

# Meningsskapande i förändringsprocesser

## Strategiarbete i ett universitetssjukhus

av THOMAS ERICSON

The article deals with the difficulty of implementing new strategies in organisations. The starting point of the article is that strategic change can be understood by studying what kind of purport or meaning the members of an organization assign to the strategies of their management. In a study of strategic change in a hospital organization, the author shows that the visions of the hospital management had a different meaning for actors on lower hierarchical levels of the organization, since these actors' cognitive structures differed from those of the management. The development of these differing meanings led to a cessation of the organizational change. An important result from the article is that subjective meanings assigned to strategies play a crucial part for the way that strategic change is developed. The implications of the article are that people who consider themselves strategists must be active throughout a changing process, and that strategic work cannot be released from what goes on at the centre of an organization, since, to a large extent, processes of strategic change develop within the organization.

En av de stora debatterna i forskningen kring strategisk förändring har handlat om organisationers strategiska inriktning och inriktningens relation till organisationers inre karaktäristika. Med utgångspunkt i den kunskap forskningen genererat fram till idag kan man konstatera att synen på strategiska förändringsprocesser har ändrats. Ett tidi-

gare relativt snävt fokus på formulering av strategier har kompletterats med ett intresse för själva framväxten av strategier. Exempelvis Pettigrew (1992) menar att en alltför markant gränsdragning gjorts mellan strategiers innehåll och strategiprocessen. Strategiskt arbete sågs tidigare framförallt vara knutet till ett fåtal personer och det strategiska ar-

betet sågs i huvudsak som en intentional verksamhet. Exempelvis sågs inte själva implementeringen av strategier som problematisk. Strategiskt förändringsarbete förknippades främst med planeringsverksamhet.

Detta rationella synsätt har alltså inom strategiforskningen kritiserats alltmär. Pettigrew och Whipp (1991) menar att en dylik syn på strategiskt förändringsarbete för med sig framförallt två problem. För det första tas inte hänsyn till organisationers interna förhållanden. För det andra tonas det strategiska arbetets processuella dimensioner ned. Liknande kritik mot strategiforskningen har under ett flertal år framförts av svenska forskare inom området. I Melins (1998) genomgång av strategiforskningens utveckling ur ett svenskt perspektiv lyfts just avsaknaden av process- och tidsdimensionerna fram som en brist i framförallt den USA-dominerade strategiforskningen. Kritiken som framförts skjuter därmed in sig på strategiforskningens ibland förenklade syn på strategisk förändring. Man har helt enkelt bortsett från den komplexitet som präglar strategiska förändringsprocesser. Strategiska intentioner kan inte på ett självklart sätt implementeras.

Den processuella synen kompletterar alltså den mer rationella, eller planeringsinriktade, synen på strategisk förändring. Planering respektive implementering av strategier kan inte ses som två åtskilda aktiviteter. Dessa båda aktiviteter utgör snarare olika aspekter av strategiprocessen. Planerade respektive icke planerade förändringar måste ses

som två sidor av samma mynt. I skärningen mellan planerade och icke planerade strategier genereras det som kan benämnas realiserade strategier (jfr Mintzberg och Waters 1985). Mot bakgrund av resonemanget kan man konstatera att de aktörer som befinner sig mitt i organisationer snarast bör ses som aktiva "översättare" snarare än som passiva mottagare och förmedlare, av ledningens planer och strategier – strategier *utvecklas* i hög grad "inne i" organisationer (jfr Newton och Johnson, 1998). En organisations medlemmar ses därmed spela en aktiv och betydelsefull roll för strategiska förändringsprocessers förlopp. Det är alltså av betydelse att rikta intresse mot organisationers inre delar i tider av förändring.

Ett sätt att utveckla kunskap om organisationers utvecklingsprocesser är att fokusera på hur olika aktörer uppfattar och tänker kring organisationens strategiska utveckling och de förändringsförslag som ligger till grund för utvecklingen. Det är nämligen inte givet att alla organisationsmedlemmar uppfattar förändringsförslag på samma sätt då förslagen måste tolkas (jfr tilldelas innebörd). Ofta leder dessa tolkningar till att olika innebörder växer fram i organisationen – innebörder som därmed avviker från de innebörder organisationens ledning lägger i förslagen. Detta är intressant om vi vill utveckla kunskap om strategisk förändring eftersom de innebörder som utvecklas i en organisation i hög grad påverkar strategiska förändringsprocessers förlopp (se till exempel Gioia et al 1994).

Ett sätt att förstå strategisk förändring är alltså att fokusera på hur aktörer inne i organisationer tilldelar de strategier som arbetas fram av ledningen innebörd – eller mening. Utgångspunkten i en sådan ansats är att individer lägger in egna innebörder i presenterade förändringsidéer, vilket spelar en avgörande roll för hur förändringsarbetet utvecklas. Det finns därför anledning att intressera sig för vilka innebörder individer i organisationer tilldelar olika förändringsförslag. Det är här som föreliggande uppsats tar sin utgångspunkt. I uppsatsen visar jag på betydelsen av att fokusera på aktörers innebörder vid implementering av förändringsidéer i sjukhusorganisationer.<sup>1</sup>

Jag fortsätter närmast med att presentera några grundläggande tankar och idéer bakom det teoretiska perspektiv jag utgår från i uppsatsen. Därefter beskriver jag och tolkar det empiriska arbete som jag genomfört vid ett svenskt universitetssjukhus. Avslutningsvis reflekterar jag över några lärdomar som kan dras om strategiskt förändringsarbete utifrån det teoretiska perspektiv som presenterats.

