften att agera och vara strategisk något nytt inom deras roll. Flera av dem var relativt nya i denna roll och de var inte utbildade inom ledning eller strategi, utan hade andra yrken som arkitekter, planerare, hållbarhetsexperter, ekonomer eller dylikt. Detta innebar att de varken hade någon tidigare erfarenhet av att arbeta strategiskt eller utbildning. Trots detta verkade det finnas en genomgående uppfattning angående vad det innebar att agera och vara strategisk. Eftersom de själva konstruerade sina roller påverkade deras uppfattning angående vad som var strategiskt vilka aktiviteter de engagerade sig i. Konstruktionen av rollen, vad de skulle göra och inte, diskuterades mycket på möten inom portföljkontoret.

Värt att notera är att det inte är helt klart i något av våra två fall vilket strategiskt mål som strategerna strävar efter eller vilka förändringar deras arbete ska resultera i, detta var också under konstruktion men knutet till ett övergripande mål om hållbarhet och långsiktighet. Ändå verkar det finnas en gemensam förståelse om att strategerna skall ändra pågående praxis och befintlig organisation. Detta innebär att de måste vara beredda på de olika utmaningar som upp-

står och de behöver kunna anpassa sig snabbt till olika situationer. I linje med detta beskrevs Strateg 1's roll av sin chef som: "Hon är som 'Gubben i lådan', hon skall kunna 'Tränga in där det behövs; vara en 'Mittfältare'". I annonsen som låg till grund för Strateg 1's tjänst framgår också att önskvärda egenskaper innefattar förmågan till helhetssyn, att vara lyhörd samt inneha hög social kompetens.

Flera av de intervjuade berättade för oss att de behöver arbeta mer med utveckling av befintliga organisationsstrukturer och rutiner gentemot andra aktörer. En av de intervjuade från portföljkontoret diskuterade rollen på följande sätt: "Redan innan jag sa ja till denna position identifierade jag den som någon slags diplomatroll". Denna diplomatiska roll sadades ha att göra med att lösa problem, kommunicera och på möten vara den som säger: "du säger detta, och du säger detta, kan vi göra detta?" Att inneha denna roll beskrivs som hårt arbete eftersom många arbetsuppgifter och ansvarsområden som inte har en specifik hemorganisation och som ligger över gränser, tilldelas dem. En av de intervjuade skrattar när detta diskuteras och säger: "När jag var nyanställd hade han [chefen] lagt alla uppgifter på mig efter några veckor. (intervjuperson portföljkontoret).

De intervjuade hänvisade till rollen som att ha att göra med "hela bilden", "totalen" och att "lägga pusslet". En intervjuad exemplifierade detta på följande sätt:

*"Det är lite som när du ska rita en kanin med barnen, 1-2, 2-3, 3-4, 4-5, [du följer numren] och det blir en kanin, det kommer inte att bli en kanin om du tar någon annan väg". (intervjuperson portföljkontoret)*

Ett problem som beskrevs av flera intervjuade var att de ofta saknar organisatoriska mandat för att genomföra uppgifterna och för att uppnå de förändringar de strävar efter. Strateg 2 beskrev exempelvis hur hon har mandat från sin chef att sitta med i beslutande forum, och där fatta beslut å hennes organisations vägnar. Detta var dock något som andra, från andra organisationer inte alltid godkände:

*Jag har jobbat med planering för en ny stadsdel.... Där har jag varit med i projektledningsgruppen... Där sitter jag på mandat av förvaltningschef då.... där sitter avdelningschefer och förvaltningschefer, och det ska vara beslutande forum. Och det är egentligen vår fastighetschef som förväntas vara*

*där. ... [men] hos oss så tycker då vår ledning att då puttar man in den som har koll på grejerna, inte den som har största mandatet i alla lägen. Utan då går jag in på fullt mandat [från mina chefer] ... Det här blir lite knasigt för de andra, därför att så jobbar man inte i en kommun. Det är lite 'okommunalt' att jobba så nämligen, det blir alltid meckigt. Man ska följa linjen vet du.*

