

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2012]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Författare: Maria Edman

Handledare: Anna Cregård

Examinator: Lena Lindgren

I tider av förändring

- När meningsskapande blir som viktigast

INNEHÅLL

1. Organisationsförändring och meningsskapande	2
1.1 Ökade krav på offentlig sektor	2
1.2 Att studera organisationsförändringar	3
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Syfte och frågeställningar	6
1.5 Avgränsningar	6
1.6 Disposition.....	6
2. Meningsskapandeperspektiv	7
2.1 Enactment leder till sensemaking	7
2.2 Meningsskapande enligt Karl Weick.....	7
2.3 Meningsskapande och tolkning.....	8
2.4 Meningsskapandet inkluderar sju egenskaper	8
2.5 Meningsskapande genom språket.....	13
2.6 Konsekvenser	13
2.7 Meningsgivande.....	14
2.8 Organisation och dess omvärld.....	14
2.9 Att studera motiv.....	15
2.10 Organisation och organisering.....	15
2.11 Sammanfattning	19
3. Metod och material	20
3.1 Val av metod	20
3.2 Fallstudien Länsstyrelsen i Västra Götalands län.....	20
3.3 Datainsamling	20
3.4 Att studera motiv.....	23
3.5 Att fånga resultat av meningsskapande	24
4. Länsstyrelsen i Västra Götalands län	25
4.1 Länsstyrelserna.....	25
4.2 Länsstyrelsen i Västra Götalands län.....	25
4.3 <i>Länsstyrelsen 2012</i>	26
5. <i>Länsstyrelsen 2012</i>	28
5.1 Varför förändringsarbetet genomfördes.....	28
5.2 Hur förändringsarbetet etablerades.....	33
5.3 Vad processen lett till.....	52
6. Analys	64
6.1 Hur etableringen gick till.....	64
6.2 Varför förändringsarbetet genomfördes och vad processen lett till.....	69
7. Sammanfattande slutsatser och reflektioner	77
Referenslista	81
Sammanfattning	86

1. Organisationsförändring och meningsskapande

1.1 Ökade krav på offentlig sektor

Att förändras för att anpassa sig till omvärlden är idag ett naturligt inslag i många organisationers liv. Nutida samhällsförhållanden är enastående när det kommer till förändring och anpassning; *"Inte sedan den industriella revolutionen har insatserna varit så höga när det gäller att hantera förändring"* (Beer och Nohria 2000: 133 i Alvesson och Svenningsson 2008: 11). Under 1990-talet genomgick den svenska staten en omfattande strukturförändring där det huvudsakliga syftet var att spara på statens utgifter. En genomgående trend i denna strukturuomvandling har varit att myndigheterna blir färre och större (Statskontoret 2000). Denna utveckling fortsatte även under 2000-talet, där syftet har varit att skapa myndigheter som präglas av en mer rättssäker och effektiv verksamhet (Statskontoret 2011). Detta resulterade i att kraven ökade för offentliga organisationer (SOU 1996:169) för att, såsom många uttrycker det, ha möjlighet att överleva (Alvesson och Svenningsson 2008). Detta visar även fler utredningar, exempelvis den som Ansvarskommittén presenterade under 2007 (SOU 2007:10), vilket behandlade hur olika samhällsorganisationer måste anpassa sig framöver för att klara de utmaningar som väntar i framtiden. De ökade kraven bidrar alltså till att organisationerna krävs vara allt mer förändringsbara (Herscovitch & Meyer, 2002).

Ett illustrativt exempel på offentliga organisationer som mött dessa krav är länsstyrelsen. Under de senaste åren har länsstyrelsens verksamhet varit ämne för olika typer av utredningar där exempelvis myndigheternas roll har diskuterats. Diskussionen om den offentliga verksamhetens uppgiftsfördelning mellan statlig, regional och kommunal nivå har fått stort medialt utrymme. Regeringen har velat se att samordningen mellan olika länsstyrelser bör öka samt att vissa delar av verksamheten bör koncentreras, vilket också flera utredningar framhållit. Exempel på detta är Koncentrationsutredningen från 2007 (Statskontoret 2010), där förslaget var att samla delar av länsstyrelseverksamheten till sju länsstyrelser. Ett annat exempel är Ansvarskommittén som också framhöll en koncentration av länsförvaltningen där tanken har varit att minska antalet län till hälften (Statskontoret 2007). Statens organisering på regional och lokal nivå har traditionellt varit länen. Detta förändrades dock 1997 när Skåne län bildades och sedan 1998 när Västra Götalands län bildades där tre länsstyrelser blev en. Länsstyrelserna i Göteborgs och Bohuslän, Skaraborgs län samt Älvsborgs län blev då Länsstyrelsen i Västra Götalands län (Statskontoret 2010), vilket skulle effektivisera förvaltningen (lansstyrelsen.se/vastragotaland).

Länsstyrelserna, liksom många offentliga organisationer, har idag höga krav på sig att vara förändringsbara (Statskontorets 2007). Utredningarna har pekat på att länsstyrelsen måste förbättra verksamheten, bli mer effektiv och rättssäker och ge en god service gentemot dess målgrupper. Om detta inte efterlevs menar många att länsstyrelsens roll på sikt inte kan försvaras (Statskontoret 1998) och därmed förlorar myndigheterna uppdrag som därmed ges till annan förvaltning.

Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Alvesson och Sveningsson (2008) menar att många idag är av uppfattningen att organisatorisk förändring är något bra och nödvändigt. Författarna förklarar dock vidare att andra forskare menar att organisationsförändringar mycket handlar om en effekt av den allmänna trenden än att den bygger på insikter och reflektioner över den egna organisationens behov. Oavsett om förändring sker med hänsyn till den specifika organisationens behov eller utifrån att organisationen anammar en allmän trend är det viktigt att studera och skapa förståelse för hur dessa förändringsarbeten påverkar de offentliga organisationerna och dess medlemmar. För att belysa hur detta påverkat en av länsstyrelserna kommer Länsstyrelsen i Västra Götalands län att studeras (framöver Länsstyrelsen). Organisationen som är landets största länsstyrelse har genomgått flera förändringsprocesser, med varierande syfte och målbilder, för att skapa en så pass ändamålsmässig verksamhet som möjligt. År 2007 togs initiativ att genomföra ytterligare en process där specifika personer inom organisationen uttryckligen såg behovet av att förändras och utvecklas. Organisationen saknade exempelvis en gemensam vision och övergripande mål. Detta ledde till att ledningen på Länsstyrelsen tog beslutet att genomföra ett omfattande förändringsarbete som skulle sträcka sig över fem år mellan 2008-2012. Processen går under namnet *Länsstyrelsen 2012*.

1.2 Att studera organisationsförändringar

Vad förändring i grund och botten handlar om är ett betydande forskningsämne inom många olika discipliner (Alvesson och Sveningsson 2008). Greenwood och Hinings (1996) pekar på den traditionella förklaringen till att organisationer förändras vilken handlar om att skapa balans, både internt och externt. Ett problem som ofta lyfts fram i dessa studier är att många försök till förändring misslyckas. Förändringen ger inte de resultat man önskar i relation till de resurserna som satsas inom organisationen. Förändringsprocesser är ofta förenade men en del svårigheter. Alvesson och Sveningsson (2008) pekar på att det är cirka 70 procent av alla förändringsinitiativ som misslyckas. För att lösa implementeringsproblemen och öka kunskapen om vad som sker vid planerade förändringar menar många, bland annat Alvesson och Sveningsson (2008), att det är föreställningen om förändringen som måste ändras. En tanke är att satsningarna bör ses som lokala processer som med tiden växer fram, vilket kräver en processuell syn på förändringen. Självklart ska ledningens beslut tas på allvar och studeras men viktigt blir även att inkludera hur dessa beslut uppfattas av medlemmarna i organisationen samt hur de förändras på vägen. Planerna görs om, beslut tolkas på olika sätt och därigenom förändras arbetet och dess motiv på vägen (Alvesson och Sveningsson 2008). *”Genom att erkänna lokala framväxande tolkningar, erfarenheter och meningskonstruktioner vinner man större insikt om förändringens politik, kontext och substans”* (Alvesson och Sveningsson 2008: 45-46).

Studier kring vad förändring innebär för en organisation och dess omvärld är idag vanliga. Dock är studier av förändringsprocesser som studeras på nära håll, genom de som berörs av den, relativt ovanliga (Alvesson och Sveningsson 2008). Vad är det då som är så viktigt med att studera organisationsförändringar på detta sätt? Jo, ofta framställs förändringsarbetena på basis av genomgripande och betydande projekt som påverkar många

eller alla inom verksamheten där förändringsagenterna styr och leder arbetet (Weick och Quinn 1999). Det är inte ofta utifrån medarbetarna inom organisationen och dess eget perspektiv som förändringsprocesserna studeras (Melén Fäldt 2010). Detta är något denna studie kommer belysa. Med individernas uppfattning och del i skapandet av mening kring förändringsarbetet som utgångspunkt har forskning främst fokuserats på begreppet *sensemaking* (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Här menar en del forskare att det är viktigt att i dessa typer av studier att betrakta individernas tidigare erfarenheter. Detta skapar sedan förståelse för hur mening skapas i nuet (Weick 1969). Meningsskapande, eller *sensemaking*, handlar kort sagt om att när vi upplever en händelse eller nås av stimuli från omgivningen kommer vi placera detta inom vår egen referensram som sedan ger händelsen en mening (Hellgren och Löwstedt 1997). Inom organisationsforskningen blir detta begrepp både användbart och logiskt eftersom det kort sagt handlar om *making sense*, vilket betyder skapa mening (Weick 1995). Meningsskapande inom organisationen handlar således om hur människor organiserar intryck från den dagliga verksamheten på ett speciellt sätt, vilket genom denna process skapar mening. Genom att studera hur mening skapas kan vi således få en djupare förståelse för hur organisationen fungerar (Hellgren och Löwstedt 1997). Även om organisationsforskare under många år studerat förändring och utveckling är detta fokus, hur mening skapas kring strategiskt förändringsarbete, ett relativt litet forskningsområde (von Platen 1998), speciellt med fokus på dem *inne i* organisationen (Ericson 1998).

Man kan tala om förändring som positiv eller negativ för organisationen (Melén Fäldt 2010). Detta handlar inte om själva förändringsarbetets effekter är lyckade eller misslyckade utan om processen är positiv i den bemärkelsen att resultatet gynnar organisationen och dess medlemmar mer gott än ont. Förändringsarbetet därigenom leda till positiv utveckling för organisationen (Melén Fäldt 2010). Därav är det viktigt att medarbetarna i organisationen tas in i tankarna hur förändringsarbetet påverkar helheten; *”Bedömningen, huruvida en organisationsförändring är till godo för organisationen och dess medlemmar, d.v.s. leder till utveckling, görs följaktligen såväl på ett objektivt företagsekonomiskt plan, som på ett subjektivt individplan”* (Melén Fäldt 2010). De enskilda individernas mening och uppfattning om de specifika förändringsinsatserna bli således viktigt att studera på nära håll, vilket denna studie bidrar till. Berger & Luckmann (1991) skulle mena att meningsskapandet av förändringen är nära kopplat till medarbetarens uppfattning om sin omgivning. Om individerna inom organisationen är de som skapar mening om förändringsarbetet anses vara positiv eller negativt för organisationen som helhet bör det vara meningsskapandet som är intressant att studera. Därigenom blir det viktigt att studera resultatet av meningsskapandet utifrån medarbetarnas uppfattningar och perceptioner.

1.3 Problemformulering

I och med att det ställs högre krav på att den offentliga verksamheten ska bli mer effektiv, ge bättre service och öka rättsäkerheten med färre resurser (Statskontoret 1998) tenderar organisationer idag i större utsträckning ändra inriktning och struktur på verksamheten (von Platen 2006). Dessa djupgående processer, som förändrar både arbetssättet och organisationens inriktning, kallas strategiska förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Satsningarna som genomförs motiveras ofta genom att de ska skapa positiva effekter både internt och externt, vilket ska ge skäl för att resurser i tid och pengar investeras. Hur dessa satsningar sedan tas emot i organisationen påverkas självfallet om det hela var efterfrågat och om det uppstår acceptans av de inblandande (Brorström 2010). Men vad är det som avgör om dessa satsningar lyckas eller misslyckas? Effekterna är ofta problematiska att mäta men detta betyder inte att satsningen inte lett till någonting (Brorström 2010). Ett exempel på en satsning som gjorts för att möta omvärldens högre krav är som tidigare nämnt Länsstyrelsen. Ledningen tog beslut att initiera ett förändringsarbete, vilket utmanade de inrotade sätten att tänka och agera (Ericson 1998). De kritiska till processen framför argument om att processerna är kostsamma och resurskrävande medan förespråkarna hävdar att det har positiva effekter (Brorström 2010). Länsstyrelsen valde att dra igång satsningen vilket resulterade i en visions – och strategiprocess. Här menar jag att det är av stor vikt att undersöka vad medlemmarna i organisationen har för uppfattning, hur de tänker och reagerar på denna satsning. För att på ett djupt sätt komma nära hur de berörda förstår förändringsprocessen antas ett meningsskapandeperspektiv (Weick 1995). Jag har valt att inspireras av Brorströms avhandling *”Kommunala satsningar av betydelse”* (2010) i detta arbete. Likt hennes avhandling vill jag försöka fånga resultatet av hur mening skapas. Det är uppfattningarna kring förändringsarbetet och dess motiv som därmed är intressanta (Brorström 2010). Genom att använda detta perspektiv kring strategiska förändringsarbeten av en statlig offentlig förvaltningsmyndighet bidrar jag till forskningen genom att skapa ytterligare förståelse och kunskap. Svenska organisationer i allmänhet och offentliga i synnerhet kan använda denna studie för att skapa förståelse kring strategiska förändringsprocesser och vad resultatet av meningsskapande får för betydelse.

Studien behandlar förändringsarbetet som en pågående process. Idé fångas upp, tas in i organisationen och omvandlas till konkreta handlingar. I denna process kan man säga att mening skapas, vilket görs i kommunikation mellan människor. Inom detta synsätt studeras satsningarna som föränderliga över tid, de är inte färdiga produkter efter att beslutet är taget. Genom detta synsätt blir det tydligt att se hur idéerna blev till konkreta beslut men också hur processen förändras över tid. Motiven kan alltså över tid förändras: *”Projekten kan betraktas som handlingar baserade på lösa motiv, något händer när projekten går från att vara visioner till att bli konkreta satsningar, men vad händer och varför?”* (Brorström 2010: 29). Länsstyrelsen menade att förändringsarbetet skulle sträcka sig över fem år, 2008-2012. Nu i efterhand, retrospektivt, kan vi skapa en uppfattning om vad som hände (Brorström 2010). Därav blir det av stor vikt att studera motiven bakom *Länsstyrelsen 2012* för att sedan se hur processen etablerades och till sist kunna se vilka effekter satsningen haft. Genom att anta ett processinriktat synsätt blir detta möjligt (Brorström 2010). Detta synsätt stämmer överens med val av teori, meningsskapandeperspektivet, vilket denna uppsats kommer att baseras på. Tanken är att gå på djupet och studera betydelse och uppfattningarna hos de som är involverade i förändringsprocessen *Länsstyrelsen 2012*. Med detta som bakgrund menar jag att det blir relevant att studera organisatoriska förändringsprocesser utifrån ett meningsskapandeperspektiv, vilket också får stöd i litteraturen; *”Perhaps in no facet of organizational life is the role of symbols, scripts, and sensemaking more evident and important than during a period of change”* (Gioia 1986: 67 i Ericson 1998:20).

1.4 Syfte och frågeställningar

Studien behandlar strategiskt förändringsarbete inom offentlig förvaltning. Teorin som utvecklas i denna studie bidrar till forskningen genom att skapa förståelse för dessa typer av förändringsprocesser:

Syftet är genom ett meningsskapandeperspektiv utveckla terminologin som skapar förståelse kring varför strategiska förändringsarbeten initieras, hur etableringen går till samt vad processen leder till och varför.

Syftet kommer att studeras utifrån följande frågeställningar:

1. Varför genomfördes förändringsarbetet?
2. Hur gick etableringen till?
3. Vad leder processen *Länsstyrelsen 2012* till?

1.5 Avgränsningar

Övergripande behandlar uppsatsen organisationsförändring inom den offentliga sektorn men mer specifikt studeras förändringsarbetet *Länsstyrelsen 2012* som pågått hos Länsstyrelsen i Västra Götalands län mellan 2008-2012. För att anta ett processinriktat synsätt kommer satsningen studeras utifrån ett meningsskapandeperspektiv. Jag kommer inte följa meningsskapandeprocessen i sig utan endast fokusera på att fånga resultatet av meningsskapandet genom att studera motiven bakom processen, hur processen etablerades samt förändringsarbetets effekter. Tanken är inte att studera organisationen Länsstyrelsen i Västra Götaland utan motiven bakom processen *Länsstyrelsen 2012* kommer stå i fokus.

1.6 Disposition

I nästa kapitel presenteras litteraturen som ska stå till grund för studiens referensram. Kapitlet avslutas med att presentera en sammanfattning för att tydliggöra för läsaren om nästkommande kapitel. Avsnitt tre redogör för studiens val av metod och tillvägagångsätt. Här beskriver jag min datainsamling och hur jag genom mina metodval ska kunna besvara uppsatsens syfte. I kapitel fyra och fem presenteras mitt empiriska material. Kapitel sex presenterar jag min analys utifrån studiens teori och tidigare beskrivna referensram. I kapitel 7 presenteras arbetets slutsatser och jag ger mina reflektioner på den genomförda studien. Det kapitlet inkluderar även förslag på fortsatt forskning.

2. Meningsskapandeperspektiv

Studie belyser hur mening skapas i en organisatorisk förändringsprocess, vilket leder till att fokus kommer att rikts mot hur individer tänker och agerar. I studien kommer inte själva organisationen att stå i centrum av analysen utan till större del motiven bakom förändringsprocessen och vad som blir av initiativen. För att kunna studera meningsskapande inom en förändringsprocess har Karl Weicks samlande tankar kring meningsskapande används till stor del. Här presenteras tydligare den teoretiska utgångspunkten för detta arbete. I och med att arbetet inkluderar de motiv som förändringsarbetet syftar emot kommer Alfred Schutz indelning av motiv, för-att samt på-grund-av, kort presenteras.

2.1 Enactment leder till sensemaking

Ett begrepp som används inom organisationsforskningen kommer att behandlas frekvent i detta arbete, vilket är *enactment*. Detta begrepp mynnades av socialpsykologiskt inriktade organisationsforskaren Karl Weick (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). Med *enactment* menade Weick (1969) att en del fenomen uppstår genom att vi pratar om dem. På detta sätt såg Weick att organisationen uppstod, genom så kallad *prat-handling* (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). Här går det att tyda spår bakåt i historien till Berger och Luckmans tankar kring social konstruktion (Berger och Luckmann 1991) där Weick anammade dessa tankar och kopplade det till organisering. Weick (1995) vidareutvecklade sedan dessa tankar kring *enactment* och ett nytt begrepp tog upp i litteraturen; *sensemaking*. Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011) menar att Weick blivit så populär inom denna diskurs eftersom han belyser individen, dess prat och handlingar, vilket konstruerar verkligheten. *Enactment* leder till *sensemaking*; "... events are not events unless we make sense of them" (Hernes 2008: 49)

2.2 Meningsskapande enligt Karl Weick

Mening skapas efter det som ska förklaras har inträffat, vilket handlar om att meningsskapandet sker baklänges. Händelsen kan således endast förklaras i efterhand. Ska mening därigenom studeras förutsätter det att det som ska förklaras redan har inträffats. Handling sker och därefter kan mening med händelsen studeras, vilket handlar om meningsskapande. Denna process sker alltid retrospektivt. Denna process för meningsskapande menar Weick (1995) kan delas in i sex steg:

1. Något inträffar som behöver förklaras
2. Ledtrådar hittas som tyder på viss förklaring
3. Rimliga förklaringar uppstår till händelsen
4. Förklaringar sprids via kommunikation
5. Spekulationerna blir allmängiltiga men kanske inte accepteras på en gång
6. Konsensus uppstår kring vad som inträffat (Det uppstår rykten och individer erkänner en viss typ av förklaring. Kan dock finnas alternativa förklaringar/meningar till händelsen)

Ofta handlar och agerar människor trots att det är svårt att förklara varför de gjorde på ett specifikt sätt. Meningsskapandeprocessen tenderar att bestyrka förväntade effekter, där individer i vissa fall handlar utifrån det som anses vara rimligt. Just denna rimlighetsprincip handlar också om att söka mening, till dess att en mer konkret förklaring kan påvisas. Individen nöjer sig således med det som anses vara en rimlig förklaring (Weick 1995). Rimlighet kan därigenom kopplas samman med beslutsprocessen. I meningsskapandeprocessen kan det som anses vara rimligt vara tillräckligt tillfredsställande, vilket gör att beslutsfattarna väljer det första alternativet trots att det inte anses vara mest rationellt (Simon 1947).

2.3 Meningsskapande och tolkning

Det är viktigt att inte blanda ihop mening och tolkning. Tolkning är ett passivt begrepp i den meningen att det finns en uppsatt verklighet som individen kan tolka (Hernes 2008). Tolkning handlar om hur saker tolkas, där ord kan bytas ut och förklaras på olika sätt – med andra ord. *”Meningsskapande däremot uppstår efter tolkningen som ett resultat av den (Brorström 2010: 34)”*. Denna process, hur saker tolkas, kan delas in i tre steg; det första steget handlar om insamling av information, i steg två tolkas detta material och i steg tre har ny kunskap erhållits (Daft och Weick 1984). När tolkningen är gjord skapas mening. Von Platen (2006) förklarar detta som att mening är resultatet av meningsskapandeprocessen. De skapade meningarna kopplas ihop med handling, vilket i sin tur har till följd att ny mening skapas (Weick 1995).

2.4 Meningsskapandet inkluderar sju egenskaper

Weick menar att meningsskapandeprocessen består av sju egenskaper; identitet, retrospektivt, sociala relationer, medskapande, pågående händelser, ledtrådar¹ och rimlighet;

Identitet

Mening skapas utifrån hur vi uppfattar oss själva och andra. Alla individer är i behov av identitet och för att man ska förstå sin omgivning så måste varje individ förstå sig själv, då kan mening skapas (Hellgren och Löwstedt 1997). Hellgren och Löwstedt (1997) menar att alla individer har olika identiteter. Exempelvis kan en person identifiera sig som pappa, make och musiker, där alla olika identiteter är situationsbaserade. Dessa jag hjälper oss att se vad som är meningsfullt och meningslöst i olika händelser. Weick (1995) menar att individer, som skapar mening utifrån sin egen identitet, också är påverkade av andra individer och dess meningsskapande. Även om du tror att du tar egna beslut, utifrån dig själv, finns det alltid i

¹ Det finns flera översättningar till detta ord, engelskans *cue*; Andersson (2009) ”isolering av frågor”, Van Platen (2006) översätter detta till frågor. Jag följer Brorströms översättning (likt Hellgren och Löwstedt 1997) och använder ordet ledtrådar.

bakhuvudet en tanke om att ditt beslut i ett senare skeende kommer att tolkas av andra. Kort sagt sker inte meningsskapande enskilt (Weick 1995).

När organisatoriska skeenden utifrån ett meningsskapandeperspektiv ska förstås är det den organisatoriska identiteten som blir intressant (Hellgren och Löwstedt 1997). Hur vi ser på organisationen menar författarna baseras på en rad stereotyper, vilket dock är en starkt förenklad bild. Oavsett nivå (individ, grupp eller organisation) blir vår självbild av identiteten viktig att förstå för meningsbyggandet. Här pekar författarna mot frågorna; ”*Vem är jag/vilka är vi?*”(Hellgren och Löwstedt 1997: 121). Det bli idag av större politisk betydelse att organisationer skapar sig en identitet Dock vad begreppet identitet innebär för offentliga organisationer är inte helt definierat (Syssner 2008). Det är viktigt att inte sammankoppla detta med image som Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011) menar handlar om den bild som omgivningen har av organisationen. Enligt Alvesson och Björkman (1992) handlar identitet kort om vilken bild den specifika organisationen har av sig själv.