### **Ett teoretiskt perspektiv**

Fundamentalt för den som är intresserad av att studera organisationer utifrån de innebörder som utvecklas där är att ett stimuli som en individ utsätts för inte på ett entydigt sätt ses resultera i en viss typ av handling. Det är bland annat genom att fokusera hur individer tilldelar

världen mening som det är möjligt att förstå en individs handlingar. Att skapa mening beskrivs ofta i termer av att individer "stannar upp" och reflekterar, i syfte att skapa ordning i tillvaron (Weick 1979) – en ordning som den enskilde individen kan förstå. Individer kan härigenom sägas bygga upp, eller skapa, en egen subjektiv verklighet, vilket medför att de över tiden utvecklar mer eller mindre individuella sätt att tänka.

Organisationsteoretisk forskning med anknytning till detta teoretiska perspektiv har följaktligen till stora delar kommit att handla om att bygga upp en förståelse för hur individer skapar mening i organisatoriska sammanhang. En utförlig beskrivning av denna meningsskapandeprocess har bland andra Weick (1995) gjort. En huvudtes i Weicks resonemang är att kognitiva strukturer och "frågor" (till exempel frågor på en agenda) som kan tilldelas mening utgör de fundamentala byggstenarna för skapande av mening. Vad som avses är att när en individs kognitiva strukturer sätts i samband med en fråga ges förutsättningar för att mening skall kunna tilldelas frågan. Verkligheten kan inte sägas vara meningsfull i sig själv. Verkligheten måste tilldelas mening av de individer som befolkar den.

Här är det centralt att peka på att begreppet mening innefattar några olika dimensioner. Lite förenklat skulle man kunna hävda att den mening som tilldelas en fråga är uppbyggd av två principiella delar. Dels av den värdering som tilldelas frågan. Dels av den mer "värdenetråla" betydelse som tilldelas frå-

gan (för diskussion se till exempel Gray et al, 1985). Den "värdenetråla" betydelsen som tilldelas till exempel uttrycket "vi skall divisionalisera vår verksamhet" kan till exempel vara att det blir längre avstånd mellan ledning och övriga organisationen. Värderingen av uttrycket "vi skall divisionalisera vår verksamhet" är då något annat än betydelseangivelsen. Värderingen skulle till exempel kunna vara att man inte anser att det är positivt med längre avstånd mellan ledning och övriga organisationen eller tvärtom, att man anser det vara negativt med detta ökade avstånd.

En organisation består emellertid av flera ömsesidigt beroende individer. Den kollektiva dimensionen är viktig för organisationer och det är inte möjligt att uteslutande beakta den enskilde individen för att förstå kollektiva fenomen. Skall individers handlande anses vara organiserat måste någon form av koordinering och samordning ske mellan flera individers handlingar. Detta indikerar närvaro av någon form av gemensamma innebörder i organisationer.

Sökandet efter det som binder samman organisationer har resulterat i insikten om att det många gånger råder ett slags kognitiv heterogenitet mellan olika individer i organisationer. Att olika individer i en organisation inte alltid tilldelar frågor gemensam mening kan förstås utifrån att individers kognitiva strukturer sinsemellan är heterogena. Olika kognitiva förutsättningar kan alltså leda till heterogenitet i innebörder mellan individer. Med detta avses inte nödvändigtvis att innebörder, uppfatt-

ningar etc, genomgående är helt subjektiva. Tvärtom kan det vara fruktbart att betrakta organisationer som uppbyggda av system av gemensam mening – innebörder som framstår som gemensamma, eller intersubjektiva, för flera individer. Av resonemanget följer att det inom grupper och organisationer är möjligt att finna såväl heterogena innebörder som gemensamma innebörder (se till exempel Alvesson 1993).

Vid en tämligen statisk situation där det inte finns krav på genomgripande organisatoriska förändringar finns det förutsättningar för att gemensamma innebörder utvecklas. Denna enhetlighet har då möjlighet att bestå över tiden för att därmed stödja ett organiserat handlande (se till exempel Pfeffer 1981). Däremot utsätts individers kognitiva strukturer för förändringstryck i händelse av betydande förändringsförsök, eller i händelse av förändrade förutsättningar för organisationens verksamhet. Därigenom utsätts grunden för individers meningsskapande för ett omvandlingstryck.

Olikheter i de innebörder individer utvecklar kan komma till uttryck på olika sätt i organisationer. Det kan till exempel vara poängfullt att betrakta dessa uttryck i termer av maktkamp eller politiska processer mellan olika tolkningars förträfflighet (se till exempel Pettigrew 1985). På detta sätt är det möjligt att förstå hur ett sätt att tolka till exempel en viss situation kan komma att dominera över andra. Andra betraktelsesätt kan vara att förstå dessa processer som dialoger, eller som förhand-

lingar mellan olika ståndpunkter i vilka vissa parter är starkare än andra.