Att diskutera mandat, eller bristen på dem, är återkommande i båda fallen. Vid ett möte i början av sommaren 2021 diskuterades mandatfrågan på ett möte med portföljkontoret och en av medlemmarna sa att de behöver vara tydliga gentemot andra att de inte har mandat, detta är viktigt eftersom andra uttrycker förväntningar om vad de ska åstadkomma. Att sträva efter förändring, men sakna rätt förutsättningar, sa en intervjuad, var frustrerande och utmattande: Jag har sprungit runt internt och känt att jag inte längre orkar förändra, jag hade inte det mandat som krävdes. (Intervjuperson portföljkontoret). Trots svårigheterna görs försök att initiera organisatorisk förändring och de intervjuade sa att de hoppas att åtminstone en del av det kommer att fastna, men med en risk att misslyckas med det mesta. En medlem av portföljkontoret reflekterar:

*Jag tänker att vi har så mycket att göra, vi är trötta och har många utmaningar. Mycket står i brand. Då har du inte styrkan att också förändra sättet du arbetar på. Hur förväntas du göra det? Att utveckla något [nytt] när du inte har tid att lösa befintliga problem eller släcka bränder. Är det rimligt att förvänta sig det [av oss]?*

Många av de intervjuade uttryckte att detta bristande mandat innebar att de gör sitt viktigaste arbete i "mellanrummen" och inte vid formella möten. Snarare, som en av medlemmarna i portföljkontoret uttryckte det:

*Jag tror inte ens att de viktigaste besluten fattas vid dessa möten, jag tror att det är i mellanrummen, i de samtalen. Det är där jag tror att det händer. Men det borde inte hända där, för då är det inte ett beslut som fattas i samarbete.*

I de kommunala förvaltarorganisationerna beskrev strategerna att de besitter en 'informell makt', eftersom de har mycket att säga till om, men samtidigt inget budgetansvar. Så här sa en av dem:



*Jag har mycket att säga till om. Informell makt. För du har inte budgetansvar... [...] Personal- och budgetansvar, det är det som ger tyngden i ett uppdrag. Men vi har ett informellt uppdrag att samordna och fånga in.*

Liknande resonemang hördes på portföljkontorets möten. Vid ett möte tidigt sommaren 2021 kommenterades frågan kring mandat och en av deltagarna sa att ”vi har någon form av mandat eftersom vi förväntas vara involverade”. Denna typ av mer informella mandat innebär att rollerna för strategierna formas och konstrueras i relation till andra aktörer och i informella sammanhang, i situationer där det inte spelar någon roll att de saknar organisatoriskt mandat. Intervjupersonerna är dock tveksamma till om det är så de vill ha det och om det är så det borde vara. Det verkade också finnas en oklarhet angående vilka aktiviteter som är att betrakta som strategiskt arbete och vad som är operativt. Några av intervjupersoner diskuterade att ibland skickas för mycket sakfrågor upp till högre nivå, vilket gör att chefer engagerar sig i operativt arbete. En av de intervjuade sa:

*Vi eskalerar frågor snabbt; vi trycker på knappen i hissen till högsta nivån. Kanske borde vi ha stannat på mellannivån och sett om frågan kunde ha lösts där? [...] Nu måste varje gem sorteras av cheferna, vilket gör det till en mycket långsam process. (medlem i portföljkontoret).*

Vid andra tillfällen verkade det dock snarare vara fallet att de intervjuade strategierna kände att de inte hade tid att hantera de strategiska frågorna och skickade ner dem i organisationen i stället – till andra som hade ännu färre formella mandat. I båda fallen har intervjuade skiljt mellan strategiskt och operativt arbete. De flesta menar att de inte skall eller vill arbeta operativt men det förefaller svårt att i praktiken skilja mellan de två. En av de intervjuade i SFF studien (strateg 3) uppgav i början av intervjun att hon endast arbetar strategiskt och har andra personer som gör det operativa arbetet ’åt’ henne:

*Intervjuare: Men hur stor del av ditt arbete skulle du säga är strategiskt? ... Om du har 100 % totalt.*

*Strateg 3: Nej, men det är väl 100 %, tror jag. Jag går inte ner på den operativa nivån. Inte alls.*

Genom intervjun framkom sedan att hon gjorde många saker som snarare skulle kunna ses som operativt, som att arbeta med workshops kring motivation till förändring hos medlemmar ur kommunala verksamheter som skulle få begränsad lokalyta. Samma strateg reflekterade över att operativt är något annat än strategiskt, något hon beskrev som att 'gå ner':

*Men till exempel nu med [namn på verksamhet] gick jag ju ner för där fanns ingen som kunde hjälpa till. Då fick jag gå ner och ha workshop.*