Under en lång period har det pågått diskussioner kring hur identitet ska förstås och hur begreppet kan appliceras i olika sammanhang. Inom organisationsforskningen så pratade Albert och Whetten (1985) tidigt om identitetsbegreppet då de menade att organisationsidentitet skulle ses som det som var ”... *centralt, distinkt och bestående*” (Brorströms 2010: 147, refererar Albert och Whetten 1985). Dock är detta synsätt kritiserat eftersom definition är så pass bred och övergripande. Gioia m.fl. (2000) diskuterar om organisationsidentitet kan ses som föränderlig eller stabilt. De menar att begreppet kan ses som stabil då identitet ändras i takt med kontexten. Utöver detta får den tidigare definitionen kritik eftersom det ofta är svårt att tydligt peka på vad som uppfattas som är centralt i en organisation av dess medlemmar (Alvesson och Empson 2008). Om identitet ses som stabil inom organisationen, hur kan det då förändras. Denna fråga ställer exempelvis von Platen (2006). Kornberger (2010) menar dock att det är möjligt och menar att eftersom identitet skapas genom språket så kan det således också förändras genom kommunikation med andra. Identitet ses alltså enligt Kornberger (2010) och Gioia m.fl. (2000) inte som något stabilt utan är förändringsbenäget. Brorström (2010) pekar på att identitet idag är ett modernt begrepp som rymmer flera olika synsätt. Det kan ses som en del av utvecklingen och baserar mycket kring retoriken för olika typer av satsningar. ”*Identitet är således ett sätt att skapa mening genom språket och identitet är därför social konstruerat*” (Brorström 2010: 14). Genom att tala om saker och ting ger vi det en identitet. Det skapas alltså genom språket, eftersom inget kan existera utanför språket. Detta inkluderar ju följaktligen också identiteten. (Kornberger 2010). Brorström (2010) pekar i sin studie att respondenterna hade en gemensam tanke om att identitet skulle handla om att synas, att visa upp något unikt något bestående. Detta var även viktigt för respondenterna i Brorströms (2010) studie, att skapa något varaktigt. Dock visar även studien att identitet var föränderligt eftersom man ofta pratade om framtiden och den vision medlemmarna i organisationen hade om hur det skulle bli efter identitetsförändringen. ”*Identitetsprojekt är ett led i skapandet av identiteter och identitet förekommer som motiv i betydelsen att bli något annat...*” (Brorström 2010:148).

Branding har under de senaste åren blivit allt mer populärt inom organisationsforskningen. Detta innefattar identitets – och märkningsprocesser i alla typer av organisationer och processer för organisering. Man kan kalla detta att arbeta med organisationens varumärke. Tankarna går ut på att medlemmarna i organisationen ska anamma samma normer och värderingar. Detta ska även genomtränga i organisationens symboler, exempelvis i den grafiska profilen. Denna *branding* ska leda till att organisationens medlemmar får liknande identitet vilket skapar en tydlighet (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011).

Identitet kan endast existera i förhållande till något annat. Är det så att en organisation väljer att positionera sig på ett visst sätt för att ses som unik leder det till att något annat kommer i skymundan (Hernes m.fl. 2006). Kornberger (2010) menar att detta handlar om en så kallad paradox av begreppet. För att identiteten ska vara meningsfull måste den vara kopplad till något annat. Identitetsbegreppet blir således relativt. Brorström (2010) pekar på att det handlar om att organisationen väljer vad den är och vad den inte är, i jämförelse med något annat. Motsatsen till identitet blir alltså alternitet – vad något inte är. Identitetsskapande och bilden av organisationen kan alltså benämnas som att man skapar identitet och alternitet. Men detta medför alltså att man skapar gränser (Brorström 2010). Detta vi-och-dom tänket resulterar i att det som anses vara positiv identitet skapas i den interna gruppen (Syssner 2008). Brorström (2010) pekar i sin studie att det blev viktigt att se vad som håller samman organisationen och att det som utgör det specifika i organisationen inte glöms bort.

Socialt

Om mening inte skapas enskilt så skapas meningen genom social interaktion (Weick 1995) och starkt kopplat till individens omgivning (Hellgren och Löwstedt 1997). Detta är starkt kopplat till begreppet *enactment* (Weick 1995). Weick (1995) menar att individer bidrar till att skapa den omgivningen den befinner sig i. För att koppla detta till organisering så är detta något ledare och ledning ofta sysslar med, forma verkligheten genom styrning (Hellgren och Löwstedt 1997). Det sociala i den bemärkelsen blir en slags konsekvens utav meningsskapandet som utgörs av identiteten och sökandet efter ledtrådar vilket ofta sker i samspel med andra människor (Hellgren och Löwstedt 1997).

Medlemmar i organisationen skapar mening (Ericson 1998). Detta menar även Weick (1995) som uttrycker det hela som att de kognitiva strukturerna som kan förstås med mening är det grundläggande i tankarna kring just meningsskapande. I detta avseende blir symboler viktiga (Ericson 1998). Ericson menar att symboler är betydelsefulla när det kommer till organisationsförändring, då de har en betydande roll på just meningsskapandet. Man menar att det ”... skapar bryggor mellan det gamla och det nya” (Ericson 1998: 18). Ericson (1998) framhåller även med om detta, att symboler och metaforer skapar ordning och är därmed användbara vid förändringstider. Brorström (2010) påpekar här att mening skapas när symboler sätts i ett specifikt sammanhang, där symboler kan handla om det verbala, materiella eller handling (Alvesson och Björkman 1992). Författarna menar att verbala symboler är exempelvis slogans och berättelser. Materiella handlar om statyer, design och arkitektur och de symboliska handlingarna innefattar exempelvis möten och beteendemönster (Alvesson och Björkman 1992). När det kommer till att styra organisationen menar Weick

(1995) att symbolerna är ett viktigt verktyg ledare och ledning kan använda sig av. Han förklarar här att symbolerna är viktiga eftersom handling utförs på grund av dessa symboler. Specifika projekt inom förändringsprocessen kan ses som symboler där de blir legitimerande eftersom de följer den allmänna trenden i samhället. Dock finns en motsägelse eftersom dessa symboliska projekt även i allra högsta grad är konkreta (Brorström 2010).

Pågående händelse

Den tredje egenskapen som kännetecknar meningsskapande är att det är ständigt pågående händelser som utgör skapandet. Det finns således ingen startpunkt eller något slut. Dessa pågående händelser i en människas liv påverkar dess sätt att tolka och förstå det som händer (Weick 1995). Beroende på vilken syn forskaren har på organisationen och dess sätt att organisera anammats olika analysperspektiv för att förstå organisationsförändringen. En tydlig skillnad finns mellan att se förändring som episodiska och det andra är att se den som kontinuerliga (Weick & Quinn, 1999). Weick & Quinn (1999) förklarar att den förstnämnde handlar om att se förändringen som något som har en början och ett slut och pågår endast under denna period. Förändring som kontinuerlig har ett annat förhållningssätt. Weick och Quinn (1999) menar här att förändring pågår hela tiden och kan därmed inte ses som statistiskt. Genom detta synsätt blir det svårt att precisera exakta tillstånd kring före-efter förändringsarbetet, vilket många skulle mena inte är så intressant (Van de Ven & Poole 1995). Det kontinuerliga synsättet är idag mer vanligt när förändring studeras (Melén Fäldt 2010). Weick (2000) menar dock att dessa två system i praktiken samspelar parallellt. Förändringar ska ses som kontinuerliga som sker hela tiden men organisationerna anammar idéer som uppstår i omgivningen och tar sedan in dem i organisationen. Därmed kan de anpassas och kontrolleras inom verksamheten. (Weick 2000). Vissa skulle mena att tidsaspekten blir ointressant och att fokus bör läggas på nuläget, det är det ända vi kan yttra oss om (Brorström 2010). Weick (2001) menar dock att vissa händelser, som blir störande eller avvikande, kan ses som uppmärksamhetsväckande och intressanta. Det är då meningsskapandet blir mest tydligt, i otydliga situationer.

Medskapande (enactment)

Denna egenskap inom meningsskapandet handlar om att alla individer och organisationer är med och skapar sin omgivning. Detta ska ses som en aktiv process där individer eller organisationer utformar sin egen omgivning och inte bara passivt förhåller sig till omvärlden. Vi agerar på ett visst sätt som gör att situationen förändras. Dessa handlingar är baserade på tidigare erfarenheter och våra förväntningar. Alla reagerar därigenom på sin omgivning utifrån sina egna preferenser, utifrån omgivningen man själv varit med och skapat. Weick (1969, 2009, 1995) menar att eftersom vi själva är med och skapar vår omgivning sätter vi även saker och händelser i olika fack, vi drar linjer och skapar kategorier som vi sedan agerar utifrån. Många organisationer väljer att förändra sig innan krav på förändring från exempelvis regeringen uppstår. Brorström (2010:163) pekar på följande; *”Att ta ansvar och göra det som förväntas innebär att följa kontextuella förändringar”*. Precis som inom många olika delar i samhället skapas moden kring hur organisationer bör sköta sin verksamhet (Brorström 2010).

Idéer sprids kring vad som anses vara legitimt att syssla med vilket bidrar till att individer inom organisationen accepterar och förstår satsningarna (Czarniawska och Sevón 1996).

Retrospektivt

Denna egenskap, retrospektivt, är den som lägger grunden till meningsskapandeperspektivet. Här belyses det att meningsskapandet sker i efterhand. Mening skapas således i efterhand, när en händelse inträffat. Det är först efter vi satt ord på händelsen som vi full ut kan förstå den (Weick 1979, 1995). Hellgren och Löwstedt (1997) förklarar att organisationer ofta har ett framtidsperspektiv där beslut, planer och strategier ska tas fram utifrån korrekta analyser och betänkanden om hur framtiden ska te sig. Författarna understryker dock här att hur saker uppfattas skapas huvudsakligen i efterhand, det är då mening med händelsen föds. Brorström (2010) menar att den retrospektiva delen av meningsskapandet kan förklarar varför vissa projekt eller händelser inte alltid accepteras. En röd tråd kan ändå skapas även då den kanske inte finns. Detta sker inte bara i efterhand utan också *efter hand*. Händelser omtolkas och de tidiga uttalade motiven kan därmed omformuleras, efter hand (Brorström 2010).

Ledtrådar

"... när mening skapas eftersöks ledtrådar som kan placeras i individens redan existerande referensramar och skapa ny mening" (Brorström 2010: 36). Individen söker därför efter ledtrådar kring händelsen som kan styrka dess tidigare erfarenheter på ämnet. Om en organisation är bra på att ge tydlig information till dess medarbetare tenderar detta sökande att minska (von Platen 2006). Weick pekar på vikten att följande delar för att skapa mening; *"a frame, a cue and a connection"* (Weick 1995: 110). Eftersom ledtrådarna kan handla om små detaljer så kan man härigenom tyda att meningsskapandet inte alltid handlar om det formella inom en organisation eller det som är starkt uttalat. Det är alltså informella mönster och händelser som kan påverka själva meningsskapandet (Weick 1995). Ibland kan individer känna att det är brist på information, vilket kan handla om att det är för mycket information att hantera (Brorström 2010). Sutcliffe och Weick (2008) skulle peka på att detta kan leda till oro och stress eftersom individen inte känner att den har kontroll. Brorström (2010) förklarar att Weick därmed skiljer mellan osäkerhet och otydlighet, där otydlighet är vad människor möter i organisationen.

Rimlighet

Organisationer kan ha många olika motiv till att förändringsarbeten genomförs. De vill uppnå ett framtida idealtillstånd men det kan likväl handla om att svara emot omvärldens krav och förväntningar. Förändringsarbeten blir därmed en produkt av att behovet finns och att vissa typer av problem behöver lösas (Brorström 2010) Weick (1995) menar att meningsskapande inte handlar om vad som är rätt eller anses vara sant. Att något är exakt är således inte nödvändigt eftersom det är så pass svårt, kanske till och med omöjligt, att säkerställa. Därför bör individer eller organisationer inte söka efter det som anses vara korrekt utan det som anses vara rimligt (Weick 1995). Hellgren och Löwstedt (1997) hänvisar här till organisationer och menar att samma princip gäller där, de agerar utifrån vad som anses vara

rimligt. Inom beslutsfattande påvisas detta då vi hellre tar beslut som är tillfredsställande än optimala, vilket beror på bristande information (Simon 1947). Meningsskapande i sig är ett subjektivt begrepp eftersom det handlar om hur individer eller grupper uppfattar något (Hellgren och Löwstedt 1997). Det kan också finnas överflöd av information (Brorström 2010). Detta överflöd av information medför en sällning som gör att organisationen improviserar och i efterhand skapar mening av handlingen. Man kan här säga att otydlig information sätter igång meningsskapandeprocesser (Brorström 2010).

2.5 Meningsskapande genom språket

När fokus är att förstå hur människor skapar meningsfulla historier och helheter av händelser blir det viktigt att bringa klarhet i hur en individ delar upp processerna av händelsen i olika delar, strukturer och processer. Sedan sätter individen samman dessa delar, finner olika förklaringar till händelserna utifrån sin egen referensram vilket resulterar i en röd tråd och meningsskapande av händelsen (Hellgren och Löwstedt 1997). En viktig del av meningsskapandet handlar om kommunikation, eftersom det är först när något är yttrats som mening skapas. Weick menar att språket betyder mycket för organisationer där just kommunikation blir en viktig resurs (Weick 2001). Språkets betydelse i meningsskapandet handlar om att i kommunikation skapar vi det som är anses vara verkligt, vi delar alltså information med andra och mening skapas (Eisenberg 2006). Weick (1995) menar att mening skapas genom ord som i en konversation kan beskriva den pågående händelsen. Kommunikation är således också en handling och det är just i handlandet som meningsskapande uppstår (Taylor och Van Every 2000). Eftersom kommunikation och språk är så pass viktigt så blir även historier inom organisationen betydelsefulla. I berättandet av dessa historier så skapas en kontext vilket skapar förståelse för olika typer av händelser, då kan mening skapas. Händelser ordnas i kronologisk ordning, historier kopplas samman och skapar den uppfattning vi har idag kring saker som sker och situationer som uppstår. Weick (1995) menar att det hjälper individer och komma ihåg vilket i sin tur vägleder dem att handla utifrån organisationens normer och värderingar. *"Berättelser utgör därför en referensram som mening kan skapas utifrån"* (Brorström 2010: 37). Hellgren och Löwstedt (1997) beskriver även detta och pratar om att lokala särspråk uppstår i organisationer som är kopplade till verksamheten, dess historia, medlemmarna i organisationen samt deras professionella sfär *"But all of these words that matter invariably come up short. They impose discrete labels on subjective matter that is continuous. There is always slippage between words and what they refer to. Words approximate the territory; they never map it perfectly. That is why sensemaking never stops"* (Weick 1995: 107).

2.6 Konsekvenser

Vad är då konsekvenserna av meningsskapandet? Eftersom mening skapas med utgångspunkt på tidigare erfarenheter så får det en del konsekvenser (Weick 2001). Det som alltid har hänt kommer att hända igen (Brorström 2010). Det handlar alltså om att den väntade konsekvensen av en handling, kommer bli den uppfattade. Det blir således en så kallad självuppfyllande profetia (Weick 2001). Brorström (2010) ställer sig frågande till detta; *"Eftersom mening skapas retrospektivt eftersöks ledtrådar som tyder på att den förväntade konsekvensen"*

uppstår, men är det då en konsekvens eller inte?” (Brorström 2010: 38), *”... people create and find what they expect to find”* (Weick 1995: 35). Ska en positiv inställning skapas till förändringsarbetet bör medarbetarna inkluderas tidigt i processen, vilket skapar tillit till förändringsarbetet. Härlett ifrån tilliten skapas även engagemang och individer accepterar processen om förändring (Beer 2001). Weick (1995) menar att försöken att skapa mening är som starkast när individer är som mest engagerade.

2.7 Meningsgivande

I detta sammanhang blir det också viktigt att föra diskussionen kring meningsskapande kontra meningsgivande. Meningsgivande handlar om individen medvetet ger mening åt något. Detta influerar sedan andra och påverkar hur de tolkar vissa händelser eller situationer (Søderberg 2003). Andersson (2010) menar att detta är något som organisationsledningar arbetar med. Ericson (1998) tar även upp fenomenet meningsgivande och framhäver dess betydelse för visionsbegreppet. I organisationer är det vanligt att ledare och visioner får en betydande del i att ge mening åt till individerna inom verksamheten. Verktyg som används kan vara berättelser, språk och metaforer (Brorström 2010). Studier på ämnet meningsskapande kontra meningsgivande har visat att själva meningsskapandet skedde på olika sätt för ledningen. För det första skapades mening gemensamt kring arbetet som utfördes och hur medarbetarna sedan mottog detta. För det andra sökte de även att påverka och influera medlemmarna i organisationen genom att skapa mening åt specifika händelser. I och med organisationsförändringen som studerades så visade undersökningen att ledningen både sysslade med meningsskapande och meningsgivande (Gioria och Chittipeddi 1991). Detta menar även Søderberg (2003), att meningsskapande och meningsgivande hänger samman. Individer eftersöker mening och försöker sedan påverka andra i sin omgivning, utifrån sina egna preferenser. Individer kan alltså genom berättelser eller liknande framhålla sitt budskap och försöka influera andra (Boye 1991). Självklart är goda ledare och ekonomiska fördelar delar som krävs för att organisationen ska ses som framgångsrik (Melén Fäldt 2010) men det förutsätter också att organisationen består av kvalificerade, företagsamma och självgående medarbetare (Skorstad, 2009). Melén Fäldt uttrycker detta; *”Sambandet mellan individens konstruktion av förändring och initiativtagande blir på så sätt också betydelsefullt att identifiera”* (Melén Fäldt 2010: 12).

2.8 Organisation och dess omvärld

En problematik som uppstår i detta sammanhang, inom meningsskapandeperspektivet, handlar om definitioner kring organisationen kopplat till dess omvärld. Taylor och Every (2000) menar att om organisationen skapar sin omvärld, ska denna omvärld då ses som en del av själva organisationen eller som en konkret omvärld. För att koppla detta till denna studie så bör gränsen mellan Länsstyrelsen i Västra Götalands län och dess omvärld definieras. Precis som Weick och Brorström framhäver, menar jag att det är av större vikt att anta det mer processinriktade synsättet och diskutera organisering istället för organisation. Brorström (2010) uttrycker sig på detta sätt; *”... organisationen skapas för att strukturera handlingar och det är kring handlingar organisationen finns”* (Brorström 2010: 42). Därigenom kan jag diskutera organisationen kring förändringsarbetet *Länsstyrelsen 2012*. Brorström (2010)

menar att det är genom detta processinriktade synsätt på organisationer, där handling studeras, kan användas för att komma runt problematiken runt var organisationen startar och slutar. Att använda verbet organisering istället för substantivet organisation bidrar till att läsaren kan skapa större förståelse för att saker hela tiden förändras och förflyttas (Hernes 2008). Hernes (2008) menar att detta bidrar till att andra skymda analysenheter framhävs istället för att vi kategoriserar eller klassificerar något vi försöker förstå och förklara genom studier. Förlitar vi oss endast på att sätta vissa organisationer i ett visst fack tenderar vi att redan innan stämpla dessa organisationer på ett förbestämt sätt.

2.9 Att studera motiv

När motiven bakom förändringsprocessen studeras i denna uppsats kommer de göras utifrån Alfred Schutz indelning av motiv, för-att samt på-grund-av. För-att motiv (*in-order-to*) är kopplade mot den kommande tiden och handlar om en önskebild av hur saker och ting ska te sig i framtiden. Dessa typer av motiv bygger på förväntningar om vad en specifik handling kommer att leda till. Dessa förväntningar bygger på den tidigare skapade meningen som uppstod vid samma typ av handling tidigare (Schutz 1967/1972). En handling kan beskrivas så som att det redan har inträffat. Schutz (1967/1972) och Weick (1979) benämner detta som *"future perfect thinking"*, där *perfect* syftar till dåtid. Man kan genom detta koncept tänka sig in hur framtiden kan te sig och genom denna hypotes välja strategi för att nå dit. På-grund-av-motiven (*because*) har en annan innebörd. Dessa motiv handlar om att något hänt som måste rättas till eller kräver en senare handling (Schutz 1967/1972). Ibland kan dessa typer av motiv beskrivas såsom på-grund-av, efterhandskonstruktioner, men i själva verket inte vara det. Ibland är det svårt att göra denna typ av distinkta uppdelningen i två typer av motiv, denna samt den tidigare nämnde för-att, eftersom de kan gå in i varandra eller verka sida vid sida (Schutz 1967/1972). Brorström uttrycker sig på följande sätt; *"Indelningen ska därför här ses som ett försök att kategorisera motiven i visionära motiv om ett framtida idealtillstånd samt ett mer rationella motiv om att projekten löste ett uppstått problem..."* (Brorström 2010: 146). Weick (1979) är inspirerad av Schutz i sina tankar kring meningsskapandet. Han beskriver att det är när en handling har genomförts som den kan bli uppenbar. Meningsskapandet sker alltså retrospektivt. Detta gäller alltså även motiven, de kan endast förstås i efterhand.

2.10 Organisation och organisering

Många skulle hävda att organisationer är fysiska sammansättningar. Dock är många av en annan mening, som hävdar att organisationer bör definieras som betydelsefulla system (Smirchich 1983). Von Platen (2006) tar upp exemplet att inom organisationen har medlemmarna olika uppfattning om vad som menas med god kvalitet och vad den egentliga kärnverksamheten innefattar. Dessa föreställningar skapar avtryck i organisationen. Von Platen (2006) menar att genom kommunikation skapas mening åt organisationen och dess handlingar. Weick (1995) uttrycker det såsom att utan kommunikationen skulle inte organisationen existera. Därav, oavsett hur tydliga motiven är till organisationsförändringen är ser människor olika saker och tolkar dem på olika sätt. De är som sagt människor, vars uppfattningar påverkar dess handlingar. Olika grupper inom organisationen har olika uppfattningar om den framtida situationen som exempelvis var Länsstyrelsen skulle befinna

sig år 2012. Osäkerhet är således inbyggt i processen. Andra skulle säga att organisationer är kort sagt enheter som har skapats för att samordna olika typer av samordnad handling, där samordning i bemärkelsen organisation blir central. För att skapa ett effektivt och ordnat sätt att utföra handlingar skapas organisationen vilket blir ett sätt att samordna (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). En annan egenskap, enligt Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011), som brukar finnas med i definitionen handlar om att det brukar finnas en formell struktur, som innefattar vilka eller vad som inkluderas och exkluderas inom verksamheten. Till detta finns en hierarki, där vissa personer bestämmer över andra. Den uttalade ledaren behöver inte alltid vara den som egentligen styr. Vilket blir intressant att studera i och med *Länsstyrelsen 2012*, vilka var det som initierade behovet av förändring och vilka som blev drivande i processen. Författarna pekar här på vikten av att organisationens handlingar är av meningsfull karaktär, att organisationen har ett gemensamt mål som de strävar efter. Dock är detta, att alla ska vara enliga och arbeta för ett uppsatt mål, sällan verkligheten. Ofta har människor i organisationen motstridiga målbilder om vad arbetet går ut på (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011), vilket var fallet på Länsstyrelsen.

En klassisk definition som många organisationsteoretiker förhåller sig till ser organisationer som verkliga enheter, som är tydligt avgränsade och består av struktur, mål och resurser. Utöver detta innehåller organisationen medlemmar och styrs av en organisationsledning (Czarniawska-Joerges, 1993). Mintzberg (1983) skulle mena att det är organisationen i sig som utför handlingen och till mångt och mycket styrs av övergripande strukturer. Dessa tankar har ifrågasättas av många och det var bland annat utifrån detta som institutionell teori växte fram, vilket anammar en annan syn på organisationer. Grunden ligger i det socialkonstruktivistiska synsättet. (Eriksson-Zetterquist 2009). Eriksson-Zetterquist (2009) menar att organisationer beskrivs som institutioner där idéer institutionaliseras kring hur organisationer bör se ut. I detta perspektiv menar man att organisationerna agerar för att skapa legitimitet och att beslutsfattandet styrs av hur normer och värderingar ser ut i dess omgivning, om vad som är legitimt för den specifika organisationen. (Jacobsson, 1994). Här ses organisationen som ett objekt och det blir dess egenskaper som blir intressanta (Edvardsson Stiwne 1997). Edvardsson Stiwne (1997) menar dock att det är något som går förlorat i detta synsätt, vilket handlar om individerna och den mänskliga interaktionen. Därmed menar författaren att just processperspektivet blir av stor vikt där organisationer ses som nätverk av relationer. Organisationen finns kvar men fokus för analysen förflyttas till det sociala sammanhanget (Edvardsson Stiwne, 1997). Detta perspektiv anammar även Weick (1995) och menar att organisationer ska ses som processer där individer tillsammans genererar meningsskapande. I denna studie där resultatet av meningsskapandet ska studeras och inte själva organisationen är detta synsätt att föredra.