Det finns många exempel på forskning som intresserat sig för hur individers meningsskapande aktivt kan påverkas för att gemensam mening skall uppstå i en organisation. "Management of meaning" (Smircich och Morgan 1982) är möjligen det mest kända begreppet. Inom ramen för denna forskning har bland annat visionsbegreppet erhållit stor uppmärksamhet. Studier har visat på ledares och visioners betydelse som samlande kraft och aktiv "meningsgivare" för individer i en organisation (se till exempel Gioia & Chittipeddi 1991). Visionen kan därvidlag fungera som ett tolkningsschema, i syfte att "ge mening" åt organisationens medlemmar. Visionen fungerar helt enkelt som det gemensamma konceptet runt vilket organisationens medlemmar samlas för att erhålla den nödvändiga uppslutning som krävs för exempelvis genomförandet av en förändring.

Utifrån ett teoretiskt perspektiv där aktörers innebörder står i centrum ses ledarskap följaktligen som beroende av att andra "ger upp" sin egen rätt att definiera verkligheten till någon annan. Detta eftersom den innebörd som aktörerna tilldelar olika frågor så att säga är given av någon annan (ledaren). Om en organisations medlemmar tillåter någon (det vill säga ledaren) att definiera verkligheten åt dem kan ledarskapet bidra till att gemensamma innebörder växer fram i organisationen. En visions relevans i detta sammanhang är alltså att den står för en kraft som syftar till att

påverka andra individers skapande av mening till att utvecklas i en gemensam riktning.

Det kan i sammanhanget vara viktigt att poängtera att det inte nödvändigtvis är organisationens formelle chef som påverkar andra aktörers innebörder. Exempelvis är det fullt möjligt att en vision utvecklas i en nedifrån-och-upp-process av någon annan än ledningen för organisationen.

### **Förändringsarbetet vid ett universitetssjukhus**

I början av 90-talet inledde ett flertal universitetssjukhus förändringsarbeten i syfte att utveckla vad som är att likna vid divisionsindelade organisationer. Förändringen var inte unik för enstaka sjukhus. Snarare utgjorde bildandet av dessa nya strukturer ett genomgående mönster i svenska storsjukhus organisationer.

I princip bestod sjukhusen tidigare av fristående specialiserade kliniker, vilka var direkt underställda respektive sjukhusledning. Förändringsidéerna gick ut på att klinikerna skulle samlas inom ett antal större enheter, vilket medförde införande av en ny divisionsliknande mellannivå. De nyblivna divisionerna baserade sina respektive verksamheter på ett antal klinikers verksamhet. Bakom förändringarna fanns emellertid mer långtgående ambitioner än att endast ändra den formella organisationen i sjukhusen. Divisionaliseringen syftade även till att förändra sättet att

arbeta och organisera den medicinska verksamheten.

I ett av Sveriges universitetssjukhus arbetade ledningen under ett flertal år med att utveckla en så kallad centrumorganisation (en typ av divisionsindelad organisation). Den första juli 1992 bildades centrumorganisationen vid universitetssjukhuset formellt. Antalet nybildade centrumenheter uppgick till tolv. Under tiden innan sjösättandet av centrumorganisationen pågick ett omfattande förarbete. Sjukhusledningen tillsammans med resurspersoner från övriga delar av organisationen arbetade i inledningsskedet med att förankra den nya centrumorganisationen.

Sammansättningen av centrumenheterna var baserad på en så kallad organtanke. Den innebar att var och en av de nyskapade centrumenheterna skulle bestå av ett flertal kliniker med relaterade verksamheter med avseende på den kroppsdel, eller det organ, de var specialiserade på. Exempelvis skapades ett hjärtcentrum, ett ögoncentrum etc. Patientens roll i den framtida organisationen hade hög prioritet när den nya organisationen utformades. I fokus fanns frågan om hur en ny organisationsstruktur på bästa sätt skulle kunna stödja ambitionen att öka patientorienteringen.

När man börjar samverka så borde de [det vill säga klinikerna] berika varandra rätt rejält. Det är ju egentligen det som är poängen, att man berikar varandra. Får varandras erfarenheter och kan nyttja dem och därigenom får en bättre samlad patientvård. Det är ju inte ett administrativt grepp – sammanslagningen

av kliniker – även om det framstår och framställs på det sättet i det ögonblick reviret bryts.

#### *Sjukhusdirektör*

Även om organtanken och att därigenom sätta patienten mer i centrum var ett huvudsyfte bakom den nya organisationsutformningen fanns även andra syften. Det ekonomiska syftet, det vill säga att åstadkomma besparingar, var inte särskilt tydligt uttalat inledningsvis, men kom efterhand att utgöra en allt viktigare drivkraft. Ett tredje viktigt syfte var styraspekten. Genom att minska kontrollspannet för sjukhusledningen skulle den administrativa och ekonomiska styrningen av sjukhusorganisationen underlättas.