Strateg 3 funderar vidare en stund och säger sedan att hon faktiskt gör både strategiskt och operativt arbete. Hon beskriver det som att hon rör sig mellan olika nivåer i sitt arbete:

*[så det blir] djupdykning, och sen så går jag upp igen. Och sen ner. Så att det kommer väl lite då och då, men tanken är att jag ändå ska vara... hålla mig [där] uppe.*

Noterbart är att det operativa arbetet är 'där nere' vilket säger något om statusen på sådant arbete jämfört med strategiskt arbete som sker 'där uppe'. Det verkar också finnas en bild av att man som strateg helst inte ska arbeta 'där nere'. Ett annat exempel är Strateg 1 som var ansvarig för att formulera en ny plan för en strategisk fastighetsförvaltning som bygger på faktiska behov och aktuell status hos fastigheterna. För att göra detta krävdes ett omfattande arbete där varje fastighet skulle kodas, i detalj. Här blev det strategiska arbetet att fokusera på enskilda detaljer, som toaletthållares livslängd, antal dörrvred och materialval för innergolvet. Detta innefattar då både sådant som skulle betraktas som operativt arbete och arbete som skulle benämnas strategiskt. För att kunna vara strategiska behöver strategerna 'gå ner' och inhämta information som är operativ men att i praktiken skilja dem åt är inte helt enkelt. Strateg 2 beskriver också att det är en 'gråzon' mellan henne och hennes närmsta kollegas arbete som är fastighetsförvaltare. Båda två har till uppgift att arbeta strategiskt och svårigheterna handlar om att utröna var den enas ansvar börjar och den andres slutar. I skuggningen av strateg 2 framgick att hon och fastighetsförvaltaren försökte hitta tid för att diskutera dessa frågor men aldrig hittade tid för det. Följaktligen blev mycket arbete överlappande. Så här beskriver strateg 2 relationen med fastighetsförvaltaren:

*Det kan vara att jag som strateg i vissa lägen är nere med ... alltså, för långt ner i min förvaltares område egentligen, och omvänt... just nu så jobbar vi ineffektivt eftersom vi jobbar för mycket dubbelt. Vi är inne för mycket i varandras delar. Men [...] det finns ju inte en tydlig ... vi måste ha en förståelse över våra gränser innan vi kan liksom separera och jobba var och en för sig, och så sen ihop där vi behöver (Strateg 2).*

En del av de intervjuade reflekterar över att de kanske tar på sig för mycket och sa: "Vi bakar en tårta som är för stor för någon av oss att äta" (Portföljchef 3). Att det blir så och i och med otydligheter och gråzoner i kombination med viljan och uppdraget att arbeta strategiskt hamnar paradoxalt nog detaljfrågor på en chefsnivå där de inte är tänkta att vara, och där det blir svårare att lösa dem. Att vara strateg inom kommunala organisationer innebär således att vara delaktig i processer på olika nivåer inom organisationen och att vara kunnig inom flera kompetensområden, där utmaningen är att kunna dra gränsen. Att konstruera den strategiska rollen handlar om att förhålla sig till nya kunskapsområden. Till exempel ansåg strateg 1 i SFF studien att hon måste vara mer kunnig i avancerad byggnadsterminologi än vad hon varit tidigare:

*Jag ska göra en sammanfattning av hur vi på fastighetsavdelningen ser på den nya idrottsarenan. Det är många som är inblandade i detta från vår avdelning och alla har olika åsikter. För att göra den här sammanfattningen måste jag vara mer kunnig än jag någonsin varit tidigare... Jag vet till exempel inte de rätta villkoren för en badmintonbana eller vad den är gjord av.*

På liknande sätt uttryckte strateg 1 att hon måste veta hur specifika IT-system används samt tekniska aspekter relaterade till planerat underhåll, något hon inte har kunskap om eller utbildning i. Enligt strategen själv har tiden som strateg varit både givande och frustrerande:

*Du måste arbeta med ditt självförtroende och komma ihåg att du lär dig mycket... Det har varit frustrerande, men ändå givande. Ofta känner man sig fast. Det känns som att jag inte vet något om någonting.*

Rollen formades också av de olika aktiviteter som individerna engagerade sig i.