Weick använder ogärna begreppet organisation och menar att det begreppet handlar om en stabil enhet, som existerar inom en viss gräns och som inte historiskt förändras. Organisering fungerar bättre i detta sammanhang eftersom det är handlingen som står i centrum. Detta är ett mer processinriktat synsätt (Weick 1995). Utifrån ovanstående argumentation, att anamma ett annat synsätt, det processuella, menar jag bidrar mer till förståelsen för organisationsförändringen som ägt rum hos Länsstyrelsen. Weick har dock fått en del kritik för detta synsätt, att organisation och individ ska ses som detsamma. Vissa menar därmed att

det är viktigt att se dessa som två analysenheter. Exempelvis delar inte alla individer samma tankar om målen inom organisationen som kanske andra gör. Det är detta som gör det hela problematiskt (Taylor och Van Every 2000). Brorström uttrycker sig såhär; *"Det är individer som skapar mening men det är organisationen som handlar och förhållandet här emellan är inte klarlagt"* (Brorström 2010: 41). Ericson (1998) menar att det finns en tydlig kollektiv dimension av organisationen. Individers handling skapar mening men när detta samordnas inom en organisation menar författaren att flera individers handlingar koordineras till en gemensam innebörd. Ericson (1998: 17) förklarar detta vidare *"Att olika individer i en organisation inte alltid tilldelar frågor gemensam mening kan förstås utifrån att individers kognitiva schemata sinsemellan är heterogena"*. Detta menar författaren skapar gemensamma innebörder. I studien kommer olika individers mening och uppfattning kring förändringsprocessen att belysas.

Planerade förändringsarbeten

Idag ökar kraven på offentliga organisationer vilket många forskare menar handlar om en vridning mot marknadisering av den offentliga sektorn, vilket brukar benämnas som New Public Management-diskursen (Brorström 2010). Brorström (2010) förklarar att vissa forskare menar att fler förändringar finns att vänta där exempelvis entreprenörskap och samarbeten mellan privata och offentliga organisationer kommer att öka. Brorström (2010) förklarar vidare att de privata organisationerna har en bild av sig att bedriva mer effektiv verksamhet, vilket leder till att offentliga organisationer imiterar dem. På Länsstyrelsen ledde detta till att en så kallad strategisk förändringsprocess drog igång (Bruzelius & Skärvad 2004). Organisationsforskare är inte eniga kring vad strategisk förändring innebär eller hur den bör definieras. Den allmängiltiga förklaringen pekar dock på att det handlar om en avsiktlig och planerad satsning av att anpassa sig gentemot politiska, tekniska och kulturella system i dess omvärld (von Platen 2006). Detta visar på att det krävs stora omställningar för organisationen vilket är krävande för dess medlemmar. Detta är dock det som gör de planerade förändringsarbetena, såsom *Länsstyrelsen 2012*, intressanta att studera, att det är så pass komplexa i sin natur. Greenwood och Hinings (1996) pekar på den traditionella förklaringen till att organisationer förändras vilket handlar om att skapa balans, både internt och externt. Melén Fäldt (2010) menar att i praktiken motiveras förändringsprojekten ofta som ett sätt att reducera kostnaderna och förbättra verksamhetens resultat. En allmän mening inom området är att detta ställer högra krav på organisationers ledning och dess chefer. Att kunna se behovet av förändringen och sedan planera in det i verksamheten (Alvesson och Sveningsson 2008). Här handlar det hela mycket om att de specifika initiativen och besluten till förändringen som är tagna av ledande personer eller ledningen inom organisationen (Brorström 2010). Inom organisationsförändringarna ses alltså ofta ledarna och ledningen som nyckelpersoner för att driva processen (Kotter 1995). Detta kommer denna studie belysa, vilka personer som anses varit initiativtagare till processen och vilka som gett drivkraft åt satsningen. Personer inom organisationen har säkerligen skilda åsikter om vem eller vilka som verkat som dessa nyckelpersoner. Melén Fäldt (2010) pekar på att många forskare idag ser en tendens att organisationer ser mer till personalens acceptans till förändringsarbetena och vill även inkludera dem för att öka framgångspotentialen i projekten (Melén Fäldt 2010). Detta var

något Länsstyrelsen hade som intention från början när satsningen drog igång. Melén Fäldt (2010) pekar på vikten av detta då det är medarbetarna i organisationen som till mångt och mycket ska förverkliga förändringsstrategierna. I och med detta blir en sammanvävd organisation viktigt. Brorström (2010) förklarar genom att sammanföra olika identiteter och lägga fram skäl till att de hör samman kan enlighet skapas i organisationen. Enhetlig identitet tar lång tid att skapa men leder till att medlemmarna identifierar sig med organisationen. När flera tänker samstämmigt blir det även lättare att genomföra förändringar (Brorström 2006). Även Weick (2006) framhåller vikten av att skapa entusiasm eftersom det leder till handling. För att skapa entusiasm kan exempelvis en vision skapas, vilket påverkar organisationsmedlemmarna inställning till satsningen (Ericson 1998). Brorström (2010) menar att visionen blir ett sätt för organisationen att visa upp det de *vill* göra för att eventuellt undvika att frågor kring vad det gör. Genom att skapa en vision om framtiden kan organisationen marknadsföra sig och visa framställa hur den framtida positionen kan se ut. Detta handlar också om att ge liv åt processen så den utvecklas och upplevs som legitim (Brorström 2010).

Planerade förändringar i denna bemärkelse handlar alltså om att förutse framtida händelser och därmed kunna styra förloppet (Edvardsson Stiwne 1997). Att ha förmågan att kunna förutse dessa händelser och därmed kunna ta rationella beslut har kritiserats av många (Czarniawska-Joerges, 1988). Detta synsätt, där förändring ses som en rationell beslutsprocess, menar många inte är så pass trolig. Det skulle förutsätta att individer har helt tydliga mål, exakt den kunskap som krävs kring val av metoder samt förmågan att se klart kring åtgärder och effekter. Allt inom en organisationsförändring kan inte förutses, vilket kommer att leda till att aktiviteter och händelser inte kan förutspås. Utöver detta sker det sannolikt problem eller hinder på vägen som gör att de valda metoderna måste ändras eller göras om för att anpassas från teori till verklighet (Jakobsen och Thorsvik 2008). Edvardsson Stiwne (1997) menar att det är viktigt att se vilka bakomliggande värderingar som styr hur exempelvis informationen kommuniceras inom organisationen eller vem som gör vilka arbetsuppgifter och så vidare. Det är i möjliggörandet mellan den praktiska omställningen och människors tankar och förståelse för händelsen som organisationsförändringen skapas (von Platen 2006). Detta är ytterligare argument som stödjer val av teoretiskt perspektiv för denna studie då tanken är att fånga resultaten av meningsskapandet. Även om förändringen är planerad innehåller den en rad olika oförutsägbara händelser. Förändring, kopplat till hur meningar och uppfattningar skapas, är ett svårt att tydliggöra då allting hela tiden förändras (Weick 1995). Det finns ingen tydlig början och eftersom de pågående händelserna aldrig tar slut så går det inte heller att prata om en slutpunkt (Weick 1995). Detta är anledningen till att det är processperspektivet blir relevant för dessa typer av studier. Hernes (2008) menar att det är processer och handlingar som blir intressant. Inom organisationsstudier handlar det hela mer om att studera organiseringen än organisationen. Man kan säga att förändring är en del av den pågående processen (Taylor och Van Every 2000). Detta synsätt anammar även Edvardsson Stiwne (1997: 20); *"Om man ser förändring, som en kontinuerligt pågående meningsskapande process, blir en viktig aspekt av forskningen att undersöka vilken innebörd eller mening organisatoriska förändringar får för individer och grupper"*. Weick (2006) skulle säga att förändringen är något som uppstått genom att människor skapar mening av

händelser, vilket handlar om störningar i vardagen. Dessa störningar kan därmed ses som delar i den ständigt pågående processen av förändring (Weick 2006). I och med att strukturerna inom organisationen förändras vid den planerade förändringsprocessen så ändras således relationerna människor emellan.

2.11 Sammanfattning

Meningsskapandeperspektivet som genomgående har presenterats i detta kapitel kommer att användas som ett verktyg för att skapa förståelse och ett sammanhang för strategiska förändringsarbeten. För att fånga upp resultatet av meningsskapandet, vad människor exempelvis har för känsla kring satsningen som pågår används alltså detta perspektiv. Brorström (2010) förklarar det som att det blir det språk jag talar när jag benämner förändringsprocesser. Detta blir ett instrument för att utveckla kunskap och begrepp för förståelsen kring strategiska förändringsarbeten. Slutsatserna i studien kommer därmed bestå av ett bidrag till forskningen kring nya infallsvinklar att förstå strategiska förändringsarbeten. Teorin ska på ett enkelt sätt kunna förenkla *verkligheten* men för att det inte ska bli för allomfattande och kunna pass in i den kontexten jag studerar har jag skapat en referensram (Bryman 2011). Denna teori kan sedan testas på andra strategiska förändringsprocesser.

Eftersom utgångspunkten i detta arbete är att förändring inom organisationer skapas av individer som handlar baseras min syn på organisationer att de skapas via sociala konstruktioner. I och med detta blir organiseringen mer intressant eftersom handling står i centrum och inte den specifikt organisationen i fråga. Organisering ska ses som aktivt meningsskapande (Edvardsson Stiwne 1997). Uppsatsen baseras på att skapa förståelse för förändringsarbete vilket kräver att motiven till individens handlingar studeras (Schutz 1967). Därav blir det viktigt för mig att genom samtal med individerna tolka dess ”... *subjektiva konstruktion av mening*” (Ericson 1998: 50).

3. Metod och material

3.1 Val av metod

Weick (2000) menar att förändringar hela tiden växer fram vilket kan resultera i att organisationen anammar idéer och anpassar förändringen inom ramen för det specifika planerade förändringsarbetet. Detta leder till att förändringsarbetet som kommer studeras både kan ses som en avskild händelse men också som en del i en långtgående process (Melén Fäldt 2010), vilket har varit betydande i min studie. Processen *Länsstyrelsen 2012* har studerats utifrån ett processuellt perspektiv där avvikande händelser inom processen beskrivits som delprojekt. Förändringsprocessen studerades utifrån mitt teoretiska ramverk för att därigenom kunna förstå och förklara processen djupare och mer ingående. Meningsskapande i denna uppsats ska ses som ett perspektiv på hur organisationer och individer handlar samt hur dess omvärld studeras. Meningsskapandeperspektivet har använts som ett verktyg för att beskriva förändringsarbetet som pågått (Brorström 2010), där resultatet av meningsskapandet blir det centrala. Här inkluderas alltså motiven bakom förändringsarbetet, hur processen såg ut samt vad projektet lett till. Denna grundliga studie bygger kort sagt på en kvalitativ ansats som baserades på intervjuer och dokument från myndigheten.

3.2 Fallstudien Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Studien har byggt på en fallstudie, vilket utgör min undersökningsstrategi och empiriinsamling (Bryman 2010). Anledningen är för att jag på nära håll ville studera förändringsarbetet inom organisationer kopplat till ett meningsskapandeperspektiv. En kvalitativ fallstudie passar således bra till min ansats då gränserna är diffusa mellan organisation och omvärld i fallet jag studerat. Fallstudien lämpar sig bra då det är svårt att skilja på den utveckling som ständigt sker inom organisationen och dess omvärld kopplat till den planerade förändringen som ägt rum (von Platen 2006). Vidare menar författaren följande; *"En fallstudie kan ge rik och detaljerad kunskap om det som studeras."* (von Platen 2006: 66), vilket varit viktigt för mig, att skapa en djupgående förståelse för *Länsstyrelsen 2012*. Studien blir även lättmottaglig för det lokala där berörda individers innebörder blir relevanta för att skapa förståelse. Det är således inbyggt att den ökade förståelsen och insikten om förändringsarbetet vidare kan leda till en mer mångsidig bild av processen som framtida förändringsarbeten kan använda sig av. Bilden blir helt enkelt mer realistisk (Alvesson och Sveningsson 2008). Jag har valt att använda mig av *Länsstyrelsen i Västra Götalands län* och dess förändringsarbete *Länsstyrelsen 2012* som fall i min studie.

3.3 Datainsamling

Studien är uppdelad i två delar, där intervjuer använts i båda stegen. Intervju som forskningsmetod är helt enkelt ett specifikt samtal med struktur och syfte (Kvale 1997). Som metod är den passande eftersom det handlar om att tolka meningsfulla relationer (Kvale 1997). Först genomfördes djupintervjuer med nyckelpersoner inom organisationen knutna till förändringsarbetet. Steg två blev att föra diskussion med 3 olika fokusgrupper där fokus lades på vad processen lett till idag. Utöver detta har en hel del dokumentation används för att

skapa förståelse till organisationsförändringen. Dessa dokument har jag hämtat på Länsstyrelsen i Västra Götalands län. Det handlar om arbetsdokument, uppföljningar, informationsdokument samt diarieförda beslut.

Intervjuerna

I enlighet med val av teori, meningsskapandeperspektivet, valde jag att genomföra intervjuer med 19 respondenter. Eftersom meningsskapandet endast kan förstås i efterhand (Weick 2000) är intervjuer mycket användbart. Det faktum att min avsikt med uppsatsen är att förstå och förklara förändringsarbetet djupgående är det mest lämpligt att fråga människorna i organisationen om deras uppfattningar. Kvale (1997) menar att den kvalitativa forskningsintervjuns syfte handlar om att förstå ett uppsatt ämne utifrån respondentens egna perspektiv. Den är således halvstrukturerad i sitt utförande (Kvale 1997), där intervjun handlar om att ställa vida frågor som respondenten själv får utveckla svaret kring (Alvesson & Deetz 2000). Detta kommer att anammas i denna uppsats. Intressant är att studera respondenternas tankar och uppfattning på ämnet. En betydande fördel med forskningsintervjun är att den är så öppen och flexibel i sin form (Kvale 1997). Dock menar författaren att själva metoden för genomförandet är av stor vikt att förhålla sig till, vilket han delar in i sju steg; tematisering (syftet med undersökningen), planering (planera, införskaffa kunskap), intervjun (genomförande), utskrift (transkribera), analys (kopplat till ämne och syfte), verifiera (generaliserbarhet, reliabilitet, validitet) samt rapportering (resultatet). Dessa steg användes genomgående för att organisera och strukturera min metod och mitt genomförande av forskningsintervjuerna (Kvale 1997).

I denna studie genomfördes först enskilda intervjuer med nyckelpersoner kopplade till *Länsstyrelsen 2012* för att få en bättre bild av motiven bakom satsningen. Här diskuterades även processens genomförande och etablering inom organisationen för att till sist kort prata om vad processen lett till. Detta handlade kort om att främst prata om *varför* och *hur*. Steg två blev att utifrån ovanstående diskussion ta fram underlag för att sedan genomföra intervjuer med tre fokusgrupper. Här diskuterades då främst frågan kring vad processen lett till men även här behandlades *varför* -och *hur*-frågorna. Den första fokusgruppen bestod av de som kom att kallas budbärare (Länsstyrelsen benämning), vilket inkluderade enhetschefer och planeringssamordnare. Planeringssamordnare fungerar som ett stöd till enhetschefen i arbetet med planering och uppföljning. Budbärarna hade som uppgift att sprida information kring förändringsarbetet inom organisationen. Fokusgrupp två bestod av mottagare, vilket var medarbetare i organisationen som därmed skulle ta emot information kring förändringsarbetet och omsätta detta till handling. Denna gruppintervju hölls på Länsstyrelsen i Göteborg. Fokusgrupp tre bestod även den av mottagare men gruppintervjun hölls på Länsstyrelsen i Skara. Bryman (2011) menar att när gruppintervjuer görs så fångas det undandömda eller svåråtkomliga i organisationen lättare upp än vid enskilda intervjuer, vilket var tanken bakom valet av intervjumetod. Både vid de enskilda intervjuerna och vid gruppintervjuerna spelades samtalen in för att försäkra mig om att allt som sas kom med, vilket underlättar vid den senare transkriberingen. Det omfattande materialet från intervjuerna har sedan använts som underlag för empirin och analysen.

Val av intervjupersoner

I min studie var det av stor vikt att noga och grundligt välja ut vem och hur många som ska intervjuas för att skapa så pass hög kvalitet och tillförlitlighet till min undersökning. Intervjupersonerna eller respondenterna i min studie är valda utifrån olika principer. De fyra nyckelpersonerna valdes ut efter principen att de varit med under hela processen, haft god insyn i initiativtagandet, etableringen och genomförandet. Fokusgruppen med budbärare valdes ut utifrån sin roll inom organisationen. Dessa personer hade i uppdrag att förmedla information kring förändringsarbetet ut i organisationen, därav namnet budbärare. De skulle verka som en länk mellan ledning och medarbetare. Fokusgrupperna med mottagare innefattar medarbetare där spridningen baserad på enhet, kön, och verksamhetsort har inkluderats, vilket nedanstående tabell även illustrerar. De två mottagargrupperna har även en spridning i ålder. Anledningen till att inkludera ålder var för att se om de intervjuade sa olika saker beroende på hur gamla de var, vilket intervjuerna i Brorströms (2010) studie visade. Totalt sett har 19 personer inkluderats i studien, nedan specificeras respondenterna. För att öka anonymiteten kallar jag nyckelpersonerna för person/respondent 1, 2, 3 och 4 vidare i studien. Denna beteckning stämmer inte överens med ordningen de presenteras nedan. De tre fokusgrupperna redovisas som grupp; budbärare som fokusgrupp 1, mottagare Göteborg som fokusgrupp 2 och mottagare Skara som fokusgrupp 3.

Nyckelperson	Enhet	Funktion	Ort	Kön
1	Staben	Controller	Göteborg	Man
2	Info	Informatör	Göteborg	Kvinna
3	Personalenheten	Enhetschef	Mariestad	Man
4	Staben	Verksamhetsutvecklare	Göteborg	Kvinna
Budbärare	Enhet	Funktion	Ort	Kön
1	Landsbygd	Funktionschef, planeringssamordnare	Göteborg	Man
2	Veterinär & djurskydd	Enhetschef	Skara	Man
3	Kulturmiljö	Enhetschef	Göteborg	Man
4	Ekonomi	Planeringssamordnare	Vänersborg	Kvinna
5	Vattenvård	Funktionschef	Vänersborg	Man
Mottagare Göteborg	Enhet	Funktion	Ort	Kön
1	Miljöskydd	Medarbetare	Göteborg	Kvinna
2	Skydd & säkerhet	Medarbetare	Göteborg	Man
3	Social hållbarhet	Medarbetare	Göteborg	Kvinna
4	Rätts	Medarbetare	Göteborg	Man
5	Service	Medarbetare	Göteborg	Kvinna

Mottagare Skara	Enhet	Funktion	Ort	Kön
1	Kulturmiljö	Medarbetare	Mariestad	Kvinna
2	Landsbygd	Medarbetare	Skara	Man
3	Veterinär & djurskydd	Medarbetare	Skara	Kvinna
4	Samhällsbyggnad	Medarbetare	Mariestad	Man
5	Naturvård	Medarbetare	Mariestad	Kvinna

Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna är så kallade semikonstruerade intervjuer där samtalet följer ett uppsatt frågeschema kring lika teman (Bryman 2011). Eftersom jag ville att personerna ska berätta så mycket som möjligt själva har ordningsföljden ändrats vid varje intervju. Frågorna i sig är mer allmänt konstruerade där olika följdfrågor har ställts under intervjuens gång för att skapa ett öppet samtalsklimat. Detta ger en mer flexibel intervju (Bryman 2011). Bryman (2011) framhåller även att semikonstruerade intervjuer även är vanligt när gruppintervjuer genomförs. För att klargöra för respondenterna i vilket syfte studien genomfördes skickades ett mail till alla innan intervjun eller träffen med fokusgruppen genomfördes. Där klargjorde jag för studiens syfte och vilka huvudfrågorna för dagen skulle komma att vara. Detta gjordes för att väcka tankar hos respondenten kring ämnet samt minska bortfall. Jag ville även skapa ett förtroende där förhoppningen var att respondenterna kände att de kunde förmedla sina tankar och åsikter kring ämnet (Bryman 2011). Bryman (2011) menar att tillit och förtroende är viktigt, vilket underlättades i och med att direktintervjuer. När intervjuerna var genomförda transkriberades det som sagts inom några dagar för att inte glömma bort speciella intryck eller nyanser av den specifika kontexten (Bryman 2011). Det omfattande materialet användes sedan som en del av det insamlade empirimaterialet.

Dokumenterna

För att skapa en tydligare uppfattning kring Länsstyrelsen, dess roll, verksamhet och *Länsstyrelsen 2012* började jag studien med att studera interna och externa dokument på ämnet. De dokument som rör *Länsstyrelsen 2012* har jag fått av myndigheten personligen där jag tillsammans med mina kontaktpersoner kom fram till vilka dokument som behövdes. Andra dokument är exempelvis utredningar där länsstyrelsen inkluderats, Länsstyrelsens hemsida och andra hemsidor inom den svenska förvaltningen. I de fall där dessa varit relevanta för min studie har de specificerats och angetts härkomst.

3.4 Att studera motiv

Motiven som presenteras är baserade på vad respondenterna berättat under de intervjuer som genomförts. Det handlar således inte om de motiv som Länsstyrelsen kommunicerat ut till sina anställda eller gentemot omvärlden. Detta handlar om motiv kring varför respondenterna anser att förändringsarbetet uppkom och varför etableringen tog den form den gjorde. Som tidigare nämnt inspirerades jag till en början inspirerades Brorströms (2010) avhandling som

behandlar motiv bakom projekt. De motiv respondenterna i hennes undersökning framförde har använts som utgångspunkt i min uppsats vilket senare har ändrats, omformulerats och anpassats med hjälp av ytterligare teori och litteratur för att förklara de olika motiven för mitt studiefall. Detta är en del av min operationalisering av det teoretiska ramverket.

3.5 Att fånga resultat av meningsskapande

Eftersom denna uppsats bygger på att fånga resultatet av meningsskapande måste metod för att fånga detta tas fram. Detta menar även Kvale (1997) är en av de viktigaste aspekterna i arbetet, hur empirin ska studeras. Intervjuerna är därmed uppbyggda utifrån tanken kring hur jag sedan ska kunna analysera dem (Kvale 1997). För studera meningsskapandet kring *Länsstyrelsen 2012* har som tidigare nämnt intervjuer använts tillsammans med en rad dokument på ämnet. Här har respondenternas handling och tankar kring processen studerats vilket Weick skulle (1995) säga alltid sker retrospektivt. Detta synsätt, att mening skapas i efterhand kommer denna avhandling baseras på. Dock vill jag poängtera att i denna uppsats är utgångspunkten inte att avbilda en annan individs meningsskapande, det ska alltså inte ses som en avbild utan en tolkning. Min uppsats är att skapa förståelse för organisatoriska förändringsarbeten utifrån ett meningsskapandeperspektiv, därav kan detta förhållningssätt anses forskningsmässigt relevant. Genom språket ska meningsskapandet tolkas och detta skulle Alvesson och Sköldberg (1994) mena är centralt i forskningen, att framställa poängfulla tolkningar av olika typer av fenomen. Dock är det här viktigt att se till vad som anses vara trovärdig forskning eftersom det skapar legitimitet (Ericson 1998). Detta har jag därmed haft i åtanke under processens gång.

4. Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Detta kapitel syftar till att sätta in läsaren i det specifika fallet och ämnet för studien. Här kommer myndigheten Länsstyrelsen i Västra Götalands län samt en genomgång av förändringsprocessen *Länsstyrelsen 2012* att presenteras. Kapitlet baseras främst på myndighetens egen dokumentation och bidrar till förståelsen av uppsatsens nästa kapitel.