Centrumenheternas storlek och sammansättning varierade och skillnaderna mellan de olika centrumenheternas förutsättningar att uppfylla förändringarnas syften var uppenbara. Vissa centrumenheter hade en stark grund i organtanken. Andra enheter var sammansatta främst i syfte att åstadkomma en mer ekonomiskt effektiv verksamhet, oberoende av förutsättningarna att bygga upp en mer integrerad medicinsk verksamhet. Gemensamt för samtliga centrumenheter var dock att de var och en bestod av ett antal kliniker som tillsammans skulle bilda centrumenheternas verksamhetsbas. Klinikerna fanns således till en början kvar som begrepp inom centrumenheterna. Tanken var dock att klinikerna i framtiden, i och med vidareutvecklingen av den nya organisationen, skulle få en betydligt mindre framträdande roll.

I och med bildandet av centrumheter tillkom en ny administrativ mellannivå. Mer ansvar och befogenheter fördes längre ut i organisationen. De nya organisationsenheterna utrustades sedermera med vederbörliga resurser för att klara av att bedriva centrumgemensam verksamhet. En ny chef för respektive centrumhet tillsattes. Till centrumchefens förfogande inrättades ett rådgivande organ, ett så kallat centrumråd, och en administrativ stab. Vidare skapades ledningsgrupper för de nya centrumheterna.

Stora delar av ansvaret för den vidare implementeringen av centrumorganisationen hamnade hos respektive centrumchef och respektive ledningsgrupp för de nya centrumheterna. Ledningsgrupperna bestod av cheferna för de kliniker som ingick i respektive centrumhet, centrumchefen samt representanter från centrumhetens stab. Den nya ledningsnivån fick därmed en betydande och framträdande roll för sjukhusets verksamhet och vidare utveckling. I och med sjukhusledningens beslut om att driva utvecklingen av organisationen vidare blev ett antal personer plötsligt ansvariga för att leda det strategiska förändringsarbetet i respektive centrumhet.

### **Olika innebörder i förändringsarbetet ledde till avsaknad av beslut**

Sjukhusdirektörens vision om att utveckla en flödesorienterad organisation,

där patienten i högre utsträckning än tidigare skulle sättas i organisationens centrum, väckte olika reaktioner bland personalen ute i centrumheterna. Beror på vem som tillfrågades och vilken aspekt av förändringsidéerna som denne tillfrågades om, framkom helt – eller delvis – olika innebörder i centrumorganisationen:

Jag tyckte att det var svårt att argumentera eftersom det var svårt att förstå vad som var bra med idén. Det enda jag begrep var att det var omöjligt att driva sjukhuset med så många rapporterade enheter till sjukhusdirektören.

*Chefsöverläkare*

Man kan inte vara mångsysslare. Och det gör alltså att vi har kliniker med vissa klinikgränser och kompetensområden, och det suddar man inte ut bara för att man gör ett centrum.

*Chefsöverläkare*

Samverkan över klinikgränserna med patienten i centrum ser jag som en möjlighet. En annan möjlighet som förespeglar mig är att när olika personer med olika kompetens träffas, då genererar man ny kunskap.

*Centrumchef*

Sjukhusdirektören gav uttryck för visionen bakom förändringarna, dvs att sätta patienterna mer i organisationens centrum (se tidigare avsnitt). Några av chefsöverläkarna, det vill säga företrädarna för de olika klinikernas verksamhet, visade på skilda uppfattningar om förändringsidéerna, inte endast jämfört med sjukhusdirektören, utan även sinsemellan. Samtidigt hade centrumchefen för de kliniker som dessa chefsöverläkare företrädde i stora drag anammat sjukhusdirektörens syn på förändrings-

arbetet, trots att centrumchefen i grund och botten hade en liknande bakgrund som företrädarna för den medicinska verksamheten.

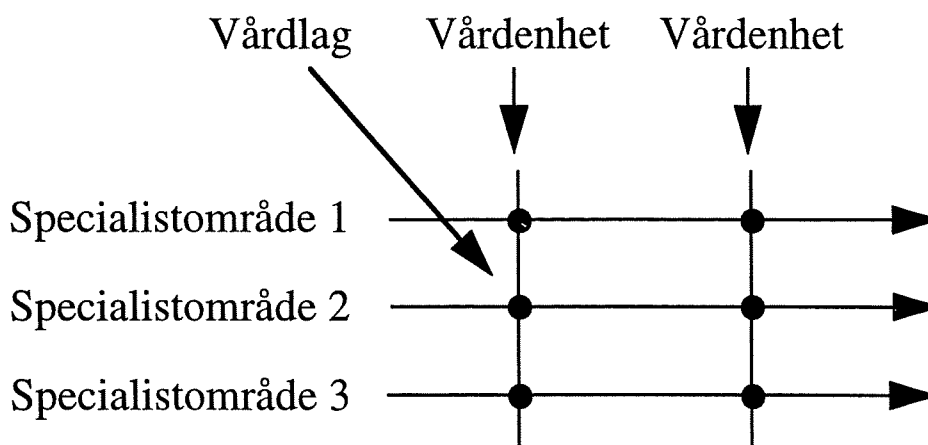
De personer som uttryckt de olika uppfattningarna (varav några uttrycks i citaten ovan) om sjukhusdirektörens vision var avsedda att tillsammans utveckla en ny gemensam organisatorisk enhet – en centrumenhet. Tanken från sjukhusledningens sida var helt enkelt att personerna i denna och andra centrumledningar tillsammans skulle vidareutveckla och implementera den nya centrumorganisation som man beslutat införa. Det fortsatta arbetet i centrumenhetens ledningsgrupp kom följaktligen att handla om hur den vision som arbetats fram skulle förverkligas. Det betydde att ledningsgruppen började engagera sig i en mängd frågor som var knutna till det fortsatta förändringsarbetet.