## Aktiviteter som formar strategernas roll

Eftersom strategrollen är under ständig utveckling, var både vad strategerna skulle göra och varför, något som utvecklades över tid. Som beskrivits tidigare kände strategerna att de hade mycket att göra, så mycket att det beskrevs som utmattande, men de sa också att det var viktigt att inte överanalysera, de behövde agera. Särskilt bråttom var det när de skulle uppnå resultat med hållbarhetsfrågor i åtanke. Flera av de intervjuade uttryckte hur organisationen hade höga ambitioner kring hållbarhetsfrågan men ändå kände de att de måste arbeta hårt för att få andra att acceptera idéerna. Bristen på mandat var återigen ett problem eftersom de kunde försöka påverka andra genom mestadels prat, men det var tidskrävande. Denna fokusering på handlingar beskrevs också som ett problem när det gäller att vara strategisk, en av de intervjuade sa: "Det är konstigt egentligen, när du arbetar som vi gör. Det blir lätt så att du inte ser skogen för alla träd. Du bara famlar runt i det här, fortsätter att arbeta." (Mellanchef och medlem i portföljkontor). Detta sätt att arbeta och att inneha en roll som arbetar mycket över organisatoriska gränser innebar att strategerna tillbringade mycket tid på olika möten. En av de intervjuade sa att ibland deltar de i möten bara för att något viktigt kan komma upp som kan vara bra för dem att veta, men det innebär också att de inte sällan deltar i möten som de inte skulle behöva närvara på. Ett tidskrävande, och ineffektivt, sätt att arbeta. De intervjuade beskrev också hur information dyker upp mellan möten. Ett exempel är strateg 2 som berättade att hon fick tag på viktig information som rörde ett större samverkansprojekt där hon skulle vara ansvarig för att bevaka 'helhetsperspektivet', för att på sikt kunna skapa en 'helhet':

*Intervjuare: Men hur var det du fick reda på detta? Alltså... Eller vad var din roll i den här processen?*

*Strateg 2: Alltså, jag krockade med mina kollegor efter mötet när vi hämtade kaffe.*

*Intervjuare: Jaha, så detta var rent bara på uppstuds? De hade inte tänkt sig att involvera dig från början eller, i det här?*

*Strateg 2: Nej, det vet jag inte.*

Flera av de intervjuade i de kommunala fastighetsförvaltarorganisationerna beskrev att de befinner sig i ett tillstånd av limbo, vilket hindrar dem från att agera i den riktning de önskar, eftersom deras roller och ansvar inte har definierats. Strateg 4 beskrev hur hon "kastades in i" situationer och förväntades samla information från olika källor, skapa ny samverkan och utveckla nya praktiker. Men två år in i rollen beskrev hon att det inte hade varit möjligt att samla in den information som efterfrågats, skapa nya former för samverkan eller att utveckla nya praktiker eftersom rollen inte var tydligt definierad och organisationens struktur gjorde det omöjligt att skapa det samarbete som efterfrågades. Resultatet blev att hon främst har utfört konventionella uppgifter, i linje med hennes tidigare arbetsroll. Så här sa hon:

*Man tror att det räcker att slänga in en ny person... Men det räcker inte... tanken är att jag skall samordna, men det går inte. Rollen är inte tydligt definierad.*

Denna mellanliggande strategiska roll var också i förhållande till politikerna i kommunfullmäktige och i olika politiska nämnder. Intervjupersonerna beskrev hur deras roll var att göra det så lätt som möjligt för politikerna att styra, att utbilda dem och att i den processen producera material som förenklar beslutsfattande. Denna roll innebar också att strategerna behövde filtrera information. Strateg 2 berättade hur hon ibland befann sig på möten där hon fick ta del av information som hon sedan inte fick vidarebefordra till de personer som hon mötte i sitt mer 'operativa' arbete, eftersom den informationen behövde komma från en chef. Det ledde i praktiken till att hon senare kunde sitta på möten och diskutera en lösning, där hon hade ett svar men som hon inte kunde delge.