4.1 Länsstyrelserna

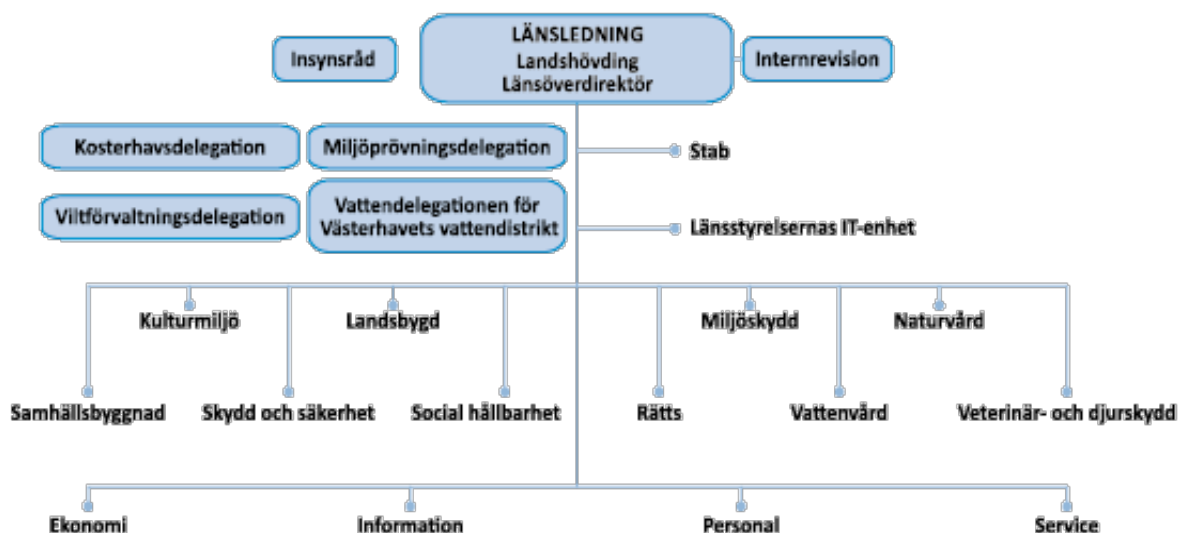
Staten utövar en rad olika verksamheter på regional nivå i Sverige där organiseringen ter sig på olika sätt. I vissa fall så är det statliga sektorsmyndigheter som bedriver arbetet medan länsstyrelserna står för ansvaret inom andra områden (Statskontoret 2010).

Länsstyrelserna har sitt ursprung från första hälften av 1600-talets då dess uppgift var att kontrollera skatteindrivningen i länen. Idag finns det 21 stycken länsstyrelser i Sverige som ansvar för att beslut som är tagna av riksdag och regering realiseras i länet. Som enskild myndighet arbetar alltså länsstyrelsen med att samordna den statliga verksamheten i länet. Länsstyrelserna i Sverige verkar som statens regionala företrädare där den övergripande styrningen styrs utifrån regleringsbrevet samt länsstyrelseinstruktionen, SFS 2007:825. Verksamheten är beroende av förvaltningsanslaget som utgör cirka hälften av verksamhetens finansiering. Utöver detta får myndigheten ekonomiska medel i form av avgifter och bidrag från andra myndigheter och departement (Statskontoret 2010).

Mellan 1960-talet och till en början av 1990-talet hade den moderna länsstyrelsen en viktigt konstitutionerande roll i Sverige då de fick en större roll i den regionala tillväxtpolitiken. Detta bidrog till att myndigheterna gick ifrån att vara förvaltare/verkställare till att bli regionala utvecklare. Genomgående har det funnits tankar om en samordnad länsförvaltning vilket dock har försvunnit mer och mer. Mer ansvar för den regionala tillväxtpolitiken har förflyttats till kommunerna, landstingen eller de kommunala samverkansorganen. Detta har bidragit till att återigen har länsstyrelsens roll ändrats där tillsynen idag är en av myndigheternas huvuduppgifter (Statskontoret 2010).

4.2 Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Länsstyrelsen i Västra Götalands län är landets största och har cirka 750 medarbetare fördelade på åtta verksamhetsorter; Göteborg, Vänersborg, Borås, Uddevalla, Skara, Mariestad, Hornborgasjön och Kosterhavet. Inom organisationen finns det 10 sakenheter, 6 stödenheter, länsledningen som består av Landshövdingen och Länsöverdirektören samt ett insynsråd. Myndigheten är även värdlän för länsstyrelsernas gemensamma IT-enhet sedan 2009, vilket innefattar cirka 130 medarbetare på cirka 20 orter. Alla enheter leds av en enhetschef. Inom vissa enheter finns även funktionschefer samt gruppchefer för att bistå enhetschefen. Utöver det finns en planeringsamordnare (PS) inom varje enhet vars roll är att stödja i planering och uppföljning på enhetsnivå. I ledningsgruppen finns enhetschefer samt länsledningen representerad.



Länsstyrelsen arbetar för ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbart samhälle där både den enskilda människan och samhället är i fokus. I och med att Länsstyrelsen ska väga olika intressen emot varandra och få besluten att fungera som en helhet har Länsstyrelsen i Västra Götaland valt att arbeta med fem strategiska områden för att nå det hållbara samhället: *Energi och klimatpåverkan, Klimatanpassning, Miljömål, Socialt hållbar utveckling* och *Vatten*.

4.3 Länsstyrelsen 2012

År 2007 började diskussionerna på Länsstyrelsen i Västra Götaland län att myndigheten skulle starta upp en förändringsprocess. År 2008 togs sedan beslutet att arbeta fram en inriktning för åren fram till 2012. Utifrån detta arbete har en vision, strategiska mål och mål för 2012 formulerats. Processen skulle ge en helhetsbild av hur Länsstyrelsen behövde utvecklas under de kommande åren. Förändringsarbetet fick beteckningen *Länsstyrelsen 2012*. Målsättningen uttrycktes en bättre dialog och ett bättre arbete för de gemensamma och långsiktiga utvecklingsfrågorna. Denna målsättning syftade till att stärka Länsstyrelsens förmåga att utföra sitt uppdrag. Den övergripande visionen *Länsstyrelsen – för det hållbara samhället* skulle genomsyra verksamheten, både på ett strategiskt och operativt sätt. Utifrån detta utvecklades de strategiska målperspektiven för organisationen och femton mål sattes upp vilket preciserades i organisationens styrkort.

Tidigare fanns det ingen samlad vision för Länsstyrelsen utan varje enhet hade sin egen syn på verksamheten och dess målbild. Det saknades tydliga mål och sätt att mäta dessa mål på. De olika enheterna var till stor del självstyrande där varje enhet arbetat fram sin egen unika vision. Det saknades således en tydlig struktur inom myndigheten. Dokumentationen pekar på att idéerna till att starta förändringsarbetet hade sin startpunkt i den centrala samverkansgruppen. Här belystes vikten att medarbetarna skulle vara delaktiga genomgående i förändringsarbetet, vilket blev något av deras ledstjärna. Det som varit en stor del inom detta projekt handlar om ledningsstyrda processer, som exempelvis enheten staben har fokuserat mycket på. Det fanns viss otydlighet inom organisationen vilka som var bärande till olika

idéer inom verksamheten, vilka som skulle ha rollen som budbärare av de beslut som togs på ledningsnivå. På grund av detta skapades det en struktur för ledningsstyrda processer, vilket exempelvis tydliggjorde chefernas roll inom styrningsprocessen. I detta arbete har styrning varit i fokus och just organiseringen kring styrningsprocesserna. Inom *Länsstyrelsen 2012* kan några nyckelord urskiljas; ledningsstyrda processer, dialog, målbilden, budbärare samt eventuellt även roller. Arbetsgruppen statade processen med att göra en systematisk omvärldsanalys där den centrala frågan som ställdes var vilken roll Länsstyrelsen har i länet. Sammanfattningsvis arbetade gruppen utifrån att göra analyser av utredningar, länsstyrelsegemensamma projekt samt förutsättningar för personalsammansättning och ekonomi, gruppen gjorde en intern och extern SWOT-analys, gruppen anordnade workshop i ledningsgruppen och i den stora chefsgruppen och det sista var att göra en trendanalys. Utifrån trendanalysen så lyftes de viktigaste trenderna fram. Dessa kategoriserades i fem områden, vilka gruppen menade skulle passa väl ihop med strukturen av myndighetens tidigare styrkort. I detta initierande visionsarbete understryker arbetsgruppen att materialet ska ses som arbetsmaterial och kan komma att ändras på vägens gång. Dessa fem perspektiv blev således en målbild var Länsstyrelsen skulle befinna sig 2012 och innehöll följande perspektiv; *Målgrupper, intressenter och resultat, Utveckling och förändring, Arbetsplatsen, ledarskap och medarbetarskap, Effektivitet, organisation och arbetsätt, Ekonomi, finansiering och resurser*

Från initiativ till beslut

När förstudien var genomförd togs beslutet att formulera en ny vision och nya mål för myndigheten.² Medarbetarna fick chansen att säga sitt under en personaldag den 1 september 2008 på Svenska Mässan i Göteborg. När förbättringsförslagen bearbetas tog ledningen beslutet att utforma nedanstående vision samt mål för 2012 utifrån styrkortet:



² Beslut 2008-12-18, diarienummer 100-119365-2008

5. Länsstyrelsen 2012

Detta kapitel redogör för det empiriska materialet från fallstudien. Först kommer jag att behandla varför förändringsarbetet startad. Detta kommer att göras genom att studera motiven bakom förändringsprocessen. Efter det läggs fokus på hur processen etablerades. Till sist kommer jag att studera utfallet av *Länsstyrelsen 2012*, där respondenterna har gett sin syn på vad förändringsarbetet lett till. Även detta är kopplat till de uttryckta bakomliggande motiven till förändringsarbetet.

5.1 Varför förändringsarbetet genomfördes

I de intervjuer som genomförts med nyckelpersoner, budbärare samt mottagare på myndigheten har nedanstående motiv identifierats kring vad förändringsarbetet syftar emot. Motiven är uppdelade i för-att samt på-grund-av och bygger på medarbetarnas och chefernas uppfattningar och perceptioner.

Motiv 1: För att öka effektiviteten

Att rusta sig för framtiden är något fler av respondenterna framhåller. Person 1 menar att detta var en av de tydliga bakomliggande faktorerna till förändringsarbetet. Eftersom verksamheten är så pass spretig, med så pass många olika sakområden, menar person 1 att myndigheten hade ett stort behov av att ”... *samla sig kring några saker så vi drar åt samma håll*”. Som tidigare nämnt har länsstyrelserna varit del i debatten om den offentliga verksamhetens i flera utredningar de senaste åren. Exempelvis har länsstyrelsen roll ifrågasatts. Person 3 menar att detta är en stor del i varför denna process startade. Exempel på utredningar där länsstyrelsens roll tagits upp, menar respondenten, är ansvarsutredningen och debatten kring koncentrationen av länen; ”*Ansvarsutredningen kom från regeringen, vilket handlade om att se över statlig styrning, hur man effektiviserar den*”. Just denna effektivisering av den statliga styrningen är en produkt av att samhället ställer högre krav, menar person 3. ”*Om man tittar på strukturerna på EU-staterna så har de ju mycket starkare regioner, färre osv*”, vilket person 3 menar har påverkar Länsstyrelsen i stor utsträckning indirekt via ansvarsutredningen. Person 4 framhäver också att de ökade kraven på myndigheten har lett till att förändringsprocessen dragit igång. Fokusgrupp 1 menar att effektivitet har varit ett av motiven bakom processen likt grupp 3 som framhåller att ett av motiven förmodligen var att ledningen hade sett vinster med att satsa på detta.

Respondenterna hänvisar till att de interna processerna varit under luppen i och med flera utredningar; ”*Att vi når fram snabbare med samma kvalitet. Medarbetarna ska inte springa fortare men de ska springa smartare*”. Person 2 pekar på att något fattades för att nå ytterligare effektivitet; ”... *inga mätbara mål som vi kunde använda i vår styrning och planering*”. Respondenten menar även att tanken med *Länsstyrelsen 2012* var att utveckla förbättringsarbetet och styrningen på myndigheten. Tidigare fanns bara några få mål från ledningsnivå, vilka var otydliga och inte heller mätbara. Detta menar även fokusgrupp 3 som en viktig faktor, att ledningen uppmärksammat några strategiskt viktiga frågor som det inte funnits utrymme för tidigare. Att skapa tydligare mål och bättre mätningar av verksamheten

framhåller även fokusgrupp 1 som ett effektivitetsmotiv eftersom det ger feedback på vad verksamheten åstadkommit och vad som behöver förbättras. Tanken var att vidareutveckla styrkortet för att kunna mäta nyckeltal och hitta punkter där effektivitet, kvalitén eller rättsäkerheten bör bli bättre.

Person 1 pekar på att Länsstyrelsen ofta framställs som otroligt ambitiösa men att saker och ting ibland kompliceras, vilket kan påverka effektiviteten; *"... länsstyrelsen har ju varit känd för hög kvalitet och pålitlighet"*. Person 1 uttrycker sig på följande sätt; *"Det ska borrar ner i berget, vi ska ha stöd för det vi säger och det har man och ska lita på"*. Nu menar person 1 att det kanske var dags att klocka myndigheten för att se hur mycket som blir gjort, vad som är bra nog. Detta framhåller även person 2; *"... vi är oerhört duktiga tjänstemän som vill göra rätt för sig..."*. Person 2 förklarar att detta blir svårt när man arbetar med förändringsarbetet på en enhet och dem drivande inom organisationen vill öka effektiviteten genom exempelvis verksamhetsplaneringen. *"... det är någonting i kulturen att vi ska göra rätt för oss. Det kan vi se i vår handläggning, i våra beslut att vi ska vara så fruktansvärt säkra hela tiden..."*. Person 2 menar att effektiviteten tyvärr har fått stå vika för rättsäkerheten. Respondenten fortsätter och förklarar att en av tankarna initiativtagarna hade till detta var att se över verksamheten för att; *"... släppa lite mer på kontrollen"*. Person 2 menar att; *"Det ska vara tillräckligt bra beslut och snabbt avgjorda"*. Person 3 pekar här på att bättre sammanvägda bedömningar bör leda till ökad effektivitet eller att besluten tas med högre kvalitet, detta fanns inte; *"Vi hade ingen samsyn i husen på vad vårt uppdrag är och hur vi gör våra prioriteringar"*. En annan av nyckelpersonerna framhåller att när organisationen blir mer effektiv påverkar det både internt och externt; *"I min föreställningsvärld, billigare och bättre kommer till del för alla"*.

Motiv 2: För att ändra bilden av organisationen

Länsstyrelsen behövde vara mer proaktiva och ställa krav på andra organisationer i dess omvärld, menar person 3; *"Vi ska se till att positionera oss, vi ska ha mer skinn på näsan vi ska ställa högre krav på saker och ting. Vi ska inte bara vara mottagare, om vi ser att det påverkar handläggningen på ett sätt. Ex. det västsvenska paketet..."*. Fokusgrupp 1 menar också att detta handlade mycket om att se myndighetens roll till dess omvärld och därmed skapa en tydligare position. Grupp 2 framhåller även vikten av att blicka framåt och positionera sig; *"... otroligt viktigt för en organisation som Länsstyrelsen som är lite för gammal för sitt eget bästa. Att man hela tiden måste stanna upp gentemot omvärlden liksom"*. Här pekar grupp 1 på att de kom ihåg att ett av motiven från början handlade om att *"... vara modern i tekniken..."*, för att visa att de var en viktig spelare på marknaden.

Ett motiv som person 2 framhåller kring detta var myndighetens behov av helhetssyn samt att Länsstyrelsen måste bli bättre på att kommunicera tydligare mot sina målgrupper, för att positionera sig som myndighet. Länsstyrelsen hade inte någon samlad målbild och varje enhet hade sin egen vision och egna mål vilket påverkade bilden av myndigheten och skapade problem; *"Ja det var ganska så genomgripande. Vi hade ett problem, alla de strategiska ärenden som är tvärsektoriella... Vi har ju ett problem, vi måste lösa detta och hur gör vi det? Vi har ingen samsyn i husen på vad vårt uppdrag är och hur vi*

gör våra prioriteringar". När Länsstyrelsen tänker helhet skulle det påverka bilden av myndigheten utåt; *"I många stycken har fler enheter samma kund, exempelvis bonden som söker EU-stöd, ska anlägga våtmarker och bonden som ska dika. Det är samma bonde men tre leverantörer. Vi menar nu att det ska finnas en kundansvarig för bonden"*. Helhetstänket och önskan om att skapa en serviceinriktad organisation är återkommande i de genomförda intervjuerna där exempelvis person 2 uttrycker sig på följande sätt; *"... vi är ju en samling idealister i princip eller vad man kallar det, vi brinner för våra frågor, väldigt många som jobbar på Länsstyrelsen, inklusive oss som jobbar inom stödet, man är besjälad av sin sakfråga och Länsstyrelsen 2012 är en helhetsfråga"*. Att det saknades samsyn påverkade myndigheten i negativ inriktning, vilket man ville ändra på; *"... vi hade problem i samverkan. Eftersom man inte har hjärtat på Länsstyrelsen utan hjärtat på en enhet så tar man inte ansvar och konsekvenserna för det som handlar om helheten"*. När myndigheten inte är samlad, enhetlig eller har tydliga mål påverkar det både internt och externt bilden av organisationen menar fler av respondenterna.

Motiv 3: För att öka samverkan och samsynen

Myndigheten hade som motiv med processen att öka samverkan mellan enheterna och därmed skapa en samsyn menar person 1. Detta ville man skapa genom att bland annat inkludera medarbetarna tidigt i processen. Person 1 framhåller att medarbetenas medverkan i förändringsarbeten inte var något nytt; *"Det byggdes på förtroende, öppenhet och förankring redan då..."*. Detta syftar vilket till länsammanslagningen 1998 som skedde 10 år innan processen startade. Grupp 2 och 3 framhåller också länsammanslagningen som ett bakomliggande motiv. Problem med samverkan och samsyn var ett hinder som aldrig blivit löst; *"... att mixa ihop enheterna"*. Person 1 förklarar att ledningen hade motiverat att *"Vi måste rusta oss för framtiden, den här spretiga verksamheten måste samla sig kring saker så vi dra åt samma håll"*. Tidigt i processen uttryckte cheferna detta behov; *"... vi måste bli bättre på helhetssyn"*, vilket kom utifrån att det saknades viktiga element inom verksamheten för klara uppdraget från regeringen menar person 3. Respondenten förklarar vidare att styrkortet togs fram 4 år tidigare (2004), vilket inte gjordes i bred samverkan. Respondenten menar att detta gjordes knappt med ledningens inverkan och de förstod knappt att de hade gjort det, vilket skapade problem; *"Det var ju klart att ingen kände till styrkortet om man inte varit med i arbetet, man visste inte ens att man hade ett styrkort. Ingen förstod och vi använde det inte"*. Varje enhet jobbade efter sina egna mål vilket gjorde att ett av motiven blev just att öka samverkan; *"De hade inga problem, men vi hade problem i samverkan. Eftersom man inte har hjärtat på Länsstyrelsen utan hjärtat på en enhet så tar man inte ansvar och konsekvenserna för det som handlar om helheten"*.

Tidigt i processen pratades det om att skapa en gemensam kompassinriktning för alla enheter inom organisationen, att enheterna i sina verksamhetsplaner och i styrkortet skulle se var de gemensamt var på väg. Denna gemensamma målbild framhåller fler av respondenterna som ett starkt motiv. Det viktiga uttrycktes då var att samordna det tvärssektoriella arbetet, menar person 1. Även om personer är rekryterade på sin specialistkompetens så måste de lära sig att även tänka helhet; *"För att känna att jag inte är anställd på enheten utan på Länsstyrelsen"*.

Även person 2 framhåller detta tydligt; *"... det är svårt och tänka helhet. Speciellt när man kanske inte är anställd för att tänka helhet och inte är en sådan person och inte har sådan kompetens. Det finns redan ett inbyggt motstånd ifrån början att tänka något som är större än sitt eget"*. En av respondenterna i fokusgrupp 1 uttrycker sig såhär; *"... de övergripande målen i relation till hur man förvaltar det här och gör det till sitt eget på enhetsnivå"*. Man menade att det fanns ett glapp där som behövde lösas. Fokusgrupp 1 pekar på att detta är ett problem i styrningen när inte alla vill bli styrda; *"Vi har ju faktiskt en ganska så tydlig specialistorganisation, där har vi den här balansen mellan att bli styrd och att ha mycket ansvar på individnivå. Det finns ju en svårighet i det. Många är specialister och också generalister"*. Detta skapar alltså problem i samverkan och när samsyn ska genomsyra verksamheten. Detta framhåller även grupp 2 som ett av de starkaste motiven, att skapa en myndighet där *"... vi ska försöka jobba på samma grund"*. Vikten av att skapa något där alla tar ansvar för det som gäller alla framhåller fokusgrupp 1. Det fanns ett problem med att medarbetarna bara såg till sitt eget arbete och därmed bara tog ansvar för sitt, sin grupps, sin funktions eller sin enhets arbete menar en av respondenterna.

Motiv 4: På grund av problem

De grundläggande problemen som lyfts fram av respondenterna handlar att myndighetens verksamhet och uppdrag inte hade de gemensamma komponenter som ansågs leda verksamheten i rätt riktning. Detta tog sig uttryck på flera olika håll. Det saknades en gemensam inriktning för organisationen, ingen samlad vision eller övergripande mål. Varje enhet hade sin egen vision och sina egna mål. Att myndigheten inte hade en gemensam inriktning att arbeta emot gjorde att det skapade problem i det tvärsektoriella arbetet på myndigheten menar person 1. Styrkortet hade tagit fram några år tidigare men detta hade ingen förankring i organisationen, menar person 3. Flera av nyckelpersonerna pekade under intervjuerna att organisationen saknade flera viktiga komponenter för att driva verksamheten framåt på ett bra sätt. Det fanns inga övergripande mål vilket skapade många problem. Organisationen tänkte inte helhet vilket skapade problem i samverkan både internt och externt. Utöver detta var de individuella målen inte mätbara på ett bra sätt.

Respondent 1 pratar om att när den stora Länsstyrelsen bildades 1998 blev det ett nytt sätt att organisera; *"... annorlunda än vad statliga myndigheter brukar syssla med"*. Respondenten förklarar att myndigheten kände behovet på att förbättra verksamheten för att svara på omvärldens krav och förväntningar. Skulle detta inte lösas så skulle myndigheten eventuellt förlora fler verksamheter. Detta menar även respondent 3 uttryckte följande innan processen drog igång; *"Ska vi kunna genomföra det som ligger i vårt uppdrag så saknar vi några viktiga element, annars kommer vi inte lyckats"*. Person 3 framhäver även detta och menar på att ett av problemen var att Länsstyrelsens roll ifrågasatts i ett antal utredningar de tidigare åren, där exempelvis koncentrationen redan var ett faktum.

Motiv 5: På grund av konkurrens

Fokusgrupp 1 framför att när detta drogs igång handlade det mycket om att den f.d. länsöverdirektören pratade om vikten att förändras och hänga med i utvecklingen. I och med detta menar de även att Länsstyrelsen nu började se vad som hände i omvärlden. Detta pekar

fler av respondenterna på och förklarar att Länsstyrelsen kände behovet av att staka ut långsiktiga mål kring var de ville utvecklas för att stå emot konkurrensen; ”... vi måste ha något att blicka framåt emot, i relation till omvärlden och vilka inre processer behöver vi då”. Detta menar även grupp 2 som ett framträdande motiv, att omvärlden ställer högra krav kring exempelvis handläggningstider. Ett av motiven har också varit att blir konkurrenskraftig om arbetskraften, vilket grupp 2 framhåller. Länsstyrelsen ville bli en mer attraktiv arbetsplats. Myndigheten ville framstå som en arbetsplats dit yngre skulle vilja komma och jobba förklarar respondenterna. Det fanns alltså en snedfördelning i medarbetarnas ålder minns respondenterna.