Ett exempel på en fråga som diskuterades och som karakteriserar det organisatoriska utvecklingsarbetet i den centrumenhet som är i fokus här var frågan om hur centrumenhetens framtida organisationsstruktur skulle utformas.

Genom att organisera verksamheten i enlighet med de intentioner som låg bakom utvecklingen av centrumorganisationen skulle en organisation erhållas i vilken patienten, inte bara medicinskt utan även organisatoriskt, sattes mer i fokus. En sådan förändring av centrumenhetens organisationsstruktur var även tänkt att generera rationaliseringsvinster genom att resurser utnyttjades bättre. Exempelvis förväntades personal, lokaler, inköpsrutiner etc kunna användas mer effektivt.

Problemet bestod därmed inte i om centrumenhetens organisation skulle förändras, utan hur den skulle förändras för att det skulle vara möjligt att leva upp till de syften som fanns bakom skapandet av en centrumorganisation. Efter en tid presenterade därför centrumchefen en ny principiell organisationsstruktur för centrumenhetens ledningsgrupp. Denna struktur baserades på ett matristänkande och innebar att en eller ett par så kallade vårdenheter inom vilka ett antal vårdlag skulle skapas utvecklades i den ena dimensionen och ett antal kliniker, eller specialistområden, i den andra dimensionen.





Figur 1 Principskiss över matristänkande inom centrumheten.

Flera av ledningsgruppens ledamöter motsatte sig starkt förslaget om att utveckla en matrisorganisation. Några av chefsöverläkarna menade att förslaget var orealistiskt och ogenomtänkt. Strävan efter ett mer utvecklat vårdkedjeperspektiv menade man vara överdrivet, då de verksamhetsbaserade kopplingarna mellan klinikerna inom centrumheten ansågs vara fåtaliga och endast uppstå i vissa specifika fall. Flera av chefsöverläkarna ansåg att det ursprungliga syftet med förändringarna, det vill säga att sätta patienten i organisationens centrum, hade frångåtts för att istället mer och mer handla om administrativa krav och effektivitetsfrågor.

Att gå tillbaka till någon 40-50-talsmodell för bedrivande av sjukvård kanske är nödvändigt på grund av ekonomiska resurser men knappast gynnsamt för verksamheten som jag ser det. Men om man kan finna samarbetspartners som är skraddarsydda då finns det säkert vinster att göra .. Sådana här sa-

ker måste ha sin grund i .. inte att sjukhuschefen säger att ni skall gå dit och ni dit och så vidare .. Det skall finnas där summan av de två är större än delarna.

*Chefsöverläkare*

Centrumchefen föreföll dock, till skillnad från de flesta chefsöverläkare inom centrumheten, betrakta den föreslagna matrisstrukturen som den rätta organisationsstrukturen. Genom utvecklingen av en matrisorganisation såg centrumchefen möjligheter att bygga någonting fruktbart inför framtiden.

Fokus ska liksom inte ligga på organisationsstrukturen, tycker jag, utan fokus ska ligga på verksamhetens innehåll. Sen så får man därefter välja organisation. Men min målsättning, det är ändå att vi ska nå upp till en matrisorganisation, att vi ska höja kompetensen för våra sjuksköterskor, att vi ska få paramedicinare och utveckla dem och att de liksom ska vara likvärdiga med doktorer i en framtida organisation. Jag tror det är viktigt.

*Centrumchef*

Centrumchefens tankar om denna utveckling delades alltså inte av alla. De flesta chefsöverläkare hade helt enkelt svårt att acceptera centrumchefens resonemang kring utvecklingen av en matrisorganisation. Centrumchefens tankar fick dock stöd från centrumenhetens båda ekonomer samt personalsekretären. Representanter ur centrumenhetens stab visade således upp en delvis annorlunda syn på införandet av en matrisstruktur än flertalet chefsöverläkare.

Diskussionen ovan kring utvecklingen av en matrisstruktur inom centrumenheten är ett exempel som tydligt visar på hur olika innebörder utvecklades i olika frågor som behandlades av centrumenhetens ledningsgrupp. Ett annat exempel på en fråga som diskuterades i ledningsgruppen och som tilldelades olika innebörder är lokalfrågan. De i centrumenheten ingående klinikererna var nämligen spridda över ett relativt stort geografiskt område. En huvudfråga för ledningsgruppen var därför att planera för en sammanflyttning av centrumenhetens olika verksamheter.

Det var således en tydlig heterogenitet i gruppen med avseende på de innebörder som tilldelades olika frågor. De nya idéerna mötte starkt motstånd från framförallt flera av chefsöverläkarna. Centrumchefen och representanter från centrumenhetens stab visade dock upp en mer positiv inställning till förändringsförslagen. Som en konsekvens av denna heterogenitet i innebörder hade centrumledningen svårt att driva förändringsprocessen vidare. Den process

som initierats hade helt enkelt svårt att få genomslag i handling hos aktörerna "inne i" organisationen.