I de studerade kommunala förvaltarorganisationerna har strateger anställts för att 'lösa pusslet' och 'skapa helheten'. Vad denna helhet består av varierar och var ofta inte definierad. Följaktligen var det svårt för strategerna att uppfylla de förväntningar som ställdes på dem. De upplevde att: "Alla har sin bild, och så ska man knyta ihop det till någon helhet. Och ja, sjukt intensivt, skulle jag säga..." som en intervjuperson sa. Dessutom arbetade de i sammanhang där representanter från olika förvaltningar och organisationer fanns representerade, där deras uppgift därför blev att synka flera olika synsätt och intressen. Så här sa en intervjuad:

*Alltså, mitt dilemma är någonstans i det här läget att jag är inne i många frågor, och jag jobbar i ett team och med förvaltningar där saker och ting inte är strukturerade och ordnade på samma sätt.*

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att rollen som strateg i offentliga organisationer är förknippad med mycket arbete för att forma rollen, och att lista ut hur arbetet skall bedrivas i förhållande till andra aktörer. Den förefaller också ofta handla om att arbeta över gränser och att skapa sig mandat, men genom andra. Sammantaget går det att urskilja ett antal motsättningar i arbetet som strateg som gör det svårt att vara just strategiskt.

# Sammanfattning och reflektioner

Inom rollen att vara strategisk har vårt empiriska material visat på flera motsättningar som tillsammans skapar vad vi inledningsvis benämnde *strategiparadoxen*. Strategiparadoxen innebär att rollen som strateg innefattar aktiviteter och praktiker som motverkar själva syftet – att agera strategiskt. I nedanstående stycke sammanfattar vi dessa spänningar till fyra olika: Operativt vs. Strategiskt. Mandat vs. Ansvar. Helhet vs. Avgränsning och Expert vs Generalist

## Operativt vs strategiskt arbete

I vårt empiriska material framkom att strategerna funderade över huruvida deras arbetsuppgifter verkligen var strategiska eller om de var operativa, och vad skillnaden var. Att detta resonemang fördes tyder på att det finns en bakomliggande idé angående vad som är strategiskt och vad som inte är det. Intervjupersonernas benämning angående 'där uppe' och 'där nere' säger också något om statusen på uppgifterna. Mantere och Whittington (2022) har argumenterat för strategiskt arbete ses som ett karriärsteg och därför automatiskt innehar en viss status. Dock var det tydligt att för att kunna vara strategisk behövde strategerna god kännedom om vad som skedde på den operativa nivån och att dra en tydlig linje mellan vad som är vad föreföll svårt. Strategerna upplevde en gråzon mellan sina egna och andra roller i fråga om vad som är strategiskt och vem som skall ansvara för det arbetet. Tidigare forskning har pekat på att allt fler medarbetare i offentliga organisationer är involverade i det strategiska arbetet (Rosenberg-Hansen et al., 2022). Detta medför att strategens roll blir otydlig, särskilt för de som inte befinner sig längst upp i den organisatoriska hierarkin, likt de vi studerat.

De strateger som studerats här beskriver hur de pendlar mellan att vara operativa och strategiska, vilket beskrivs som ett motsatsförhållande. Detta kan, som diskuterades ovan, bero på skillnad i status mellan de olika typerna av arbeten men också på grund av att strategerna inte har någon tydlig målsättning

som skall 'realiseras'. I stället pratade strategerna om att de skulle 'arbeta strategiskt' eller 'vara strategiska', snarare än att de skulle 'realisera en strategi'. Det är på så vis rollen som är strategisk och inte någon tydlig uppgift, något som kan förklara att strategerna arbetade mycket med att forma sin roll. Uttryck som att de inte hade möjlighet att se skogen för alla träd tyder på att det arbete de gör inte förefaller vara speciellt strategiskt. På liknande sätt kan vi exemplifiera med strategen som inledde denna rapport och beskrev sitt arbete som 'learning by doing', vilket kan ses som en motsats till en klassisk syn på strategi, som snarare är att 'execute what you have learnt'. Den traditionella synen på en strategi är att det skall vara tydligt, ett klart övervägt beslut och innebära en tydlig prioritering. I det material som vi presenteras i denna rapport förefaller strategerna snarare göra lite av varje och är med överallt, något som de själva tycker är arbetsamt.

För att strategen skall 'lyckas' med sitt arbete krävs organisatoriska förutsättningar. I stället för att arbeta 'strategiskt' blev arbetet snarare inriktat på att läsa in sig på nya områden och bevakning av möten. Det skall tilläggas att strateger i offentlig sektor enligt Alvehus och Kastberg (2019) eventuellt är involverade i en professionaliseringsprocess där enkla, rutinartade uppgifter tillfaller andra yrkeskategorier medan strategerna ägnar sig åt mer långsiktiga uppgifter. Vårt material visar i enlighet med det hur strategerna beskriver sin roll som att arbeta översiktligt och långsiktigt, men vi kan också konstatera att deras praktiska arbete fortfarande till stor del är operativt.