Länsstyrelsen såg att myndigheten måste rusta för inte tappa fler uppdrag; ”... vi kan inte masa på såhär. Då kommer det ta slut. Vi måste börja organisera oss för större förändringstryck”. För att få behålla de uppdrag som regeringen tilldelat Länsstyrelsen menar grupp 2 att denna process blir otroligt viktig; ”... det går inte att leva på gamla meriter...”. Person 1 uttrycket tänkbar konkurrens; ”Året efter länsstyrelserna slog samman så bildades ju regionen”. Detta menar även grupp 3 var tydligt; ”Jag har ett minne av att man sa det där, att ska vi existera 2012 liksom så får man kanske jobba för att få till sig uppdrag och visa att vi är den bästa Länsstyrelsen”. Fler av nyckelpersonerna framhåller motivet att processen hade ett tydligt syfte att undanröja konkurrensen från annan offentlig verksamhet. Person 3 menar följande; ”Det var mycket på grund av ifrågasättande av Länsstyrelsen roll, alla dem här utredningarna kring detta...”. I fokusgrupp 1 menar man att översynen av den geografiska indelningen i landet, av länen, är en bidragande faktor till att processen startade. Diskussionen behandlade att slå ihop fler av länen och skapa något ”... större och starkare”, vilket gruppen menar att ledningen var medveten om. När omvärldsbevakningarna genomfördes i och med förstudien såg gruppen vilka trender och moden som fanns på agendan, detta togs sedan in i organisationen; ”... det här är säger världen och trenderna just nu. Om vi formulerar om det då, vad som blir viktigt för länsstyrelsen...”. För att möta den externa konkurrens som fanns menar även person 3 att myndigheten var tvungna att bli tyngre kravställare. Länsstyrelsen ville vara en spelare på marknaden som kunde jämföra sig med de andra storstadslänen, menar nyckelpersonerna.

Motiv 6: På grund av ansvar

En av respondenterna menar att Länsstyrelsen måste ta sitt ansvar och vara ledande i utvecklingen av myndigheter; ”Vi är ju faktiskt regeringens förlängda arm, regeringen styr Sverige... Vi bör ligga i första led och visa utvecklingen”. I och med att förändringsarbetet drog igång gjordes en hel del omvärldsbevakning för att se vad som var på gång, menar person 1. Myndigheten ville ta sitt ansvar; ”Vi var ju ute och sökte kunskap, så mycket som vi kunde om vilka trender som var på gång. Inte främst statliga utredningar som pekade i någon inriktning osv, exempelvis ansvarsutredningen”. Även person 3 framhåller att myndigheten försökte se till vilka trender som styr den offentliga verksamheten; ”... det här säger världen och trenderna just nu”, vilket var en bidragande faktor till att processen startades och tog den form den gjorde. Respondenten 3 förklarar att länsledningens uttryckte sig såhär ”... laga taket när solen skiner, vi gör inte det när det regnar eller haglar”, vilket handlar om att visa

sitt ansvarstagande. Personen menar att även om resultaten och ekonomin var i relativ balans var det viktigt för ledningen att upprätthålla den kvalitét som krävdes för myndigheten, att ta ansvar för att standarden höll den nivå den borde. Fokusgrupp 1 pekar på att genom att göra detta skulle Länsstyrelsen lättare kunna möta allmänheten, verksamhetsutövare, industrin och så vidare. Här pekar gruppen på att eftersom kraven ökar i samhället så var myndigheten tvungna att möta dessa behov och ta sitt ansvar. Även här har länsammanslagningen påverkat menar grupp 1, vilket också handlar mycket om att ta ansvar som myndighet och gentemot regeringen. De menar vidare att det är ledningen skyldighet att möta omvärldens krav och anpassa verksamheten och att där det är viktigt att ”... vara alerta”.

5.2 Hur förändringsarbetet etablerades

Här kommer jag att redovisa etableringen av förändringsarbetet *Länsstyrelsen 2012*. Detta kapitel är till stor del kronologiskt uppbyggt för att lättare skapa struktur för läsaren, dessa faser är således inte uttalade inom organisationen. Förändringsarbetet på Länsstyrelsen kan ses som ett projekt ifall den mer moderna synen på begreppet antas vilket är en benämning på vad medlemmar inom organisationen gör hela tiden och kan inkludera det vardagliga arbetet i projektform (Brorström 2010). Både Staw (1975) och Weick (1995) framhåller att eftersom projekt är svåra att avgränsa i tid och pengar ska processtänkandet anammas. De menar att trots att projektet organisatoriskt har en slutpunkt så fortskrider processen. Detta kapitel delas in i 5 faser där olika projekt blir tydliga i den övergripande processen. Den sista fasen inkluderar nuläget samt fortsättning framöver.

1. Förberedelser och visionära idéer

Förstudie och omvärldsanalys

I dokument producerade av myndigheten går det att läsa att dåvarande länsöverdirektör under ett möte i september 2007 föreslog att Länsstyrelsen skulle samlas kring en process där en så kallad kompassriktning skulle tas fram. Detta arbete skulle sträcka sig mellan 2008 till 2012. För att starta detta arbete, utifrån diskussioner i den centrala samverkansgruppen (CSG), utsågs en arbetsgrupp som skulle driva processen framåt. Inom gruppen fanns representanter från olika enheter med varierande positioner. Uppdraget gruppen fick formulerades på följande vis; ”... att med utgångspunkt i vår verksamhetsidé ta fram förslag till syfte, mål, innehåll, form och organisation för en bred process i organisationen under 2008, som innebär att vi tar ut en kompassriktning med siktet inställt på år 2012”.

Hur tankarna kring detta förändringsarbete växte fram har respondenterna olika förklaringar till. Person 4 menar att denne hörde talas om detta för första gången när informationen gick ut på enheten. Person 4 förklarar att initiativen förmodligen kom ifrån f.d. länsöverdirektören; ”Ja uppfattade att det var där signalen kom, att detta ska vi göra. Sen kan det ju varit andra som var med och som man snabbt gav arbetet till men som jag förstod det hela som att signalen kom ifrån honom ändå”. Att tankarna kom från f.d. länsöverdirektören menar även person 3 till en början. Fokusgrupp 1 har skilda minnesbilder kring när de hörde talas om processen för första gången. Flera av respondenterna har dock svårt att minnas denna tid. En

av respondenterna pekar på att det var f.d. länsöverdirektören som tog upp diskussionen på ett chefsmöte där det presenterades; *"... hur vi ska blicka framåt"*. Vidare menar en av respondenterna att det i detta skeende var mycket fokus på det tekniska i organisationen skulle förbättras, exempelvis Lync (kommunikationsverktyg). Person 3 berättar också om ett möte där f.d. länsöverdirektören pratade *"... brett och stort om sina idéer om framtiden, dels var vi stod då och hur han skulle vilja att vi skulle ta sikte – en kompassriktning"*. Dock menar respondenten, olikt de andra, att starten kom från att denne själv pekat på brister inom organisationen; *"Ska vi kunna genomföra det som ligger i vårt uppdrag så saknar vi några viktiga element, annars kommer vi inte lyckats. Det hade väl jag gett signaler från mitt håll till Göran och det hade väl ... gjort från sitt håll. Då såg han väl där möjligheten att dra igång någonting"*. Person 2 menar också att när denna började på Länsstyrelsen såg respondenten tillsammans med sin kollega att det saknades något i arbetet med styrningsfrågorna och verksamhetsutvecklingen. Det som saknades var en gemensam målbild för hela verksamheten. Person 2 förklarar vidare att de tillsammans då började ställa krav vilket ledde till att de lyfte frågan om att det saknades något inom organisationen. Person 2 förklarar också att fråga fanns i den centrala samverkansgruppen på myndigheten vid den tidpunkten; *"Sen vet jag också att centrala samverkansgruppen hade upp detta men jag kan där tänka mig att eftersom det gått cirka 10 år sedan förra arbetet, så kanske det var dags att göra en ny satsning."* Dock vet inte respondenterna var idéerna kom ifrån början, om de var från sitt och kollegans håll eller om det var ifrån CSG eller ledningen. Person 1 menar däremot att f.d. länsöverdirektören presenterade sina tankar i CSG. Det viktiga här menar respondenten är att förslagen först togs upp i CS och inte i ledningsgruppen. Anledningen till att detta var viktigt att poängtera, menar person 1, är för att tankarna bakom processen har sitt ursprung i en tradition där medarbetarnas medverkan alltid varit viktigt. Exempel på att liknande processer inom organisationen är det tidigare förändringsarbetet kring kompetensförsörjningsfrågorna. Respondenten menade följande; *"Detta var ingen snilleblix till att man tänkte så utan det var mer naturligt"*. Person 1 menar att det presenterades i CSG eftersom; *"Där har vi ju både arbetsgivare och fackliga organisationer..."* där man då kände att förändringen var nödvändig annars kommer *"... det ta slut"*. Respondenten framhåller att f.d. länsöverdirektören kom fram till denna insikt själv utan hjälp; *"Inte att ministern eller statssekreteraren viskade något utan att han själv kom till den insikten. Så startade det"*. Fler av respondenterna i fokusgrupp 2 vill minnas att det hörde talas om *Länsstyrelsen 2012* första gången på personaldagen 2008 förutom en av deltagarna som blev tillfrågad att delta under ett planeringsmöte kring processen. Denne fick då möjligheten att läsa omvärldsanalysen.

Respondenterna har olika syn på vem som framförde dessa förslag från första början. Det går att uttyda f.d. länsöverdirektören och två av nyckelpersonerna varit drivande kring den första diskussionen på ämnet men att arbetsgruppen till förstudien sedan fick en större roll i vad som kom upp på agendan. Person 1 framhåller den f.d. länsöverdirektören som initiativtagare till tankarna att staka ut en kompassriktning. Sedan fick arbetsgruppen uppdraget och då präglades arbetet av dem i gruppen. Person 3 framhåller att det under förstudien var arbetsgruppen som var drivande och att denna själv hade en stor roll. Med tidens gång fick nyckelperson 3 ta mer och mer ansvar för processen i och med att det fanns kunskapsbrister i gruppen. Detta har dock person 1 andra tankar om. Denne förklarar att det är samma personer

som varit drivande i processen genomgående. *"Det var absolut vi i arbetsgruppen som var drivande. Ledningens styrning här var ju bara att vi ska blicka framåt här igen..."*. Person 2 menar att det var arbetsgruppen som fick fria händer att konkretisera det hela; *"Exempelvis att vi skulle ha in det i styrkortsformen och lite sådana saker..."*. Person 1 menar att i stora drag så fanns det utstakade tankar om vad detta skulle leda till även om visionen och strategin inte var satt; *"I huvudsak så stod det sig. Vi kom aldrig på en återvändsgränd och fick backa..."*.

Osäkerhet leder till action

Oavsett vem eller vilka som uttalade orden kring förändringsarbetet först är det i detta skeende intressant att studera vilka idéer som fanns med från början och vilka som glömdes bort. Här pratar respondenterna om kompassriktningen som en tydlig symbol för de visionära idéerna, en utgångspunkt. Ordet kompassriktningen används i flera dokument och av flera respondenter. Person 1 menar att det sas följande; *"Vi måste rusta oss, den här spretiga verksamheten måste samla sig kring några saker så vi drar åt samma håll"*. Det var tankar kring avsaknaden av en gemensam målbild som var utgångspunkten. Person 3 menar också att de visionära idéerna från början handlade om att myndigheten behövde en tydlig kompassriktning och att i och med de utredningar så pågick så blev just detta följande; *"Detta var startskottet att jobba med strategiskt förändringsarbete, genomgripande organisationen som helhet, en utveckling tillsammans. Tidigare, innan, hade vi 16-17 enheter med 16-17 egendefinierade visioner. Man ville plocka bort det här..."*. Detta handlade mycket om det att det fanns problem i hanteringen av de tvärsektoriella frågorna. Det som lyftes fram från början menar person 4 handlade om att man ville satsa på framtiden och att mycket fokus låg på att tänka sig in hur det skulle se ut på myndigheten 2012; *"Det var ju ganska så mycket med det här, i ledningsgruppen, de här vykorten från framtiden som skulle skrivas då"*. Person 4 menar att fokus då skulle ligga på strategin. Respondenterna i fokusgrupp 1 framhåller tydligt att de minns att det var viktigt att studera omvärlden för att se var Länsstyrelsen kan positionera sig och sätta upp mål för framtiden. De uttrycker det som att de inre processerna måste förbättras för att myndigheten ska kunna överleva. En av respondenterna i fokusgrupp 2 pekar på att i omvärldsanalysen så framgick det mycket kring den statliga förvaltningen i stort, att arbetsuppgifter flyttat från olika myndigheter och att vissa hade tillkommit från kommunerna. Dokumentet handlade mycket om hur åren framöver kunde se ut för myndigheten minns respondenten. Detta bidrog till stor del hur processen utformades förklarar respondenten. Person 2 berättar att det som inte kom med var det som handlade om värdegrund och det kulturella. Detta menar respondenten säkerligen fanns med i de tidiga tankarna; *"Det är en sådan sak som säkert var med där första året men som inte blev något vi fortsatte med"*. Att Länsstyrelsen roll varit ifrågasatt i flera utredningar kan vara en av förklaringarna till att dessa tankar väcktes hos flera personer inom myndigheten. Detta menar person 3 är viktigt att framföra, att initiativen till arbetet kom ifrån att Länsstyrelsen roll var så pass ifrågasatt under flera år; *"... alla dem här utredningarna kring detta, ansvarsutredningen var exempelvis som hetast då"*, vilket respondenten menade handlade om att se över statlig styrning. Detta ska ha haft stor inverkan på att processen tog den form den gjorde. Grupp 2 menar också att eftersom det var 10 år sedan länssammanslagningen varit så vill man nu göra något kopplat till detta, för att samla myndigheten lite mer. Detta framhåller

även person 2 och förklarar vidare; *”... vi alltid har den förväntan på oss, att förbättra verksamheten. Så det är klokt när det gäller intern ledning och styrning och göra sådana här satsningar då och då”*.

Person 3 menar att samhället i stort ställde nya krav på myndighetsvärlden och den offentliga sektorns verksamheter. Respondenten framhåller även EU som en faktor i detta; *”Om man tittar på strukturerna på EU-staterna så har de ju mycket starkare region, färre regioner och så vidare...”*. Allt detta påverkade Länsstyrelsen i dess val av att genomföra detta och person 3 menar att detta gjorde att f.d. länsöverdirektören kände behovet att ta sitt ansvar. När förändringsarbetet studeras går det att uttyda att det var en del osäkerhet inblandat i att det hela drog igång. Det fanns tankar kring vad Länsstyrelsen bör göra som myndighet och för att verka som en viktig spelare på marknaden. Tankarna kring att göra detta visions – och strategiarbete kanske kort sagt låg rätt i tiden. Respondenterna framhåller olika bakomliggande faktorer till att arbetet tog det spår den gjorde. Person 4 pekar på att detta gjordes för att det var nyttigt att sätta sig ner och blicka framåt. Respondenten förklarar följande; *”... man behöver väl göra det då och då i en organisation, behöver ta de där avstampen. Ta ut en riktning och så ska vi försöka sätta några mål som vi kan jobba utefter, att komma fram emot. Det är ju inget konstigt utan görs i de flesta organisationer med vissa intervall och så”*. Respondent 3 pekar på att det var arbetsgruppen som skötte omvärldsbevakningen och såg vad som var aktuellt i omvärlden, vilket gjorde att länsöverdirektören drog igång satsningen och satte samman arbetsgruppen. Tanken med processen var att fokusera på styrningen, eller som person 2 framhåller det; *”... snäppa upp vår styrning och förbättringsarbete när det gäller att förbättra processer och så”*. Person 1 framhåller att exempelvis ansvarskommittén och dess utredning påverkat detta. En anställd på Länsstyrelsen hade arbetet i ansvarskommittén vilken person 1 menar var positivt för denna process; *”Vi hade sådan tur att vi hade... med oss då, som var sekreterare i ansvarskommittén och han var väldigt kunnig i kommittéväsendet och kring vad som var på gång och sådär. Han kunde tipsa om vad som var på gång. Vi var ju ute och sökte kunskap, så mycket som vi kunde, om vilka trender som var på gång. Inte främst statliga utredningar som pekade i någon inriktning och så vidare, exempelvis ansvarsutredningen.”* Person 1 indikerar även att exempelvis bildandet av regionen (Västra Götalandsregionen) kan ha påverkat detta. Att det är viktigt att förbättra verksamheten med koppling till omvärldens ökade krav visar många av respondenterna på. Person 3 förklarar att detta arbete påverkade både internt och externa där respondenten menar att krav kom från exempelvis medborgare, företag och kommuner att organisationen behövde arbeta mer med det tvärssektoriella och kvalitén på besluten.

2. Konkretisering – idéer, förändringar och beslut

På Länsstyrelsen hade ett antal personer kunnat tyda att myndigheten var i stort behov av att skapa en samsyn och en helhetssyn, gemensamt för hela organisationen. Diskussionen gick kring att skapa ett sammanhang för Länsstyrelsens uppdrag. Då myndigheten är en tvärssektoriell organisation med många olika sakområden menade vissa inom organisationen att det krävdes en förändring i det gemensamma utvecklingsarbetet. I förstudien kan man läsa att myndigheten såg sina brister hos medarbetarna och hos cheferna vilket ledde till behov av

förändring; ”Att formulera en vision syftar främst till att skapa intern samsyn och förändringskraft med ledord som identifikation och motivation - för såväl chefer som medarbetare”. Arbetsgruppen kring förstudien hade satts ihop under 2008 för att arbeta med att staka ut vilka steg processen behövde för att lyckas. Person 1 menar att gruppen snabbt fick kläm på vilka steg som blev viktigast och man fram till att förankringen skulle börja med workshops där chefer/medarbetare inkluderades. Ytterligare en viktig faktor var att det fanns stöd från ledningen. I fokusgrupp 1 där flera chefer var representerade förklarar en av respondenterna att i början av processen hade de en större roll i att behandla de olika målen som tagits fram. Respondenten minns detta som mycket tidskrävande under våren 2008. Allt gick väldigt fort menar person 1 och i mars 2008 var rapporten från arbetsgruppen lagd. Person 3 förklarar att gruppen blev klar med förstudien någon månad innan den nya landshövdingen kom till Länsstyrelse. Nu ställde sig fler frågande om de skulle vänta tills den nya hövdingen kom eller om de skulle fortsätta arbeta, vilket skapade en del oro framhåller fler.

Förankring

Arbetsgruppen menade att det i ett tidigt skeende var viktigt att arbeta fram en kommunikationsplan som skulle underlätta i processen. Kommunikationsplanen skulle syfta till att tydliggöra ledningens engagemang och stöd i processen. Man menade att kommunikationen skulle driva processen och levandegöra visionen för *Länsstyrelsen 2012*. Dokument som skrevs under tiden pekade på vikten att förståelse för förändringsarbetet skapades, för alla inom organisationen. Alla skulle veta vilka mål som sattes upp, vad visionen stod för och hur arbetet skulle se ut för att nå dit. Person 1 förklarar att informationschefen snabbt hade pekat på detta som viktigt och att detta skulle göras på bred front för att lyckas och inte bli en skrivbordsprodukt. Arbetsgruppen genomförde till en början flera workshops under våren 2008, bland annat i chefsgrupperna. När väl den nya landshövdingen var på plats att gick allting väldigt fort framhåller flera av respondenterna. Person 4 bekräftar detta och förklarar att kort efter de flertal workshops som genomförts bestämde ledningen att en personaldag skulle genomföras. Under tiden som förankringen hade börjat inom organisationen pågick det en debatt kring form och omfattning av förändringsarbetet. Till en början handlade det om att försöka få alla inom arbetsgruppen att gå i takt i princip menar person 2; ”Det var inte så lätt. Sen var det även ledningsgruppsmöten kring detta men det var oerhört forcerat över sommaren 2008...”. Under sommaren 2008 hade ledningen sagt att det skulle skrivas så kallade brev till framtiden. Syftet var att tydligt visa var myndigheten skulle befinna sig år 2012. Flera av respondenterna framhåller att arbetet under våren och sommaren 2008 blev väldigt forcerat. Samtidigt som breven till framtiden skulle skrivas skulle en personaldag planeras för att sen genomföras 1 september 2008; ” Så det hela konkretiserades under väldigt kort tid...” menar person 2.

Efter förstudien var genomförd sattes en arbetsgrupp samman att arbeta med *Länsstyrelsen 2012*. Det pågick över huvud taget inte någon debatt kring formen på arbetet vill person 3 minnas. När nya personer kom in i arbetsgruppen och ville de endast tillföra sin prägel på

arbetet, inget mer. Person 3 menar att det kanske gjordes lite små retuscheringar men hur det skulle genomföras var redan klart ifrån förstudien. Person 1 menar att allt som skedde i arbetsgruppen och i arbetet med förankringen skedde med öppna dörrar; "... utan det framgick i minnesanteckningar som CS (CSG), att vi fått uppdraget att vi jobbade med det här...". Respondenten förklarar dock att när detta skulle presenteras framkom det kritik från vissa inom organisationen. De som var mer negativt inställda refererade till den tidigare förändringsprocessen som behandlade organisationens värdegrund; "... som man inte uppskattade då". Respondenten menar; "Det är väl så att det här ger ju, den här typen av bred process, ger nya grupper inflytande. Som inte i en mer traditionellt styrd verksamhet, inte kommer till tals... Andra ser då sin maktbas hotad...". Denna negativitet är något fler av respondenterna refererar till. Några år innan denna process hade styrkortet tagits fram, menar person 3. Denna process gjordes inte med bred samverkan och knappt med ledningens medverkan; "Det var ju klart att ingen kände till styrkortet om man inte varit med i arbetet, man visste inte ens att man hade ett styrkort. Ingen förstod och vi använde det inte". Detta resulterade i att negativitet uppstod i organisationen under tiden som arbetsgruppen arbetade med processen och när personaldagen var ett faktum. Negativiteten hade sin grund i att den tidigare processen kring värdegrunden stannade upp och det togs inte om hand av organisationen på ett bra sätt menar person 3 och flera i fokusgrupp 1. En av respondenterna i grupp 1 uttrycker sig enligt följande; "Det fanns önskemål om kompetensutveckling där vi skulle säga om vi kunde dansa tango och så vidare". Flera av respondenterna skrattar till och kommer ihåg denna tid och vidare förklarar respondenterna att många trodde att detta skulle bli visionsprojekt nr 2. Detta minns även en person i grupp 2, att man aldrig fick se några resultat från den tidigare processen. Detta menar person 3 skapade negativa tankar hos många chefer då de inte ville dra igång ett liknande arbete som det ändå inte blev något av, vilket tog mycket tid, kostnader och kraft för de drivande inom processen.

Personaldagen 2008

Nu var beslut taget att genomföra en personaldag för hela organisationen på Svenska Mässan i Göteborg, vilket skulle ske 1:a september 2008. Syftet med dagen var att föra en dialog om Länsstyrelsens arbetssätt, dess uppdrag och även myndighetens roll i samhället. Tanken var att det som sas på personaldagen skulle dokumenteras för att sedan verka som underlag i det fortsatta arbetet med framtagning av visionen samt målperspektiven. I och med att personaldagen 2008 kom upp på agendan kunde ledningsgruppen släppa detta menar en i grupp 1. Processen hade börjat kommuniceras innan personaldagen menar person 3. Ledningsgruppen hade varit med under våren och nu skulle medarbetarna bjudas in och delta i processen under personaldagen. Dock framhåller respondenten att det var tyst i organisationen då många inte förstod vad detta handlade om. Person 2 menar att ingångsvärderna till personaldagen var ganska så lösa, vilket handlade om att cheferna identifierat några förbättringsområden. Sedan under dagen var tanken att medarbetarna skulle sitta i grupper och prata om detta. Arbetsgruppen pekar i förstudien på vikten av deltagande av medarbetarna för att driva en lyckad strategiprocess; "Dialog och medarbetarinflytande i ett tidigt skede ger bättre förslag som kan genomföras smidigare. Om hela organisationen känner delaktighet med möjlighet att påverka står man gemensamt bakom beslut, vilket underlättar

genomförandet". Arbetsgruppen menar att detta skulle ses som en öppen process där förutsättningar för ömsesidigt lärande skulle finnas inkluderat.