Vad som också är viktigt att poängtera är att aktörerna i centrumenheten inte heller alltid var på det klara med vilka frågor som diskuterades. Det föreföll vid några tillfällen vara så att man trodde sig vara helt överens om vilka frågor som diskuterades när så inte var fallet. När exempelvis den geografiska samlokaliseringen av centrumenhetens olika verksamheter diskuterades tänkte centrumchefen i hög grad på såväl den geografiska samlokaliseringen som på centrumenhetens nya organisationsstruktur. För flertalet av chefsöverläkarna däremot hörde inte den geografiska samlokaliseringen ihop med förändringen av organisationsstrukturen av centrumenheten. Detta betyder att det vid sidan av den tidigare identifierade heterogeniteten i innebörder också skapades mening kring delvis olika frågor. Detta ledde givetvis till en än mer komplex situation att hantera för centrumledningen.

På grund av den beskrivna situationen hade man svårt att nå fram till beslut i de frågor som var på agendan. Denna obeslutsamhet ledde till ett allt starkare förändringstryck. Krav på att centrumenheten skulle visa konkreta resultat i förändringsarbetet framfördes från flera håll, inte minst från sjukhusledningen. Denna situation bidrog till att öppna konflikter mellan ledamöter i ledningsgruppen skapades. I detta läge hade också centrumenhetens ekonomi blivit allt mer ansträngd. I ett försök att

få fart på förändringsarbetet anlätades en extern konsultgrupp. Konsultgruppen analyserade bland annat bristerna i ledningsgruppens sätt att arbeta och fatta beslut. Detta i syfte att utveckla ledningsgruppen till att fungera på ett mer tillfredsställande sätt. Konsulterna kom även att involveras i det direkta arbetet med förändringen av centrumenhetens organisationsstruktur (det vill säga den matrisstruktur som presenterats ovan).

Trots att ledningsgruppens arbetsformer tydliggjorts med hjälp av konsulterna kvarstod det faktum att gruppen inte lyckades fatta beslut om den fortsatta utvecklingen av centrumenheten. Det förändringstryck som redan vuxit sig starkt blev i detta läge mycket konkret. Det slutade med att sjukhusdirektören intervenerade i arbetet. Budskapet som framfördes av sjukhusdirektören var att eventuella alternativ till den organisationsstruktur som konsulterna och centrumchefen presenterat inte var aktuella, inte ens för diskussion. Från denna tidpunkt kom ledningsgruppens roll att tonas ned. Förändringsarbetet kom istället att drivas vid sidan av ledningsgruppen, av konsulterna och centrumchefen.

### **Ett misslyckat försök att utveckla gemensam mening**

Tidigare i uppsatsen diskuterade jag i termer av att en vision skulle kunna ha inflytande över organisationsmedlemmarnas inställning till förändringarna, genom att den inverkar på individens

skapande av mening. Som vi också har sett i fallbeskrivningen försökte sjukhusledningen med hjälp av en vision utveckla en centrumorganisation för att därigenom ge förändringsförslagen mening – en mening som övriga i organisationen skulle kunna sluta upp kring.

Aktörerna i centrumenheten hade dock svårt att tilldela visionen bakom förändringsarbetet samma innebörd som sjukhusledningen försökte uttrycka. Innebörderna var olika såväl när det gällde betydelser som värderingen av visionen. Istället för att en gemensam, eller kollektiv, mening om vad visionen implicerar noteras alltså en utveckling av ett flertal olika innebörder.

Det är alltså av betydelse att skilja på sändaren, som uttrycker en mening (i det här fallet sjukhusledningen), från mottagaren som utlöser en mening (i det här fallet personalen i centrumenheten). Detta innebär alltså att en mening är möjlig att överföra från en individ till en annan i en kommunikationsprocess. Denna kommunikationsprocess är dock inte helt problemfri, vilket vi noterat i den ovan beskrivna förändringsprocessen.

Det var som vi noterat i fallbeskrivningen inte endast visionen som tilldelades olika mening. Tendensen att olika innebörder utvecklades i de frågor som var på centrumenhetens agenda fortsatte genom stora delar av förändringsarbetet. Frågan om att införa en ny organisationsstruktur, en matrisorganisation, var ett exempel på en sådan fråga. Den geografiska samlokaliseringen en annan. Det är också viktigt att poäng-

tera att den heterogenitet i innebörder som utvecklades kring dessa och andra frågor hade sin grund i såväl betydelsen som tilldelades frågorna som de värderingar som tilldelades frågorna.

Som konstaterats tidigare i uppsatsen inverkar individers kognitiva strukturer på de innebörder som utvecklas. En tolkning som ligger nära till hands att göra är därför att den mentala repertoar, som var och en av individerna i centrumheten är utrustad med, varierar. Genom att individers kognitiva strukturer skiljer sig åt kommer olika frågor att tilldelas olika innebörd. Detta beror till stor del på att individers kognitiva strukturer är historiskt formade och uppbyggda. Gjorda erfarenheter lägger alltså grunden för framtida meningsskapande. Exempelvis lyfts i litteraturen ofta utbildning, profession, kön, kulturell tillhörighet etc, fram som spelande en avgörande roll för hur individer formas. Genom en historisk ansats skulle därmed en förståelse för varför individer tilldelar frågor olika mening kunna erhållas och därmed också förståelse för organisatoriska förändringsförlopp.