## **Mandat vs ansvar**

Tidigare forskning om strategers roll har framför allt fokuserat den privata sektorn (Knight and Jarzabkowski, 2022). Strategerna i denna rapport ger, precis som de strateger som intervjuats inom den privata sektorn, uttryck för att de ofta saknar organisatoriska mandat. Våra studier visar att en strategisk hantering av en fråga framför allt blev ett sätt att utveckla nya roller, snarare än att faktiskt lösa problem, något som illustrerar hur strategerna tenderade till organisatorisk praxis innan de tog sig an själva utmaningen. Strategerna måste med andra ord först skaffa sig mandat, något som ibland skedde genom andra (Kanon och Andersson, 2023). Bristen på mandat stämmer dock illa överens med det ansvar som strategerna i intervjuerna beskrev att de hade. De beskrev hur de hade ett ansvar för helheten, lägga pusslet och många berättade också att de var tvungna att lära sig mer inom flera olika området för att kunna utföra sitt arbete. Det ansvar som faller på strategernas ansvar i kombination med bris-



ten på mandat innebär att rollen är utmanande och skapar frustration. Risken är också att de inte stannar på sina positioner speciellt länge eftersom de inte känner att de kan göra skillnad. Att de beskriver sitt ansvar med att de måste ha information och kunskap om helheten innebär också att de behöver samla in stora mängder information. Detta kunde ske i informella sammanhang till exempel vid kaffeautomaten. Detta innebär att det tar tid att komma in i rollen som strateg eftersom de måste skapa sig informella nätverk och lära känna organisationen. En utmaning i sammanhanget är att när strategen arbetar gentemot andra aktörer måste också de andra erkänna strategen och dess roll, trots dess brist på mandat. Vårt material visar att strategerna kan få informellt mandat från sin chef men om inte de samarbetande parterna godkänner det är det inte värt speciellt mycket och det kan i stället uppstå spänningar. Med andra ord kan strategerna inte utföra sitt arbete om inte de som skall styras deltar i processen (Alvehus och Kastberg, 2019).

### **Helhet vs avgränsning**

Våra studier tyder på att rollen som strateg inom den offentliga sektorn kommer med utmaningar, både ur ett individuellt perspektiv samt ur ett organisatoriskt. Som beskrevs ovan upplevde många av de intervjuade att de hade ett stort ansvar men saknade ett organisatoriskt mandat att agera därefter. De argumenterade också ofta i termer av att vara ansvariga för "helheten" och "lägga pusslet" men upplevde ändå hur de saknade information för att kunna agera med detta i åtanke, och riskerade att i stället hamna i oändlig informationsinsamling. Detta för oss till vår tredje motsättning helhet vs. avgränsning, där strategerna anser sig behöva kunskap om helheten innan dess att de kan agera och prioritera. Inom rollen som strateg finns förväntningar, både från dem själva och från andra, om att kunna fatta beslut och bestämma vad som skall göras och vad som inte skall göras. Detta måste dock ske baserat på en bild av 'helheten' och i praktiken är detta en svår ekvation att få ihop. Denna motsättning relaterar också till strategernas svårigheter att avgöra vilken information som är viktigt att ta del av samt vilka möten de skall vara med på, där de är med på så mycket som möjligt och samlar all tänkbar information 'just in case'. Risken är då att de fastnar i informationsinsamlingsfasen och inte kommer vidare, då avgränsning blir svårare ju mer information de samlar in.

## Expert vs generalist

Motsättningen som beskrevs ovan, angående helhet och avgränsning, är nära sammankopplat med rollen som expert vs. generalist och handlar om vad för kunskap som strategen förväntas besitta. Å ena sidan finns förväntningar angående att vara kunnig kring helheten men å andra sidan förväntas strategen också vara kunnig på en detaljerad nivå. Här kan vi nämna exemplet med strategen som antyder att hon behövde veta mer om hur badmintonbanor anläggs. Strategen skall vara experten som ser till helheten, men samtidigt upplevs en frustration eftersom strategerna behöver sätta sig in i nya kunskapsområden där man är novis. I resultatet beskrevs hur strategerna måste vara beredda på olika utmaningar som uppkommer som har att göra med övergripande mål kring hållbarhet och långsiktighet. Men för att kunna nå dessa mål upplever strategerna att de behöver detaljerad kunskap om exempelvis specifika byggtekniska lösningar. Viktigt att betona är att ingen av de vi intervjuat hade utbildning inom strategi, ledarskap eller organisation, något som det förefaller finnas behov av.