I förstudien presenterade arbetsgruppen att de framöver såg det skulle finnas en strategisk och en operativ ledning. Den strategiska ledningen skulle utgöras av ledningsgruppen med centrala samverkansgruppen som referensgrupp. Länsledningen skulle vara styrgrupp. Den operativa ledningen, som bestod av en processgrupp, hade kompetens inom processledning, kommunikation, personalutveckling, verksamhetsutveckling och verksamhetsstyrning. Fler av respondenterna i grupp 1 framhåller dock att det inte varit tydligt att detta varit en ledningsstyrd process. För att kunna genomföra personaldagen på bästa sätt hade expertstöd plockats in; *"De bidrog mycket med metoder för dialog på ett sådant här stort möte"*, menar person 2. Person 3 menar att den experthjälp som togs in efter det att arbetssättet, metoden och personaldagen tagits fram. Arbetsgruppen kände då att de kompetensmässigt behövde hjälp utifrån så ingenting missades. Respondenten förklarar att en konsult togs in för att verka som bollplank kring processen. Processen var framtagen men idéerna bollades med de externa experterna; *"De hjälpte oss med retuscheringsarbetet av arbetet, det vill säga plocka bort detta, lägg till det här och så vidare. Detta handlade om ren facilitering om stora arbetsgruppsmöten... Hela vår poäng var ju just att skapa dialog mellan ledning och medarbetare"*. Person 2 menar också att konsulten de använde var inriktad på de mjuka delarna, hur man skapar delaktighet och dialog samt en känsla av att det här betydelse och mening för medarbetarna. Experthjälpen användes bara tills några veckor efter personaldagen var genomförd framhåller respondenten. Fler av respondenterna i fokusgrupperna minns det som ett positivt minne att dagen skulle komma men det pågick även en del negativt prat i fikarummet vill de minnas.

Under dagen så skulle dialog föras kring *Länsstyrelsen 2012*. Respondenterna i Fokusgrupp 1 har svårt att dra sig till minne kring vad den första personaldagen handlade om och förväxlar den flera gånger med personaldagen 2010. Under dagen minns fokusgrupp 3 att styrkortet låg som underlag för diskussionerna och tanken var att prata om hur alla kan jobba åt samma håll. En i grupp 3 menar att det fanns halleluja-känsla över hela den dagen och minns det som att något stort dragit igång. Person 1 menar att detta arrangemang var väl genomfört och planerat. Stämningen var bra. Det positiva menar en av respondenterna i grupp 2 handlade om att man fick träffa och prata med sina kollegor från andra orter. Alla i grupp 1 minns det som att då hade staben tagit över hela processen och arbetade nu i samråd med länsledningen. Detta framhåller även alla i grupp 3; *"... upplevde att hela detta kom från ledningen och staben, inte ifrån enheten eller enhetscheferna"*. Det som var tydligt här var att de flesta minns att cheferna hade en mer betydande roll och verkade under dagen som administratörer och skulle hålla samman dialogerna som fördes. Några av dem menar att cheferna hade plats på scen och att styrkortet under dagen skulle verka som underlag för diskussionerna. Grupp 2 minns dagen som bra och att diskussionerna som fördes kändes givande dock menar några i gruppen att vissa av diskussionerna gled in lite för mycket på specifika sakfrågor. En i grupp 3 kommer ihåg att många undrade varför precis alla skulle vara med och vad det egentligen skulle vara bra för. Att det fördes en omfattande dokumentation kring vad som sas under dagen menar både grupp 1 och två, vilket många uppskattade. Dock pekar grupp 2 på att det som kom ut

sedan av ledningen kanske var lite för svepande kring framtiden och var myndigheten skulle befinna sig. Under dagen så användes en hel del symboler för att förstärka processen *Länsstyrelsen 2012*. Exempelvis togs loggan fram för *Länsstyrelsen 2012* som skulle användas på personaldagen menar en av nyckelpersonerna. Fokusgrupp 1 menar att detta gjorde att man såg att Länsstyrelsen som en proffsig myndighet som kunde åstadkomma ett så pass omfattande möte. Plakat fanns uppsatta med *Länsstyrelsen 2012*-loggad och på golvet såg man årtalen 2008-2012 upp för en trappa vilket skulle symbolisera att det var dit man var på väg.

Efter personaldagen skulle det som satsas om hand om och processas i ledningen och arbetsgruppen för att sedan forma vision och strategi och beslutas under hösten menar person 4. Fokusgrupp 1 menar att det som satsades på dagen inledningsvis togs omhand på ett bra sätt. Dock fortsätter diskussionen kring detta och en av respondenterna menar att det nu som ”... *processen dör bort litegrann*”. Vidare förklarar en av respondenten följande; ”... *nu skulle det tvättas, strykas på, smakas på och kännas på och ut kom något som jag tror att många inte kände igen sig i.*”, där respondenten menar hur målen, styrkortet och visionen utformades. En av de andra respondenterna fyller i och menar att perspektiven, målen och att prata i dem termerna har varit svårt, där alla i fokusgruppen instämmer. Person 2 vill framhålla att engagemanget ökade efter personaldagen 2008, intresse och förväntningar skapades menar respondenten eftersom det hela hade skötts så proffsigt. Person 2 menar även att medarbetarna kände att de deltog i arbetet; ”... *jag tror nog absolut att man uppfattade att man fick delta i detta*”.

3. *Processen är ett faktum*

I dokumentet kring förstudien uttrycks det att visionen skulle stå ledstjärna och styrmodellen skulle skapas utifrån styrkortet. Perspektiven i styrkortet skulle representera de områden organisationen skulle styras utifrån. För varje perspektiv formulerades ett strategiskt mål, som var en nedbrytning av visionen. De strategiska målen skulle därmed komplettera bilden av Länsstyrelsens önskade läge år 2012. När personaldagen var genomförd, ledningen har processat det som sagt och nu skulle processen *Länsstyrelsen 2012* bli en del av den vardagliga verksamheten. Vid detta tillfälle skulle varje enhet ta in detta i sin verksamhetsplanering inför 2009. Person 2 uttrycker sig såhär; ”... *då var det lite tajt om tid där, så det blev inte så bra*”. Brister i kommunikationen är något som alla respondenter i fokusgrupp 1 framhåller. När detta skulle börja jobbas med blev arbetsbelastningen för stor och många medarbetare kände att det blev för tungt och svårt att ta emot den information som kom. Detta plus att tiden var för knapp skapade problem menar dem; ”*Personaldagen var i september och sen skulle allt var klart några månader senare*”, en annan fyller i; ”*Man kanske skulle väntat 1 år*”. Respondenterna i grupp 1 menar att det måste finnas möjlighet att arbeta ordentligt med detta, att det ”... *finns luft i systemen*”, att alla enheter får möjlighet att kunna avsätta den tid och de resurser som krävs, vilket de inte kände.

Implementering och att skapa förståelse

Tidigt pekade arbetsgruppen till förstudien att det var de ledningsstyrda processerna som

skulle driva arbetet framåt; *“Visionsarbete måste starta i en ledningsstyrd process. Högsta ledningen, såväl som alla chefer i organisationen, måste kunna visa att de tagit till sig visionen och dess innebörd.”* Ledningsgruppen hade därmed ansvar för att driva visionsarbetet framåt. Personaldagen var genomförd i september 2008 och materialet som kom ut därifrån hade behandlats av ledning och chefer. Efter det togs det slutgiltiga beslutet att genomföra arbetet. Det var nu problem började komma upp menar person 2. Detta skulle nu implementeras i organisationen och då uttrycker sig respondenten såhär; *“Det är ju då det börjar skita sig... Ledningen fick nog mer än de efterfrågade och de höll inte styrkortet i handen och stod längst fram och styrde med det”*. Det saknades tydlighet uppifrån och cheferna hade svårt att föra fram detta i organisationen på ett bra sätt. Flera personer uttrycker detta under intervjuerna. Kring hur ansvarsfördelningen sett ut menar respondenterna i grupp 1 att ansvaret att fylla verksamhetsplanerna och så vidare legat på enhetsnivå, där det pågått en dynamisk process mellan medarbetare och chefer. Till en början var det hela tänkt som en ledningsstyrdprocess där medarbetarna skulle medverka via dialoger och chefer, PS och processledare skulle verka som budbärare. Detta har inte varit helt tydligt menar fokusgrupp 1; *“Vi har ju en hierarkisk funktion, ju platt vi ändå har det, hela vårt system bygger på underskrifter och beslutsfattande. Vi kanske tänker hierarki och hämnar där ändå”*. Alla i grupp 2 menar att chefen eller planeringsansvariga haft ansvaret att lyfta frågorna, en av respondenterna avslutar diskussionen såhär; *“Jag kan inte säga att någon av oss andra känner oss delaktiga i enheten”*. Detta håller dock inte person 1 med om. Denne ensam menar att när detta skulle bli vardag på myndigheten mellan 2009-2010 så gick det som tänkt; *“Det positiva var väl att det blev vardag. Det blev inga särskilda aktiviteter, utan nu jobbade man på efter 2012-linjen”*. Person 3 framför också under intervjun att det var nu, när det hela skulle implementeras, som problemen blev som tydligast; *“... de kunde inte riktigt hantera resultatet”*, vilket syftar till det medarbetarna sagt under personaldagen. En konflikt uppstod också i och med att ledningen ställde sig frågan varför de inte ägde frågan från början. Vidare förklarar person 3 att medarbetarna menade att fokus i processen skulle legat på arbetsplatsen, medarbetarskap samt att de ville arbeta mer effektivt och slimmat. De två förstnämnda förslagen inkluderades alltså inte på ett konkret sätt i processen. Utöver det menar respondenten att medarbetarna under personaldagen gärna lyfte fram sina rättigheter men mer sällan sina skyldigheter. Dock framhåller respondenten vidare att ledningen trots detta fångat upp läget inom organisationen bra.

Respondenterna i fokusgrupperna minns när processen skulle bli vardag 2009-2010 som det blev svårigheter; *“... det va jobbigt alltså”*. Vidare förklarar flera av respondenterna att modellen för verksamhetsplaneringen redan hade reviderats för att sen göras om igen. Hela detta virrvarr gjorde det svårt för medarbetarna att tänka i dessa banor menar respondenterna. *“Då kom alla dem här målgrejerna in också...”*. Person 2 förklarar att det inte fanns några mätbara mål i början av processen vilket gjorde att enheterna själva var tvungna att ta ner styrkortsmålen i sin egen verksamhet. Respondenten fortsätter och förklara att ledningen inte tog det fulla ansvaret utan att de styrde via staben vilket skapade en hel del problem i implementeringen och förståelsen för processen. Fokusgrupp 1 menar att staben haft en betydande del i att få styrkortet att fungera, där de framhåller att enheten förmodligen gjort sitt bästa. En av respondenterna berättar att innan inrapporteringsystemet Prodacapo

användes ett annat system som byggde på berättelser och uppskattningar. När det nya styrkortet togs fram började man använda Prodacapo och målen skulle mätas med exempelvis NMI och NKI (nöjd medarbetar index och nöjd kund index). Detta menar respondenten styrt bort en del från det som verkligen ska mätas i en organisation. I grupp 2 förs en diskussion kring hur detta har behandlats på enheterna. Två av respondenterna börjar och förklarar att det ibland funnits med på APT-möten och så vidare sen fortsätter en av dem och framhåller vidare att processen inte varit av intresse. En annan respondent säger att detta är något man inte alls har jobbat med; ”... vi har sagt att det är ett visionsarbete men sen lagt det åt sida. Vi har inte jobbat med något styrkort, det är inget vi jobbar med i vår dagliga verksamhet. Vi mäts ju emot dem, vi vet att blir det rött så måste vi jobba vidare. Det är på den nivån”. Fler av respondenterna i fokusgrupperna pekar på problem i och med att alla 15 mål skulle prioriteras från början. En av respondenterna förklarar att de borde vågat säga ifrån på en gång, att det blev för många, en annan svarar; ”Det borde vi vågat, men det gjordes inte”. Detta skapade problem i och med att det var svårt att engagera medarbetarna inom områden som inte ens cheferna tyckte var viktiga. Många av respondenterna menar att det varit för mycket processande kring hela detta arbete där ”... aktiviteter ska tas fram hit och dit...”. En annan av respondenterna förklarar svårigheterna med att målen kom för sent, som även person 2 berättat; ”Det kom som något katten dragit in. Vi kände att vi inte orkade förhålla oss till detta också. Det var ingen bra början”. Detta framhåller även grupp 2 och pekar på att allt gick väldigt fort.

I och med att processen ändrades också medarbetarsamtalen eftersom även dem skulle kopplas till styrkortet. Grupp 2 har lite olika tankar kring detta. En av respondenterna menar att de inte alls använde mallen, eller inte gör det fortfarande. En annan av respondenterna menar att de hela tiden har använt en variant av mallen som de tycker är bättre men i diskussionen så framhåller en av respondenterna att tanken ändå varit att det ska följas. Det som skapade något positivt utifrån detta vara att nu fanns det en mall att hålla sig till vilket fler av personerna framhåller. Dock ställer sig gruppen frågande om detta hör till Länsstyrelsen 2012-processen. Fokusgrupp 1 menar att det även uppstått andra problem i och med de nya medarbetarsamtalen som skulle bygga på just styrkortet. Flera av respondenterna menar att det helt enkelt är för otillräckligt. Detta har lett till att vissa enheter inte ens använder den del av medarbetarsamtalet där styrkortet ska vara ledande. Gruppen diskuterar vidare och menar att det inte finns tillräckligt med tid att gå igenom alla delar i mallen och då får den delen där styrkortet är styrande ge vika.

4. Färdigställande, stora visioner och halvtid

Tanken var som tidigare diskuterat att ledningen skulle äga frågan och flera av nyckelpersonerna pratar flera gånger på vikten av att detta är en ledningsstyrd process. Respondenterna har dock olika syn på vem som ägt frågan och haft det yttersta ansvaret. Person 1 menar att när arbetet var framtaget av arbetsgruppen gick uppdraget över till staben att ”... hålla i och hålla ihop och följa upp”. Person 4 däremot tror att det är länsledningen som ägt processen men respondenten är inte säker. Som nämnt tidigare så utsågs processledare inom organisationen som skulle bistå vid konkretiseringen och

implementeringen av processen på verksamhetsnivå. Person 3 förklarar problem som uppstod kring detta; "... fungerade väl rent VP-strukturmässigt men det fick inte den effekt man ville". Detta menar respondenten fortfarande består. Anledningen till att det blev problem menar respondenten handlar om att det var stora brister i kommunikationen när visionen och det nya styrkortet skulle delges på bred front i organisationen; "Man jobbar inte med förankring". Respondenten förklarar vidare att under 2009-2010 så låg detta mycket lågt och när diskussionen kom upp kring hur arbetet skulle fortgå så sas det i organisationen från cheferna att man skulle "... låta dem vara", vilket syftade på att enheterna inte ville arbeta med förändringen. Ingenting aktivt gjordes mellan 2009-2010 förutom kanske lite mallar och metoder menar person 3.

Som tidigare nämnt hade det beslutats om att cheferna, processledare och planeringssamordnare skulle vara budbärare i denna process. De skulle hjälpa till att sprida information ut på enheterna. Då dessa hade svårt att förstå hela processen och svårt att orka med påverkade det hela implementeringen. Alla i fokusgrupp 1 menar att medarbetarna kände en stor frustration och hade till och med svårt att engagera sig i detta. Gruppen framhåller problem med manualen för verksamhetsplaneringen, de framhåller att terminologin var svår att förstå och problem i att se vad som var mål och mått, aktiviteter och så vidare. "Det var en stor förändring!", menar en av respondenterna. Vidare menar en annan av respondenterna följande; "Vi har ju skapat en väldigt stor VP-apparat, det kanske är milt sagt". En av respondenterna i grupp 2 framhåller problemet med att man från början fick en känsla av att den ordinarie verksamheten verkade parallellt med visionsarbetet; "Man fick aldrig en känsla av att det verkligen kom in i verksamhetsplaneringen eller i verksamheten". En av respondenterna i grupp 2 förklarar att det som gjordes konkret på enheten var att ändra lite mallar eftersom det påverkar dem i besluten som skulle tas. En annan av respondenterna i grupp 2 menar att dennes enhet sågs som väldigt ambitiösa när detta skulle implementeras i VP:n. Anledningen var att de hade så många aktiviteter kopplade till styrkortet. Dock framhåller respondenten att de inte kom så mycket längre, det tog stopp vid höga ambitioner. Vidare förklarar respondenten att det var chefen på enheten som drog arbetet vidare och påminde enheten om styrkortet i olika sammanhang. Här menar respondenten att det fanns ett stort glapp, chefen förstod hela processen mer och mer medan medarbetarna inte hängde med alls.

Hinder, svårigheter och positiva effekter

Nu när processen skulle förankras ytterligare ner i organisationen och medarbetarna skulle arbeta aktivt med detta stötte organisationen på fler svårigheter men också positiva effekter. Flera av respondenterna pekar på svårigheter att förstå strukturen, styrkortet, kopplingen till visionen och hur detta ska kunna bli en del av dess vardag. Person 2 pekar på en långtgående tradition på myndigheten där de flesta; "... brinner för sin sakfråga...". Detta bidrar till att det var svårt att implementera processer som rör helhetsfrågorna, vilket *Länsstyrelsen 2012* syftar emot. Respondenten menar att detta inneboende motstånd att tänka helhet gör det hela komplicerat. Dock har det hela ändå lett till att fler höjt blicken, vilket är positivt menar respondenten. Svårigheten med styrkortet har levt krav under processen framhåller flera av respondenterna. Person 1 menar att det som blev bra var just visionen men det som blev en

större utmaning var att få ner styrkortet och målen på varje medarbetares skrivbord. När arbetet skulle kommuniceras och etableras på bred front i organisationen menar person 3 att den oro som fanns i ledningsgruppen snabbt smittade av sig till medarbetarna. Ledningen hade tappat styrfart, menar person 3, vilket skapade en oro kring hela processen. Detta påverkade medarbetarna och cheferna i stor utsträckning och ledde till att som person 4 uttrycker sig; *"... när etableringen skulle ske så blev det väldigt tyst"*. Det var inte riggat innan processen skulle kommuniceras, vilket uttrycktes tidigt. Detta skapade problem för medarbetarna och chefer när de skulle förstå kopplingen mellan verksamhetsplaneringen, styrkortet och dess dagliga arbete menar respondenten. Under det första året var det för mycket fokus på formen menar person 2; *"Vi trodde att det skulle skapa en kreativitet men det skapade bara en formfrustration"*, vilket påverkade processen i stort. Detta var något arbetsgruppen inte hade tänkt sig från början. Sedan skapades ytterligare svårigheter med implementeringen eftersom det var för svag styrförmåga från ledning och chefer förklarar respondenten. Även person 3 framhåller de problem som skapats av att ledningen inte förstätt vad de gett sig in på och vad de tagit fram. Trots detta relativt omfattande förändringsarbete menar person fyra att det under långa perioder varit ganska tyst. Respondenten framhåller att detta var en effekt av att det hela har varit svårt att greppa och förstå när den väl var etablerad. Person 4 menar att det inte fanns tillräckligt med stöd kring hur detta skulle implementeras; *"Om ingen riktigt har bollen så blir det inte bra. Den strategin måste finnas innan man går ut och säger nu ska vi jobba med det här..."*. Respondenten framhåller att problemet låg i att kommunikationen var mindre bra under stora delar av processen.

Processen hade ett tydligt syfte från början och till detta så går det tydligt att visa på ett antal motiv till att arbetet startade. Intressant i studien blir att även se vilka positiva effekter detta arbete har haft som inte från början var tänkt. Respondenterna är dock av olika åsikt här. Person 1 menar att vissa har börjat ifrågasätta om Länsstyrelsen är för ambitiösa och gör saker och ting mer komplicerade än de egentligen behöver vara. Detta kanske inte i första anblick ses som någon positiv effekt men person 1 menar här att det finns en tradition som säger att besluten ska vara nästintill 100 procent säkra, vilket påverkar verksamheten och dess krav på öka effektivitet. Nu började fler ifrågasätta detta och titta på marginalnyttan av de sista 5 procenten, hur mycket varje beslut får kosta och så vidare. Detta leder till flera positiva effekter både internt och externt menar respondenten. Till detta härleds också att nu jämför sig Länsstyrelsen med storstadslänen (Stockholm och Skåne/Malmö), vilket förmodligen inte skulle förts fram på detta sätt om processen inte startat, menar person 2; *"... att vi faktiskt jämför oss med storstadslänen och vi har kommit överens om gemensamma mål... Eller att vi faktiskt har genomfört medarbetarundersökningar som leder till att tre enheter har organiserat om sig inom 2-3 års tid..."*. Att myndigheten genomför undersökningar där medarbetarna får tycka till om sin arbetsplats, situation och sin chef menar fler av respondenterna är en positiv effekt av detta arbete. Likaså att kundundersökningar genomförs, där myndigheten frågar sina målgrupper vad de tycker om dess verksamhet, är en utveckling i positiv bemärkelse menar flera av de tillfrågade.

Halvlek och ny personaldag

Den 8 september 2010 samlades Länsstyrelsens medarbetare igen på Svenska Mässan i Göteborg. Personaldagen syfte arbetades fram och blev tillslut att titta tillbaka på utgångspunkten från 2008. Medarbetarna fick under dagen information om strategiskt viktiga frågor inom Länsstyrelsen men också i dess omvärld. Arbetsgruppen som satts ihop inför dagen menade att det var viktigt att medarbetarna även denna gång fick säga sitt, via dialoger med varandra. Goda exempel skulle visas upp för att peka på vad de olika enheterna hade åstadkommit under de två åren som gått, där tanken var erfarenhetsutbyte.

Till en början blickar vi tillbaka till vad som ledde fram till att personaldag nummer två drogs igång på det sättet som det gjorde. Under 2009-2010 började ledningen prata om att dra igång planering kring en resa, gemensamt för hela organisationen menar person 3. Detta ifrågasatte dock person 3 syfte kring men respondentens tankar blev snabbt nedtystade av cheferna. Person 3 menar att processandet kring resan var uppe på agendan i säkert 6 månader innan ledningsgruppen kom till insikt att det skulle bli en ny personaldag istället. Efter tiden gick menar person 3 att flera gav som förslag att ta upp arbetet kring *Länsstyrelsen 2012* igen, vilket ledningen hakade på; ”... vi fick sälja in att det handlade om halvlek”. Arbetsgruppen kring dagen ville fokusera på just dialog; ”... som inte hade funnits på 1 år då”. Under de första åren av *Länsstyrelsen 2012* lades det mycket arbete på formen av processen och de andra två åren så lade man krut på att kommunicera ut detta på myndigheten menar person 2. Här är personaldagen 2010 ett tydligt sådant exempel menar respondenten; ”Vi skulle visa att vi var i halvlek och att vi gjort mycket och att vi har lite grann kvar”. Person 4 berättar om personaldagen 2010 och minnas att detta drog igång alldeles för sent, vilket ledde till att arbete blev ”... väldigt forcerat”. Det var för lite tid för att planera och även peppa dem som skulle prata under dagen. Att det blev halvtidsperspektiv på personaldagen 2010 var lite ”... ja just det”, förklarar person 4. Respondenten ställer sig frågande till detta och menar att detta bör vara inplanerat reda från början; ”Jag kan tycka att det är lite konstigt att en sådan stor personaldag, 2010, att den kommer lite bara sådär”. Person 4 förklarar att trots förutsättningarna innan så blev det bra men ett problem som lyfts fram i samband med detta är att stödet från ledningen saknades i genomförandet. Att det blev fokus på processen och att det var halvlek var något som kom fram med tiden. Respondent 4 har således samma tankar som person 3 att syftet med dagen inte var klart ifrån början.