När det gäller personerna i centrumheten så har dessa i vissa avseenden olika bakgrunder. Dels finns det ett antal medicinskt professionella personer som sinsemellan har delvis olika bakgrunder. Vissa är kirurger, andra är medicinare. Någon företrädare för den medicinska verksamheten har under en längre tid varit intresserad av ekonomiskt och organisatoriskt relaterade frågor. Vissa är starkt forskningsinriktade

i sitt yrkesliv, andra inte. Förutom dessa olikheter i bakgrund bland den medicinska personalen möts medicinsk personal och personal med administrativ utbildning och erfarenhet. Vidare råder det relativt stor åldersskillnad mellan olika personer, från mycket unga personer till personer som börjar närma sig pensionsålder. Vidare är de båda könen representerade.

Att olika innebörder tilldelas de olika frågor som var på agendan kan därmed förstås utifrån att olika individer inom ett och samma empiriska sammanhang helt enkelt "tänker olika". En ung ekonoms sätt att tänka torde således inte överensstämma med en läkares och professors, som dessutom är avsevärt äldre. Det torde mot bakgrund av detta resonemang snarast vara naturligt att frågor som visionen bakom förändringsprocessen, den geografiska sammanflyttningen av centrumhetens olika verksamheter, den framtida organisationsstrukturen etc tilldelades olika innebörder.

### **Att leda strategiskt förändringsarbete**

Som noterats i sjukhusfallet är det inte möjligt att bortse från den komplexitet som präglar organisatoriska förändringsprocesser. Strategier kan inte enbart ses som planerade och formade av ett fåtal aktörer frikopplade från inre organisatoriska processer. Strategiska förändringsprocesser utvecklas i hög grad "inne i" organisationer. I detta det avslu-

tande avsnitt ämnar jag lyfta fram några centrala aspekter för den eller de som leder, eller på annat sätt är involverade i, strategiska förändringsarbeten. Ambitionen är inte att tala om "hur man gör". Det menar jag är omöjligt. Däremot tror jag det är möjligt att peka på aspekter som kan vara fruktbart att tänka på när man driver ett förändringsarbete.

Att tillskriva strategiska förändringsprocesser de egenskaper som beskrivits i denna uppsats får givetvis effekter på hur strategiskt förändringsarbete bör bedrivas. Den som betraktar sig själv som strateg torde exempelvis vara aktiv i hela förändringsprocessen. En strateg kan inte frikoppla sig från det arbete som inte har med planering och formulering av strategier att göra. Strategens roll blir något mer än att formulera strategier och kontrollera att de formulerade strategierna implementeras. En strateg måste även vara aktivt engagerad i de komplexa processer som pågår "inne i" organisationer och som i hög grad inverkar på strategiska förändringsprocessers utveckling.

För strategen förefaller det vara av stor vikt att vara medveten om att individers uppfattningar i olika frågor, som exempelvis diskuteras på ett möte, kan grundas på delvis olika utgångspunkter. Olika individer kan till exempel tilldela den fråga som diskuteras olika mening med avseende på den betydelse som tilldelas frågan. Med detta avses att exempelvis uttrycket "vi skall skapa en centrumorganisation" kan stå för olika saker för olika personer. Någon kanske uppfattar ett dylikt uttalande som att en

ny hierarkisk nivå byggs upp som gör att det blir längre avstånd mellan ledning och övriga organisationen, det vill säga uppfattar det som att centrumorganisationen innebär att beslut delegeras till den nya centrumnivån från organisationens toppledning, det vill säga organisationen upplevs bli mer decentraliserad.

Vidare, den betydelse som läggs i uttrycket "vi skall skapa en centrumorganisation" måste skiljas från den mening med avseende på den värdering som olika individer lägger i uttrycket. Med detta menar jag att även om en grupp individer förefaller tolka betydelsen i uttalandet "vi skall skapa en centrumorganisation" på ett likartat sätt så kan gruppens uppfattningar i frågan fortfarande skilja sig avsevärt. Olikheterna i uppfattningarna grundar sig inte sällan i att olika individer värderar förändringsförslag olika. Antag att skapandet av en centrumorganisation anses betyda en ökad grad av decentralisering och att samtliga personer i en grupp är överens om detta. Det är inte alls otänkbart att några personer anser att decentralisering inte är särskilt fruktbart eftersom dessa har en stark tro på tanken om centraliserade organisationer. Å andra sidan är det tänkbart att andra personer i gruppen anser att decentraliserade organisationer har fördelar som inte kan uppnås i en centraliserad organisation.