## Avslutande reflektion

Som beskrivits tidigare finns likheter mellan den privata och den offentliga sektorn i termer av strategernas känsla av maktlöshet och tvivel. Hur kan denna känsla av maktlöshet, tvivel och frustration på grund av brist på mandat återfinnas i både privata och offentliga sektorn men inte höra ihop med bakgrund och utbildning? En slutsats är att om en strateg skall kunna lösa komplexa problem måste organisationen också erkänna problemen som komplexa. Det handlar därför inte enbart om att ge mer organisatoriska mandat att fatta beslut. Strategerna i Kanon och Anderssons studie (2023) saknade också mandat att fatta beslut, men de upplevde att de hade organisatoriska förutsättningar att agera och påverka andra att agera i önskad riktning. En anledning till det var att organisationen var införstådd med att strategerna hanterade ett komplext problem. Enligt Kanon och Andersson (2023) var strategerna som de studerade anställda för att hantera just komplexa problem och förefaller därför ha haft mer, åtminstone informellt, utrymme än de strategerna vi har beskrivit här. Denna studie samt tidigare studier understryker vikten av att organisationen är anpassad för att kunna hantera och ta emot strategernas arbete.

Sammanfattningsvis kan strategparadoxon sägas uppstå genom att den klassiska traditionella idén om vad en strateg och en strategi är, är motsatt till det arbete som strateger gör inom offentliga organisationer. Paradoxon kan dock

också uppstå genom en analys av vad strategierna säger att deras roll och uppgift är i förhållande till det arbete som de sedermera utför och kan utföra.

# Referenser

- Abbott, A. (1988). *The system of professions*. The university of Chicago Press.
- Alvehus, J., & Kastberg, G. (2019). *Ökande administration– Belägg och potentiella förklaringar: två essäer*.
- Andersson R. (2020). Being a ‘strategist’: Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. *Public Relations Inquiry*. 2020;9(3):257-76.
- Brorström, S., & Norbäck, M. (2022). Fast fashion: the rapid layering of management fashions in the Swedish city of Gothenburg. *Public Management Review*, 1-20.
- Belmondo, C & Sargis-Roussel, C., (2022). The Political Dynamics of Opening Participation in Strategy: The role of strategy specialists’ legitimacy and disposition to openness. *Organization Studie*.
- Gluch, P., & Svensson, I. (2021). *Kommunal fastighetsförvaltning i förändring: Komplexa utmaningar och nya roller*. CMB. Kortrapport om forskning, nr 7.
- Hautz J, Seidl D. & Whittington R (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*;50(3):298-309.
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3(2), 101–118.
- Kanon, M., & Andersson, T. (2023). Working on connective professionalism: What crosssector strategists in Swedish public organizations do to develop connectivity in addressing ‘wicked’ policy problems. *Journal of Professions and Organization*, X(X), 1-15.
- Knight, E., & P. Jarzabkowski, (2022). Presenting as a chief strategy officer: A discourse-analytical study of elite subjectivities and vulnerabilities Human Relations

- Mantere, S., (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization* 3 (2), 157-184.
- Mantere, S (2008). Role expectations and middle manager strategic agency *Journal of management studies* 45 (2), 294-316.
- Mantere, S & Whittington, R. (2021). Becoming a strategist: The roles of strategy discourse and ontological security in managerial identity work. *Strategic Organization* 19 (4), 553-578.
- Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74 (6). 61–78.
- Rosenberg Hansen, J. Pop, M., Bak Skov, M., & George, B (2022). A review of open strategy: bridging strategy and public management research, *Public Management Review*.
- Svensson, I., Brorström, S., & Gluch, P. (2022). Introducing strategic measures in public facilities management organizations: external and internal institutional work. *Public Management Review*.
- Svensson, I & Brorström, S. (2022). "Det känns som att försöka styra om Titanic"-Arbetet med utveckling och implementering av strategisk kommunal fastighetsförvaltning KFI-rapport nr 175
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 5(29), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-633.
- Whittington R. (2019). *Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. Oxford: Oxford University Press.

**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.



**KommunForskning  
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)