Innan personaldagen gick av stapeln menar person 3 att information gick ut till alla, ett diskussionsunderlag för att medarbetarna inte skulle komma som vita blad. Detta är det dock ingen i grupp 2 som minns. Grupp 3 framför sina tankar de hade innan dagen och en av dem uttrycker sig såhär; ”... jaha har det redan gått halvtid? Vad har vi gjort sedan 2008?”. Vidare förklarar en annan i gruppen att många var skeptiska till dagen eftersom det konkreta de sett bara var den grafiska profilen och styrkortet; ”... slår man lite för hårt på trumman här kanske eller är det mer som finns i rockärmen som vi inte upptäckt?”. Grupp 2 minns att det inte var så stora förväntningar innan dagen och att man inte riktigt förstod att det handlade om *Länsstyrelsen 2012*. De flesta av respondenterna är av åsikten att personaldagen var positiv och att genomförandet kändes proffsigt och roligt att delta i. Person 1 minns detta som något riktigt bra, vilket också fokusgrupp 1 framhåller; ”... något roligt och lyxigt”. Dock framhåller nästan alla att lokalen inte var helt ultimata för att föra dialoger i på grund av

ljudnivån som uppstod. En av respondenterna framhåller att dagen hade en ganska så uppsluppen stämning, inte lika stelt som vid första träffen 2008. Under dagen hade vissa personer och enheter fått i uppdrag att presentera goda exempel som kommit ut av *Länsstyrelsen 2012*-processen. Grupp 1 och 2 minns de goda exemplen som visades upp under dagen och grupp 1 menar att dessa var tydligt kopplade till *2012*-arbetet. Däremot ställer några sig frågande om de gett något avtryck i organisationen. En av respondenterna har en annan åsikt och pekar på att dennes enhet fått god respons kring deras goda exempel och menar att detta bör göras igen. När diskussionen förs kring vilka goda exempel det handlade om refererar de hela tiden omedvetet kring de filmer och affischer som togs fram efter personaldagen.

Produkter av förändringsarbetet

Efter det att personaldag 2010 var avslutad genomfördes en utvärdering av dagen. Det som tydligast framkom av utvärderingen var att *Länsstyrelsen 2012*-arbetet måste bli synligare i det vardagliga arbetet och att kommunikationen bör förmedlas bättre. Medarbetarna efterfrågade mer chefsstöd i att finna hur denna process påverkade dem som enskilda medarbetare. Ytterligare en sak som kom upp i utvärderingen handlade om att det tvärspektoriella bör lyftas mer inom organisationen så att helhetssynen kan öka. Alla dessa förbättringsförslag lyfte respondenterna under intervjuerna också. Ett av syftena till personaldagen 2010 var att medarbetarna skulle få mer plats att visa upp goda exempel som genomförts på enheterna, menade person 2. Detta levde sedan vidare och myndigheten tog fram 7 filmer för att levandegöra *Länsstyrelsen 2012*; "*Jag tror och hoppas att det därigenom har lett till en förändring hur man har pratat om det. Jag tror och hoppas att det varit mer levande och mindre formstyrt den sista tiden*". I filmerna berättar medarbetare om exempel på framgångsrika förbättringsarbeten som skett på enheten. Filmerna lades ut på länsstyrelsens interna webbsida och i samband med publiceringarna sattes affischer med motsvarande information upp i kafeterierna på Länsstyrelsens verksamhetsorter. En av respondenterna i fokusgrupperna menar att fler goda exempel bör tas fram. En annan respondent förklarar att detta varit en del av dess vardag på enheten där de under en tid lyft fram goda exempel i och med att ett projekt är klart. Då får den gruppen själva presentera detta på enheten. Grupp 3 minns de goda exemplen som okej; "*... om man hade tid och ork så kunde man ta dem till sig*". Detta visar att de goda exemplen har haft varierad påverkan inom organisationen.

Parallellt med arbete kring en ny personaldag hade ledningen börjat prata om att ta fram en ny inriktning, vilket respondenten 3 ställde sig frågande till. Detta resulterade i framtagandet av de fem strategiska områdena. Detta behandlades i strategigruppen menar en av respondenterna och var ett resultat av att staben tryckte på att enheterna måste bli bättre på att planera över enhetsgränserna plus att det fanns behov av att tydliggöra vissa uppdrag på myndigheten ytterligare, menade person 2. Det hade även kommit ytterligare påtryckningar från regeringen tillsammans med ett internt tryck att förbättra samordningen, vilket ledde till att denna inriktning skulle tas fram, menar person 2. Som tidigare nämnt ställde sig person 3 frågande till att ta fram denna inriktning för verksamheten, varför organisationen skulle arbeta med ytterligare fler förändringar. Respondenten framhåller vidare att det var *då* som

ledningen började förstå sambandet mellan visionen, verksamheten, målen och styrkortet samt vad de hade tagit fram. En av respondenterna i grupp 1 framhåller att denne också tycker det är konstigt att dessa områden kom upp. Respondenten menar att det lades så pass mycket tid på 2012-arbetet som inte gav några resultat och sen "... *hux flux*" kom de fem strategiska vid sidan av hela processen. En av respondenterna menar att antingen kom dem från något EU-direktiv, från regeringen eller att det är en "... *super-het klimatfråga*", det handlade om. I grupp 3 framhåller en av personerna att detta känts väldigt avlägset och att det är ingenting enheten är berörda av. Person 2 förklarar att detta blev ett sätt för myndigheten att profilera sig utåt, då styrkortet är mer det interna. Om de fem strategiska områdena var ett sätt att profilera myndigheten utåt så har de inte riktigt lyckats menar en av respondenterna i grupp 1. Fler av respondenterna i gruppen håller med om detta och förklarar vidare att istället så håller visionen bättre för att visa upp utåt. Person 2 förklarar att när hela processen från början drogs igång skapades ett glapp mellan styrkortet och visionen; "*Så där fanns det ett behov av att förtydliga hur vår verksamhet verkligen hänger ihop med visionen och det gör dem genom de strategiska områdena*". De fem strategiska områdena skulle således verka för att tydligare kunna styra emot den uppsatta visionen. Dessa fem områden skulle också prioriteras inom organisationen. Varje enhet hade ansvar för att ha dessa som utgångspunkt för att nå de uppsatta målen till och med 2012. De fem strategiska områdena tar sin utgångspunkt i tydliga och strategiskt viktiga uppdrag från regeringen säger flera dokument och innefattar följande områden: energi och klimatpåverkan, klimatanpassning, miljömål, socialt hållbar utveckling och vatten. Detta beslut om att ytterligare staka ut några långsiktiga mål för verksamheten, skulle påverka både internt och externt menade ledningen. De fem områdena är tydligare kopplade till organisationens kärnverksamhet, menar person 3.

Problemen som uppstod i samband med detta, menar fokusgrupp 1, handlade om att när 2012-arbetet ännu inte var färdigt och klargjort när de fem strategiska områdena kom upp. Respondenten syftar till arbetet med implementeringen av perspektiv, mål, styrkort och så vidare när ordet 2012-arbetet används. Många ställde sig då undrande till varför detta lades till och varför det gjordes just då; "*Det var inte tydligt var tanken var då och vad tanken är fortfarande*". Att dessa respondenter syftar till att 2012-processen inte var färdig oroar nog många, att man ser det som något som har ett tydligt slut. Vidare menar respondenten i grupp 1 att förhållande mellan styrkortet och de fem strategiska områdena har varit och är svårt att förstå. Detta menar även flera i grupp 3 och framhåller att tiden varit för knapp; "... *det har verkligen inte funnits tid till att sätta sig in i det arbetet...*".

En av tankarna bakom de fem strategiska områdena var att öka den tvärsektoriella samverkan och även ge en bild av vad Länsstyrelsen verkligen arbetar med. Under hösten 2011 genomfördes ett antal turnébesöken på de olika kontoren för att upplysa medarbetarna om de fem strategiska områdena. När detta genomfördes pekade de som höll i kursen att medarbetarna gärna skulle använda samma argumentation när man presenterade Länsstyrelsen för dess målgrupper, för att ge en enad bild. Detta ställer sig grupp 2 frågande till och menar att det inte är något som dem tänker göra om det inte finns en tydlig koppling till det som presenteras. Respondenten menar att Länsstyrelsen ändå inte kommer bedömas utifrån dessa grunder utan målgrupperna kommer bara göra sin bedömning utifrån det myndigheten verkligen gör. Personen avslutar med att säga följande; "... *jag tycker inte man*

behöver ha någon extern kommunikationsstrategi, jag tror inte det ändrar inställningen till vad Länsstyrelsen är... ”. Respondenterna i fokusgrupp 1 menar att de fem strategiska områdena måste förtydligas. Detta påpekas flera gången under intervjun. Ytterligare ett problem kring detta menar respondenterna är att om de fem strategiska ska vara huvudinriktningarna har de inte följts upp på ett tydligt sätt; ”... ska detta vara prioriterat så ska det ju också följas upp” menar dem. En av respondenterna framhåller då att detta ska följas upp framöver. Grupp 2 pekar på att om man hela tiden bygger på med nya mål och nya inriktningar kommer målen aldrig nås eftersom det hela tiden kommer nya. En av respondenterna menar att förändringsprocessen går för fort och att det blir för lite fokus på hur man ska kunna nå målen; ”Man underskattar hur lång tid det tar att få ner i organisationen”. Vidare diskuterar gruppen turnébesöken och påpekar följande; ”Känslan efter turnén, eftersom hur-frågan är så pass svår, så utbildar man alla. Då skjuter man ut ansvaret på den enskilda medarbetaren. Nu ska du och du och du kunna det här och tänka hela tiden på det här i ditt arbete”. Detta menar respondenten är att skjuta iväg problemet helt på medarbetarna utan att skapa en bra struktur eller förståelse. Här menar grupp 2 att ledningen, chefer, staben och personalenheten har en del att jobba på. Det som påverkar om något av de fem strategiska områdena kommer bli viktiga på myndigheten är pengar menar en av respondenterna. Kommer det öronmärkta pengar till ett specifikt område kommer detta prioriteras, menar grupp 2. Alla i grupp 1 menar att den enskilde medarbetaren inte känner igen sig i de fem strategiska områdena. Dock framhåller medarbetarna i grupp 2 att detta är mer knutet till verksamheten och att när diskussioner förs med andra enheter så finns denna grund att stå på. Detta håller dock inte alla i grupp 2 med om, där en av dem framhåller att det inte alls berör denne; ”Jag känner lite likadant som med 2012-målen, att de är där och jag jobbar i enheten”. Gruppen framhåller senare i samtalet att det varit svårt att förstå hur detta ska användas och att man inte får tillräckligt med tid att sätta in sig i ämnet.

För att belysa förändringsarbetet ytterligare har myndigheten tagit fram en *Länsstyrelsen 2012*-logga samt skapat en ny grafisk profil för exempelvis mallar och trycksaker. Detta tillsammans med personaldagarna, de fem strategiska områdena samt månadens goda exempel via film och affischer är produkter kopplade starkt till förändringsprocessen *Länsstyrelsen 2012* menar flera respondenter. Grupp 1 kan i och med detta relatera till loggan, den grafiska profilen och det som presenterades på plakaten under personaldagen 2010.

Extern påverkan

Förändringsarbetet *Länsstyrelsen 2012* har skapat en annan position för myndigheten externt som en organisation som ska ses som tyngre kravställare på marknaden, menar fler av respondenterna. Länsstyrelsen ska nu vara mer proaktiv i sin framhållning vilket är viktigt menar respondenten. Detta var ett resultat av att exempelvis högre krav ställs på myndighetsvärlden idag, att Västra Götalandsregionen växer sig starkare och de saker som togs upp i ansvarsutredningen. Person 1 framhåller också att denna process har haft samhällsliga syften som gynnat många; ”I min föreställningsvärld, både billigare och bättre kommer till för alla”. Det faktum att fler chefer anställs från privata organisationer menar person 1 påverkat mycket; ”De är bättre på att räkna pengar”. Ett ytterligare exempel på

detta pekar person 2 på och menar att organisationen idag faktiskt frågar sina målgrupper vad de tycker om verksamheten; ” När vi förbättrar vår verksamhet så gör vi ju det utifrån att vi frågat vad de vill ha och hur de ser på oss. Så då måste det ju rimligen påverkat dem”. Visionen pekar på en strävan efter ett hållbart samhälle men visar också på hur myndigheten jobbar för sina målgrupper och hur medborgare bemöts. Dock menar person 3 att visionen blev till under samma period som diskussionen pågick kring Länsstyrelsens behov av att identifiera sig med något nytt. Visionen var något man ville förknippas med och sedan ”... låsta man sig”. Visionen är även lik andra Länsstyrelsers visioner; ”Ja men om du tittar på andra Länsstyrelsen som gjort ungefär samma arbete så har de ungefär samma motsvarande vision”. Detta visar kanske att om Länsstyrelsen kommit på det respondenten framförde tidigare, att ledningen missade det väsentliga i processen och vad myndigheten egentligen sysslar med, hade visionen förmodligen sett annorlunda ut.

5. Processen fortsätter

Förändringsprocessen *Länsstyrelsen 2012* och dess delprojekt syftar till stor del till att svara på olika typer av problem som organisationen anser bör lösas eller fixas. Respondenterna har skilda åsikter om hur detta har gått, både i positiv och negativ bemärkelse. En sak som fler lyfter fram handlar om att skapa samsyn. Detta menar person 1 är den största bedriften för myndigheten, att samla ihop en hel del trådar som gått åt olika håll. Detta menar respondent 3 att processen lett till; ”Att det finns nu en kultur, en anda kring att samverka...”. Allt fler har lyft blicken och nu tänker mer i dessa banor framhåller de flesta. Person 3 pekar på en positiv effekt kopplat till detta och förklarar att det antingen har skapat ökad effektivitet eller bättre kvalitet i besluten. Detta gynnar både myndigheten såväl som målgrupper kopplade till verksamheten. ”Totalt sett har förändringsarbetet fått effekt sen hade det kunnat få ännu högre effekt. Så det gäller att vi lär av detta nu då”, framhåller person 2 och syftar till att det är dags att ta lärdom av denna process inför nästkommande satsning.

Utvecklingsmöjligheter

Länsstyrelsen 2012 har som tidigare nämnt startat utifrån att idéer plockas upp och etableras i organisationen. Processen har svarat emot en del problem som ansågs behöva lösas. Fler av respondenterna menar att det dock återstår en del problem eller områden med utvecklingspotential som behöver behandlas. Att samverka var en positiv effekt visade fler av respondenterna men likväl framhåller fler av dem att detta fortfarande inte är helt löst. Det finns fortfarande utvecklingsmöjligheter i att arbeta över enhetsgränserna och att tänka helhet istället för sakfråga, menar person 1. Detta menar även person 3. Länsstyrelsen måste bli bättre på att ta med helhetstänket vid exempelvis nyrekryteringar, framhåller respondenten. Det blir nu viktigt att även ha en kontinuitet i detta arbete och inte tappa fart. Grupp 2 menar att det tvärssektoriella arbetet inte stöds till fulla av de metoder och strukturer som tagits fram; ”Strukturen stödjer ju inte det där tvärssektoriella arbetet om vi verkligen menar allvar med den”. Respondenten menar vidare att det är nog ingen som ställer sig emot konceptet men det går inte hela vägen och då finns det risker att man lätt faller tillbaka i gamla mönster; ”... utifrån att man har gjort ett så väldigt stort förändringsarbete på den övergripande nivån”. Att få med sig alla att tänka Länsstyrelsen istället för enheterna är viktigt menar person 3.

Person 2 förklarar myndigheten har gjort ett bra jobb kring att fråga målgrupperna vad de anser om verksamheten men detta arbete, med kundundersökningarna måste fortgå; *“Det finns ett bra underlag men det är inte så tydligt vad vi gör åt det”*.

Flera av respondenterna framhåller problem kring målen, styrkortet och vad som ska prioriteras. Person 2 pekar på att de mätbara målen kräver fortsatt fokus där allt för mycket ansvar läggs på enheterna att konkretisera själva, förklarar person 2. Grupp 1 menar att uppföljningsapparaten inte får bli för stor och att det hela tiden är viktigt att se över var informationen hämtas ifrån; *“Man behöver förfina det lite...”*. Tidigare har även planeringssamordnarna uttryckt detta i och med ett möte under 2010, menar person 2. Respondenten förklarar vidare; *“... det var för mycket och att det inte är knutet till medarbetarnas verklighet...”*. *“Tittar vi på hur styrkortet används som en del i verksamhetsplaneringen så har det känts som det blivit tårta på tårta när det gäller verksamhetsplaneringen”*, menar en av respondenterna i fokusgrupp 1. En i grupp 3 känner att det hela tiden blir mer och mer överbyggnad i organisationen och att verksamheten, ärenden och beslut, inte prioriteras så högt från ledningen. Vidare menar personen 2 att man skulle sett ett annat upplägg där enheten väljer att fokusera på *en* sak och den saken knyter an till styrkortet på bara ett sätt. En av respondenterna i grupp två ger som förslag att man bör ta fram ett styrkort kring vad verksamheten verkligen gör – ett enhetsstyrkort; *“Inte bara kring utvecklingsfrågorna utan även kring hur vi levererar i själva kärnverksamheten”*. Respondenten menar att det finns en skillnad i att mäta utveckling och att mäta produktion vilket också kan kopplas till effekt. Detta menar respondenten är något att fundera på att skapa ett styrkort som balanserar verksamhet och 2012-mål.

Ett pedagogiskt problem som lyfts fram av fokusgrupp 1 handlar om att verksamhetsplaneringen är uppbyggd i två kapitel (i ett dokument). Där den ena handlar om det länsstyrelseövergripande och kapitel 2 om de så kallade VÄS-koderna. Detta skapar problem i förståelsen för medarbetarna då de kanske bara är involverade i ett av dessa kapitel. Respondenterna fortsätter och menar att kapitel 1 blir mest chefens ansvar; *“... kapitel 1 som är delar av styrkortsdelen, redan där har man gjort uppdelningen att det på ena sidan är det vi håller på med i vardagen och det andra är något annat”*. En tanke som framförs i grupp 1 är att alla inte behöver vara insatta i hela VP-processen. Respondenten menar att alla kanske bara behöver lära sig grundprincipen och vissa kanske *“... behöver hela den teoretiska resan”*, menar personen. Här förklarar respondenten att det blir för mycket diskussion kring apparaten, kring formen, istället för vad det hela innebär. Personen föreslår en rensad och mer avskalad form som är mer *“hands-on”*. Att alla inte behöver vara inblandade är något som lyfts fram i diskussionen kring vad man kunde gjort annorlunda. Det är en svår balansgång menar respondenterna i grupp 1 att om alla ska vara med på personaldagarna och tycka till så kostar det mycket, i resurser, tid och pengar. Detta kanske kan göras annorlunda framöver menar man. Gruppen saknar även tydligare styrning när det kommer till mål och de fem strategiska områdena. Grupp 2 menar att processen haft en god tanke men har varit för omfattande, det skulle ha avgränsats mycket mer och tagit sikte på färre saker. De goda exemplen som lyfts fram på enhetsnivå bör istället varit på Länsstyrelsenivå menar gruppen för att sporra den fortsatta utvecklingen.

När processen skulle implementeras var den inte färdig och att gick för fort menar grupp 1, vilket skapade problem. Detta skulle gjorts annorlunda menar respondenterna, där mer var färdigt vilket skulle minskat negativiteten hos alla menar dem. När saker inte är processade klart skapas ytterligare problem, exempelvis kring resurser och tid, framhåller grupp 1. Detta menar även grupp 3 och en person uttrycker sig såhär; *"Det är mycket sådant som kommer utifrån, uppifrån eller från sidan som gör att man tappar fokus på det man egentligen behöver prioritera nu"*. Problemet att allt blev förhastat det första året har hängt kvar menar respondenterna. De menar att ett sådant här arbetet tar tid och måste få ta tid, vilket inte har getts. Grupp 1 säger att det är viktigt att se till att enheterna nu får tid att förhålla sig till de 15 mål som är uppsatta och hur vissa av målen ska prioriteras på enheten. Det är något man lärt sig av 2012-processen menar denne person. Att nu framöver kunna omvandla de övergripande målen till något specifikt för enheten menar fokusgrupp 1 blir en utmaning i nästkommande förändringsarbete. Vidare förklarar respondenterna att det nu blir en utmaning att förvalta det som gjorts i detta arbete inför nästkommande, alla instämmer. Respondenten menar att det är viktigt och uttrycker sig såhär; *"Tror jag det är viktigt att verkligen förvalta det som gjorts, att man håller ihop det och förbättrar det vi redan har"*. Många upplever att *Länsstyrelsen 2012* inte var något naturligt; *"Vi har ju legitimerat detta som ett stöd för prioritering att det finns förvisso 15 mål men man behöver faktiskt inte fokusera på alla 15"*. Just att legitimera hur medarbetarna inom organisationen ska arbeta med processen har varit svårt då det sitter djupt rotat att man vill göra rätt för sig, menar person 2. Till detta hör också frågan om prioritering av arbetet. Person 2 menar att många ifrågasätter sig vad som är viktigast, vilket är en fråga för ledningen. Grupp 2 skulle velat ha en tydligare styrning i vad man *inte* skulle fokusera på. Det är motsatsen till *"... nu ska varje medarbetare tänka på den här hela tiden så blir det bra-tänket"*. Grupp 1 menar att det viktiga egentligen är kommunikationen och att det hela tiden finns en tydlighet kring *vad* som ska göras och *vem* som ska göra det hela. Man framhåller att exempelvis planeringssamordnarrollen måste förtydligas så den är lika på alla enheter eftersom de är viktiga spelare att kommunicera detta på enheterna.

Flera av respondenterna lyfter efter diskussionen kring hinder och problem fram positiva tankar kring hur detta kan göras bättre framöver. Många framhåller vikten av att lära sig av sina misstag och gå vidare, göra saker bättre och därmed skapa en mer sammanvävd och ändamålsmässig organisation. Många av respondenterna lyfta fram hinder som gjort att vision, styrkort, mål, fem strategiska områden och hela *Länsstyrelse 2012* varit svårt att förstå och greppa. Person 2 uttrycker sig såhär; *"... jag tror att strategiska områden och Länsstyrelsen 2012 skulle behöva bli en och samma sak, vår strategiska inriktning helt enkelt... Det blev för mycket och för många mål... När vi sen började jobba med strategiska områden borde vi tagit bort hälften av de andra målen"*. Detta framhåller även respondent 4 tydligt under samtalet, att det fortfarande är för många mål vilket gör det svårt att bli riktigt bra på någonting. Det hade varit bättre om fokus var på några få mål vilket hade blivit lättare för hela organisationen, menar respondenten. Det hade även skapat mer tydlighet. Tydligheten är jätteviktigt där organisationen måste bli bättre på att förklara hur allt hänger samman i mål, perspektiv, styrkort, uppdraget från regeringen och visionen framhåller person 4. Person 2 menar att de från början bör ha jobbat med en enklare modell *"... för att nå ut till medarbetarna"*. Respondenten menar också att de tydligare skulle avgränsat sig när de gäller

de övergripande målen och att de snabbt skulle satt mätning på dem. Problemet var att ledningen inte var tillräckligt tydlig och att krav inte ställdes på vad de ville åstadkomma med satsningen. Att ledning behöver bli tydligare inom vissa områden uttrycker många av respondenterna. Person 3 pekar på detta och förklarar följande; *"De skulle vara mycket mer bärande, de är ytterst bärare av det är..."*. Eftersom ledningen inte har andats *Länsstyrelsen 2012* har inte heller medarbetarna gjort det. Person 3 menar att ledningen bör synas mer, prata mer om detta och verkligen inspirera alla till att arbeta med det här. Flera problem som kom fram under processen kunde undvikits om ledningen ägd frågan genom hela arbetet, då hade kontinuiteten kunna upprätthållas förklarar person 3. Detta menar även person 4 och pekar på att det är viktigt att alla är medvetna om *vem* i organisationen som äger frågan. Inte vilken person utan kanske mer vilken roll som bör vara bärande av dessa typer av arbeten. Sen är det mycket viktigt menar respondenten att tid avsätts att arbeta med detta, lära sig och att det hela är väl riggat innan man går ut med beslut om att genomföra processen.

Med blicken mot 2017

Under samtalen med respondenterna framkommer det att den nya länsledningen uttalats sig om att det ska startas en ny process med blicken mot år 2017. Fler av respondenterna ser detta som spännande, inte minst eftersom organisationen har en relativt ny länsöverdirektör. Under samtalen får jag känslan av att många gärna, innan den nya processen drar igång, får se ett tydligt avslut på *Länsstyrelsen 2012* ifrån ledningens håll. Detta uttrycker också några av respondenterna och pekar på att det är viktigt att förvalta det som gjorts, att organisationen lär sig av sina misstag och de nu får avsluta detta kapitel först. Denna uppsats bidrar till viss del för att ge en sammanfattande bild och ett avslut men enheterna känner ett behov att det ska presenteras på ett sätt de kan relatera till. Ytterligare en viktig sak är att skapa en förändringsvilja eller kanske en kreativitet hos medarbetarna att vilja stäva framåt. En av respondenterna i grupp 1; *"Det är viktigt att lära in att det ända stabila vi har är förändringsprocessen, alltså förändringarna sker hela tiden och därför är det viktigt att vi anpassar oss hela tiden på om på..."*. Respondenten pekar på att det fortfarande finns en rädsla för förändringar inom organisationen vilket går att lösa genom kommunikation med medarbetarna att förändring är en del av det vardagliga organisationslivet. För att skapa förändringslust i organisationen menar en av nyckelpersonerna är viktigt, vilket skulle få mer effekt än styrdokumentet. Det viktiga blir då att ha chefer som leder i den inriktningen och som kan bringa fram kreativitet hos sina medarbetare; *"Det är det som jag tror skapar riktigt förändring, det är när kreativa människor får utrymme att vara kreativa"*.