En grupps möjligheter att komma fram till konsensus är alltså beroende av flera olika aspekter. Såväl den betydelse som den värdering som tilldelas ett fenomen inverkar på gruppens sätt att

fungera. Härvid kan man lätt konstatera hur viktigt det är att man som strateg bör vara tydlig och att abstrakta begrepp som exempelvis "centrumorganisation" bör brytas ned och förklaras för att härigenom undvika att olika betydelser läggs i begreppet. Helt enkelt skapa en helhetsbild av situationen för att sedan kunna resonera utifrån delarna i relation till denna helhet. Vad är vad och hur förhåller sig detta till andra delar av helheten? Resonemanget pekar på hur viktigt det är att den som har som ambition att påverka meningsskapande i en viss riktning, måste vara tydlig. Vikten av att begränsa de frågor individer kan "välja" att rikta sin uppmärksamhet mot kan inte underskattas. Tydligheten skulle kunna bidra till att mängden information reduceras, för att därigenom påverka uppmärksamheten hos organisationens medlemmar.

Vad som däremot förefaller vara svårt att åstadkomma är att på ett enkelt sätt förändra individers värderingar. Jag vill dock framhålla vikten av att nå fram till en betydelse som är gemensam för hela gruppen. Det är först därefter som eventuella olikheter i värderingar framkommer. Trots att värderingarna är svåra att påverka torde det vara avsevärt bättre att känna till de olika värderingar som existerar än att dessa döljer sig på grund av att olika individer tilldelar fenomen olika betydelser. Det torde således vara centralt att tydliggöra de frågor som är på agendan för att eventuella problem skall "komma upp till ytan" så fort som möjligt.

Att olika verksamheter i en organi-

sation "föder" oliktankande kring olika frågor är sannolikt inte möjligt – kanske inte heller önskvärt – att helt eliminera. Vad som däremot torde vara av betydelse är att en organisations medlemmar utvecklar en ökad grad av förståelse för varandras åsikter och uppfattningar. Jag vill i och med detta framhäva betydelsen av att personer som tillhör olika professioner, organisatoriska enheter etc, utvecklar ett språk som samtliga parter förstår. Utan ett gemensamt språk uppstår lätt en situation där man "talar förbi varandra". Det är först när individer till övervägande del är överens om betydelsen i olika begrepp som en meningsfull dialog är möjlig att föra. Detta torde vara av särskilt stor betydelse på den organisatoriska mellannivån, där rollen som översättare mellan organisationens ledning och övriga organisationen framträder tydligt.

Med begreppet översättare vill jag alltså karaktärisera mellancheferns strategiska roll i organisationer. Mellanchefer befinner sig nämligen mellan olika hierarkiska nivåer där de konfronteras med redan utarbetade förändringsförslag på samma gång som de förväntas vidareutveckla dessa förändringsförslag och komma med kreativa idéer. Dessa aktörer sitter så att säga på "två stolar". De är över- och underordnade på en och samma gång. Aktörer som befinner sig mellan olika hierarkiska nivåer tvingas skapa mening i vad som händer och vad som skall göras, samtidigt som de förväntas driva på, vidareutveckla och ge mening till andra.

## Referenser

- Alvesson, Mats, 1993  
"Cultural Perspectives on Organizations". Cambridge: Cambridge University Press.
- Ericson, Thomas, 1998  
"Förändringsidéer och meningsskapande – En studie av strategiskt förändringsarbete". Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations, No. 37, Linköpings universitet.
- Gioia, Dennis A. och K. Chittipeddi, 1991  
"Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". Strategic Management Journal, 12:433–448.
- Gioia, Dennis, A., J.B. Thomas, S.M. Clark och K. Chittipeddi, 1994  
"Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence", Organization Science, 5: 363–383.
- Gray, Barbara, Michel G. Bougon och Anne Donnellon, 1985  
"Organizations as Constructions and Destructions of Meaning", Journal of Management, 11: 83–98.
- Melin, Leif, 1998  
"Strategisk förändring – Om dess drivkrafter och inneboende logik", i Czarniawska, B. (red.), Organisationsteori på svenska, Malmö: Liber.
- Mintzberg, Henry och James A. Waters, 1985  
"Of Strategies: Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, 6:257–272.
- Newton, Julia och Gerry Johnson, 1998  
"Bridging the Gap Between Intended and Unintended Change: The Role of Managerial Sensemaking", SMS Best Paper Proceedings, edited by Hitt, M., Ricart, J., och Nixon, R.
- Pettigrew, Andrew, M., 1992  
"Examining Change in the Long-term Context of Culture and Politics", in Pennings, J.M. (eds.), Organizational Strategy and Change, San Fransisco: Jossey Bass.
- Pettigrew, Andrew, M., 1992  
"The Character and Significance of Strategy Process Research", Strategic Management Journal, 13: 5–16.
- Pettigrew, Andrew, M. och Richard Whipp, 1991  
"Managing Change for Competitive Success", Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, Jeffrey, 1981  
"Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", Research in Organizational Behavior, 3: 1–52.
- Smircich, Linda och Gareth Morgan, 1982

"Leadership: The Management of Meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18:257-273.

Weick, Karl E., 1979

"The Social Psychology of Organizing". California Massachusetts: Addison Wesley.

Weick, Karl E., 1995

"Sensemaking in Organizations". London: Sage.

<sup>1</sup> Redogörelsen i denna uppsats är baserad på ett avsevärt mer omfattande forskningsarbete än vad som är möjligt att redovisa här. Forskningsarbetet publicerades i sin helhet i min doktorsavhandling som färdigställdes under 1998 (Ericson, 1998). Avhandlingens titel är "Förändringsidéer och meningsskapande – en studie av strategiskt förändringsarbete."