5.3 Vad processen lett till

Tidigare i den empiriska analysen presenterades motiven bakom förändringsarbetet, utifrån den klassiska indelningen för-att och på-grund-av. Brorström (2010) uttrycker detta som att det både finns förväntningar kring förändringsprocessen och vad det ska leda till samtidigt som satsningarna svarar gentemot ett behov som uppstått i organisationen. Här presenteras respondenternas tankar och perceptioner kring vad processen lett till, utifrån de tidigare uttalade motiven bakom satsningen.

Motiv 1: För att öka effektiviteten

Att skapa någonting att sikta på några år framöver framhåller fler av respondenterna som något bra, att ha en långsiktig plan skulle kännas mer lönsamt än en kortsiktig. Fokusgrupp 3 framhåller tydligt detta argument som en positiv effekt, att ha en flerårig plan gör att det går att planera verksamheten på ett mer effektivt sätt. Nu kan enheten lägga in aktiviteter och mål som sträcker sig över flera verksamhetsår. När processen startade skapades en relativt stor verksamhetsplaneringsapparat vilket flera respondenter framhåller som både positivt och negativt. Grupp 2 pekar på en positiv effekt i och med att ju längre tiden gått har fler och fler på enheten blivit delaktiga i verksamhetsplaneringsprocessen. Detta framhåller också en i grupp 3 och förklarar att nu när målen blivit tydligare och verksamhetsplaneringen mer lätthanterlig så ta det hela kortare tid att genomföra på enheten. Flera respondenter menar att detta nu är en del av vardagen, vilket är ett resultat av att hela processen satt sig mer och mer. Fler har nu börjat förstå kopplingen av satsningen. Till detta hör det uppföljningssystem som skapades för att mäta målen i organisationen. Detta framhåller grupp 3 som något positivt, att uppföljningssystemen blivit bättre och tydligare. Därmed har styrkortet fungerat bra menar dem ”... att man kan se tendenser och följa riktningarna”. Grupp 1 framhåller att genom att ha skapat möjligheten att följa upp på ett bättre sätt har ett system för utveckling skapats. Detta skapar ökad effektivitet menar grupp 1 då det blir mer legitimt att följa upp verksamheten på ett tuffare sätt. Gruppen menar vidare att *Länsstyrelsen 2012* gjort detta möjligt, att mätningarna nu gör det möjligt att se vad verksamheten gjort och vad som behöver göras framöver. I samband med detta har det även blivit lättare att prata om mål och mätningar med medarbetarna, det har skapats konsensus kring detta på ett annat sätt menar grupp 1. En av respondenterna uttrycker sig såhär; *”Det finns en styrningsfördel där men också en möjlighet att i den yrkesrollen man har få perspektiv på det man gör. Man kan känna sin del i någonting...”*. Detta har alltså skapat positiva resultat både kring förståelse och att medarbetarna känner sig mer delaktiga i hur det går för organisationen som helhet. Grupp 1 framhåller helhetstänket som den största bedriften från *Länsstyrelsen 2012*; *”Att vi inte jobbar på enheter”*, vilket ska ha genomsyrat hela verksamheten och hur man ser på myndigheten. Grupp 3 menar att en positiv effekt som verkligen går att relatera till är styrkortet *”... det går ju faktiskt att använda... mycket mer konkretiserat...”*. Detta har lett till att det blivit mer struktur på arbetet menar personerna. Ytterligare effekt kopplat till detta är att myndigheten nu gör kundundersökningarna i större utsträckning som ett positivt led i förbättringsarbetet. Verksamheten går ut och frågar sina målgrupper kring vad de anser om myndigheten, utifrån detta skapas sedan förbättringar. Respondent 2 framhåller även detta som en positiv effekt, vilket ändrats under processens gång; *”Men vi har utvecklat mätningarna, det får man inte glömma. Brukarundersökningar, medarbetarundersökningar är mycket bättre, vi mäter handläggningstider...”*. Även fokusgrupp 3 framhåller detta som en positiv effekt.

Även om många framhåller att 2012-års VP blivit tydligare och bättre, som ett resultat av att den utvecklats under åren, menar fler att en tydlighet kring uppföljningen av det tvärsaktoriella arbetet måste bli bättre. De mål och aktiviteter där fler enheter är berörda. Utöver detta menar några att verksamhetsplaneringen vuxit för mycket med tiden, vilket skapar effektivitetsproblem. En person framhåller följande; *”... 2012 kommer inte gå till*

historien som något stort historiskt utvecklingsarbete”, menar en av respondenterna i fokusgrupp 1. 2012-målen är övergripande mål kring som myndigheten skulle sträva efter att nå till 2012. En respondent i grupp 3 framhåller dock att de på enheten haft svårt att arbeta med 2012-målen eftersom de har uppdrag att arbeta med verksamheten, det blir helt enkelt för mycket menar respondenten.

För att öka effektiviteten och styra verksamheten enligt 2012-målen kopplade myndigheten medarbetarsamtalsmallen till verksamhetens styrkort. Detta gjordes för att varje medarbetade skulle kunna mätas individuellt, framhåller person 1. Myndigheten följer således upp varje enskild medarbetares koppling till styrkortet. Detta skulle göras för att öka effektiviteten och skapa bättre uppföljning i det dagliga arbetet. Detta visar även på en vridning av denna typ av verksamhet, mot en mer mål och resultatnriktad, vilket fler av de statliga utredningarna beskriver. Detta framhåller exempelvis person 1 och grupp 3, att det blivit en effektivitetsförbättring i och med de nya mallarna för medarbetarsamtalen. Dock understryker person 1 att dateringen på detta är 2011 och att myndigheten fortfarande har en lång väg att gå. En av respondenterna i grupp 1 tar upp detta och menar att många av medarbetarna kan det här med *”Lätt och nå, lätt och förstå”* som är ett av målen. Dock pekar respondenten att detta är två helt olika saker. Ytterligare menar respondenten i grupp 1 att om man vill att detta ska styra medarbetaren, hur personen svarar i telefon och hur den är som tjänsteman och så vidare, måste det pedagogiskt göras på ett annat sätt. Tanken var ju att medarbetarna skulle bli mer tillgängliga. En av de andra respondenterna fyller på och menar att det är otroligt svårt att mäta de individuella målen som är uppbyggd på att man skattar sig själv mellan 1-6 på en skala från dåligt till bra; *”... man ska vara tillgänglig och tydlig i sin kommunikation med allmänheten. Det är väldigt svårt att mäta i det samtalet.”*

I och med denna process menar grupp 3 att servicen blivit bättre, vilket påverkar effektiviteten. Ett exempel är när folk nu ringer till Länsstyrelsen så hänvisar respondenten alltid vidare till rätt enhet, myndighet eller dit egentligen bör ringt. Detta pekar även respondenten 1 på och menar att processen lett till att öka tillgängligheten över telefon, att personalen är på plats och tar samtal under kontorstid; *”Det är inte okej att den står och ringer. Ingen skulle acceptera det idag”*. Respondenten fortsätter; *”Det måste ju göra mer nytta för andra, inte för vår egen skull”*. För att skapa en mer effektiv verksamhet har myndigheten under åren även rekryterat enhetschefer från näringslivet fortsätter respondenten; *”De är bättre på att räkna pengar”*. Att vara mer tillgängliga i telefon och via mail skapar effektivitet menar fler respondenter. Ytterligare en positiv effekt kring tillgänglighet framhåller fler är Lync (kommunikationsverktyg). Länsstyrelsen har satsat på att använda detta verktyg vilket har lett till att verksamheten blivit mer effektiv och lönsam i och med mindre restider. Detta har även bidragit till miljömålen. Dock framhåller grupp 2 att resurserna är för knappa för att kunna göra något åt exempelvis handläggningstiderna. Vidare förs diskussionen att detta ansvar ligger på chefen. Om en person arbetar så pass mycket övertid att den har ett flex-saldo på 50 h övertid bör det vara chefens ansvar att åtgärda det, med mindre ärenden, anställa fler eller ändra metoderna, menar gruppen.

Motiv 2: För att ändra bilden av organisationen

Synen som medarbetarna har på sig som tjänsteman på Länsstyrelsen har ändrats i och med *Länsstyrelsen 2012*, vilket var ett av motiven, menar grupp 1. Tanken var att skapa en mer enad bild av verksamheten vilket man fått. Alla förutom en håller med om att detta är en produkt av *Länsstyrelsen 2012*-processen. Respondenten 3 menar; *”Vi har inte jobbat så tidigare, för att vi har jobbat i våra egna enheter. Vatten för sig, natur för sig, miljö för sig – men är inte det samma sak? Trafikverket som möter oss, tror jag upplever att vi är tyngre kravställare nu. Nu har man ju börjat prata om vilken roll vi har osv.”*. Person 3 menar att detta även ändrat medarbetarnas syn på organisationen och sin roll som tjänsteman på Länsstyrelsen; *”... nu lyser även Länsstyrelsen där. Man anställer folk för Länsstyrelsen och inte för enheten, det blir tydligt för vi styr det så i våra annonser”*. Ytterligare en tanke; *”Det finns redan ett inbyggt motstånd ifrån början att tänka något som är större än sitt eget. Jag är helt säker på att detta är en nyttoeffekt av hela den här processen, så är det att ändå fler har lyckats höja blicken”*.

När arbetet dragit igång menar person 2 att ganska så snart skulle en personaldag planeras och genomföras. Respondenten pekar här på att även om personaldagen var till för att tydliggöra förändringsarbetet kom det kulturella med på köpet. Medarbetarna kunde då inspirera varandra och alla fick en chans att se vad andra inom samma myndighet arbetade med. Detta är ytterligare ett exempel på att organisationsidentiteten ändrats. Intresset internt på myndigheten, menar person 1, har ökat för varandras sakområden; *”Vi har ju det nu som en baskunskap i Länsstyrelsekunskap och det kommer ju i medarbetarundersökningar att de vill veta mer om varann. För att inte känna att jag inte är anställd på personalenheten utan på Länsstyrelsen.”* På myndigheten finns det en inrotad kultur kring att göra saker rätt, med hög kvalitet och att varje beslut ska vara genomtänkt in i minsta detalj menar person 2. Person 1 förklarar detta genom att medarbetarna är rekryterade utifrån sin spetskompetens där de blir mycket fokuserade på sin enskilda sakfråga. Att fler börjat tänka helhet och på det tvärspektoriella, påverkar identiteten på myndigheten, där de nu är mer enade i sin framtoning menar många. Detta menar person 1 kan ha ändrat medarbetarnas syn på sig själva och på organisationen som helhet. Grupp 3 framhåller att även personaldagen 2010 bidrog till att medarbetarna lättare kunnat knyta kontakter med andra inom organisationen. De lyfter också fram vikten av detta eftersom verksamheten finns på så många orter, detta bidrar till samverkan i stort. Detta har lett till att det varit lättare att ta tag i samverkan efter personaldagarna menar grupp 3; *”... vi har haft samverkansdagar under året...”*. Dock menar person 2 att myndigheten långt ifrån är i mål att tänka över enhetsgränserna. Båda personaldagarna 2008 och 2010 bidrog till helhetstänkandet inom organisationen, vilket också ska ha påverkat synen på myndigheten utåt, menar person 1. Person 4 uttrycker det såhär; *”Just det här att träffas, jag tror inte man ska underskatta den biten i en sådan här process”*. Länsstyrelsen sitter på många olika orter och jobbar med många olika saker. Personaldagarna, speciellt den 2008 blev något mycket viktigt i denna process; *”... jag tror den bidragit mycket till vi-känslan, vilket man inte bör underskatta”*.

Att visa upp en förändrad Länsstyrelse har visionen bidragit till menar fler. Visionen har skapat en positivare och tydligare bild av länsstyrelsen framhåller grupp 3. Färre kanske blandar ihop organisationen med landstinget nu pekar en av respondenterna på.

Fokusgrupp 1 menar att visionen håller och är bra; *"... då gjorde vi ett jättebra jobb"*. Flera i gruppen håller men om att visionen är bra och är tydlig i vad Länsstyrelsen gör. Dock menar respondenten 2 att visionen kanske bör vara något annat; *"Visionen borde istället ha varit vi är Sveriges modernaste myndighet 2012, till exempel. Eller att vi utses till Sveriges modernaste myndighet"*.

Ytterligare en positiv effekt som grupp 1 lyfter fram handlar om att nya chefer anställts som drivit detta 2012-tänk framåt. I grupp 2 framhåller man en positiv effekt kring Länsstyrelsen som en myndighet med blicken framåt; *"... inte är fullt upptagna här och nu, utan att det finns en ambition att möta framtiden på rätt sätt. Att veta vilka vi är och var vi ska"*. Detta visar positiva signaler både utåt och gentemot medarbetarna. Att profilera sig utåt är något som en av respondenterna i fokusgrupperna också menar är att avgränsa sig ifrån någonting annat, därför menar denna att det är viktigt att se den som föränderlig. Detta menar även en av respondenterna i grupp 2 och pekar på vikten av att om man positionerar sig så är det viktigt att ha med sig hela organisationen så att samma grund och för att visa upp gentemot målgrupperna. Här menar respondenten att de fem strategiska kan gynna eller stjälp den bild framöver. De inriktningar som togs fram i början av processen byggde på det gamla styrkorstänket, sen har man gjort detta bättre. Under 2010 togs beslutet att jobba utifrån de fem strategiska områdena. Detta var också en produkt av att myndigheten måste bli ännu bättre på helhetssyn, menar person 2 samt flera i fokusgrupperna. Respondenten menar på att det fanns ett behov av att tydliggöra Länsstyrelsens strategiskt övergripande uppdrag; *"Exempel klimatanpassning finns det ett antal miljoner avsatta att vi ska arbeta med och utföra, men det var väldigt oklart vilka som skulle jobba med det"*. Person 2 och flera i grupp 3 menar att de fem strategiska områdena är ett sätt för Länsstyrelsen att profilera sig utåt tillsammans med visionen *för det hållbara samhället*. Dessa fem områden byggde således på motivet att ändra bilden av organisationen och profilera sig som myndighet eftersom visionen inte riktigt nådde dit. Person 2 förklarar; *"Så där fanns det ett behov av att förtydliga hur vår verksamhet verkligen hänger ihop med visionen och det gör dem genom de strategiska områdena"*. Respondenterna i fokusgrupp 1 menar också att när man till en början pratade om de fem strategiska områdena handlade det om att lyfta verksamheten utåt och profilera sig. Respondenterna menar att man genom dessa områden ville visa vad Länsstyrelsen står för. Detta var ett av de motiv som fanns med ifrån början men blev inte tydligt förrän de fem strategiska områden implementerades. Person 4 tar också upp de fem strategiska områden och dess koppling i processen; *"Men de fem strategiska områdena blev ju också en produkt av det här. Å ena sidan hade vi perspektiven, hur vi arbetar, sen har vi även de fem strategiska områdena, som är områden som vi har hand om på vår myndighet. Vilka är våra framtidsfrågor för vår myndighet, vad ska vi signalera utåt, vad ska vi vara spetsiga inom... stärka Länsstyrelsen, bilden av att Länsstyrelsen faktiskt är en viktig spelare på marknaden."* Grupp 3 menar dock att de fem strategiska fortfarande är okända för allmänheten och fler respondenterna framhåller att de fem strategiska områdena inte riktigt levt upp till detta, att visa upp verksamheten för en annan mottagare. Vissa menar här att utvecklingen gått åt ett annat håll än man från början tänkte sig.

Motiv 3: För att öka samverkan och samsynen

Genom att öka samverkan och samsynen på myndigheten har fler respondenter pekat på att verksamheten skulle bli mer ändamålsmässig. Många insatser har gjorts för att detta ska kunna realiserars med olika resultat men en stor bedrift är processen ändå lätt till att fler lyft blicken och tänker idag mer helhet, vilket fler av respondenterna framhåller. Respondenten menar att det är på personaldagarna som medarbetarna mest känner av att processen är igång; *"På personaldagen tror jag man verkligen ser vad det är för något och då blir det nog en del gemenskap och kulturutveckling av det. Att vi faktiskt träffas och pratar om vår gemensamma utveckling, att vi inspirerar varandra"*. Under personaldagen 2008 menar person 4 att effekten av gemenskap bidrar till att skapa samverkan; *"Just det här att träffas... stärka att vi jobbar på den här myndigheten allihop..."*. Vidare menar respondenten att personaldagen bidrog till att skapa förståelse för vad andra inom samma myndighet sysslar med, trots att de arbetar på många olika orter; *"... att få en inblick i vad andra gör och att vi är på samma myndighet"*. Fokusgrupp 1 pekar på att även personaldagen 2010 bidrog till att skapa gemenskap inom myndigheten, de menar att det var ett kalas som bidrog till att skapa samverkan och gemytlighet mellan enheterna. Under dagen fick flera enheter visa upp goda exempel vilket grupp 1 minns som något bra och något som understödde en känsla av en sammanhållen Länsstyrelse. Detta pekar även grupp 2 på, att det är ett sätt att träffas och få ett ansikte på folk som jobbade med liknande saker. Personaldagen 2010 bidrog till att skapa gemenskap menar grupp 1. Under dagen fick man möjlighet att diskutera och prata med människor från andra enheter vilket har underlättat arbetet efteråt, menar en person i grupp 1. Dock pekar respondenten 4 att samtalen som pågick under dagen visade tydligt att olika personer inom organisationen hade olika lätt att ta sig an detta helhetstänk. Respondenten menar vidare att personaldagen bidrog i stort; *"Jag tror att det vi fick med oss är ännu mer att förstå att vi måste samarbeta över gränser och att vi alla är i samma organisation och det finns saker som vi alla har gemensamt. Vad vår myndighet står för också"*.

En i grupp 3 menar att de gärna skulle jobba mer med det tvärasektoriella och att det är viktigt på enheten men att det inte finns tid eller resurser så det räcker. Respondenten har känt att denne inte getts tid från verksamhetsarbete för att exempelvis läsa in sig på ämnen som sedan ska tas upp i under samverkansmötena; *"... man får sitta som ett fån"*. Respondenten saknar styrningen uppifrån i detta. Att folk bara tog ansvar för sitt eget och inte för det som rör hela organisationen var ett problem som återstod långt in i processen. Detta var en av orsakerna till att de fem strategiska områdena kom på tal, menar en i grupp 1. Detta menar även person 2, att de fem strategiska blev en produkt att stärka det uttalade motivet ytterligare. Under 2010 togs beslutet vilket är ett resultat följande; *"... måste bli bättre på att planera över enhetsgränserna och dels så fanns det ett behov av att tydliggöra vissa uppdrag, strategiskt övergripande uppdrag..."*, menar respondent 2. Samtidigt som planeringen pågick kring personaldagen 2010 togs alltså även de fem strategiska områdena fram; *"Så parallellt med personaldagen så kom dessa fem strategiska områdena. Nu började ju ledningsgruppen förstå, vilket de skulle förstått 2008"*. Respondent 3 framhåller att motivet att skapa helhetssyn fanns med från början, en samsyn om var myndigheten är på väg, vilket respondenten menar har åstadkommit; *"Viktigaste är att vi har en helhetssyn nu som är"*

gemensam. Att det finns nu en kultur, en anda kring att samverka, mycket tydligare mellan enheterna. Att vi hittar samarbetsytorna. Så vi får bra sammanvägda beslut". De flesta i grupp 2 framhåller att de jobbar på Länsstyrelsen och inte på en enhet. De som har ärenden som behandlas över enhetsgränserna verkar ha ett tydligare Länsstyrelseperspektiv jämfört med dem som endast jobbar med sakfrågor. Dock pekar person 3 på att myndigheten måste fortsätta jobba på detta, att ännu tänker inte alla så inom organisationen. Detta går även att tyda i ett uttalande från en av respondenterna i grupp 2; *"... många har en ganska så personrelaterad uppfattning hur man uppfattade detta. Jag brinner inte för den typen av frågor så för mig har det levt sitt liv"*, vilket visar att det fortfarande finns problem i helhetstänkandet på myndigheten.

Motiv 4: På grund av problem

Tanken var att förändringsprocessen skulle lösa en hel del problem inom organisationen. Fler av dem är lösta eller är på väg att lösas, vilket fler av de andra motiven visar effekt på. Under processens gång uppstod dock hinder och problem som är av stor vikt att inkludera i effekterna av processen. Fler av respondenterna pekar också på alternativa lösningar som skulle kunna ge en mer positiv effekt framöver.

När processen var ett faktum förklarar fler av respondenterna ett problem började synas. Det första som hände var att en grupp uttryckte sin negativitet gentemot arbetet, vilket skapade implementeringssvårigheter. Fler av respondenterna menar att det alltid finns negativa personer i organisationer. Person 1 menar att de relaterade till det tidigare förändringsarbetet. Person 3 menar att då var problemet att förändringsarbetet inte skedde i bred samverkan vilket detta nya förändringsarbete skulle göra. Ytterligare negativa argument som framhölls handlade om att det inte fanns tillräckligt med tid för att arbeta med förändrings – och utvecklingsarbete. Innan *Länsstyrelsen 2012* drogs igång förklarar person 3 att det hade pågått en process kring att skapa en värdegrund för myndigheten, där stort fokus låg på det kulturella. Detta skapade problem och negativa ingångsvärden till denna process menar person 3; *"Det som många av cheferna kom ihåg från denna tid var att det inte blev någonting mer än ett kompetensförsörjningsverktyg och en värdegrund – ska vi hålla på med detta igen? Tid och kostnader och så vidare... Så många var skeptiska..."*. Detta menar även person 4 skapade problem; *"Det var ju ett visionsarbete innan jag började här, som jag tror havererade litegrann. När folk pratade om visionsarbetet så blev personer lite 'åh nej'..."*

Fler av respondenterna har skilda åsikter om den vision som togs fram där en vissa är positiva och andra skeptiska till de konkreta orden och meningen av *för det hållbara samhället*. Person 1 menar följande; *"Styrkan tror jag är visionen, som jag tror är välfunnen"*. Person 2 menar dock att visionen inte är perfekt utan bör handla om att vara Sveriges modernaste myndighet 2012. Person 4 menar att visionen är bra och täcker in vad myndigheten gör, dock menar respondenten att kanske många organisationer kan relatera till samma ord. Person 4 menar dock att den bör kvarstå och att fokus ska läggas på annat; *"Jag tror inte man ska hålla på och ändra så mycket i visionen men istället kanske strategin. Det här hur vi gör saker för att komma framåt åt det hållet."*

Under första personaldagen skulle medarbetarna prata om förändringsarbetet och komma med idéer och förbättringsförslag. Detta skulle sedan vaskas och tas omhand av ledningen innan beslut tog, nu menar person 3 att ytterligare problem uppstod; *"Här hade ledningsgruppen, som jag uppfattade det... de kunde inte riktigt hantera resultatet. De var inte heller överens i gruppen... Parallellt som det kom mycket kritik ifrån ledningsgruppen..."*. Person 3 förklarar att ledningsgruppen då undrade varför de inte ägde processen. De ville då fronta mer som ledning. Detta menar respondenten skapade en konflikt mellan arbetsgruppen och vissa personer i ledningen. I samband med detta och den oro som uppkom i gruppen menar respondenten att detta smittade av sig i organisationen när det väl skulle implementeras inom varje verksamhet; *"Man tappade styrfart... i vad man ville genomföra. Det tog så mycket energi och kraft, att luften gick ur, tror jag. I samband med VP-arbetet, det var ju ny VP med ny struktur med ny vision och det nya styrkortet. Man var färdig då trodde man"*. Detta framhåller en person i grupp 3 också, att när det inte finns tydliga direktiv eller en tydligt uttalad planering skapas det stress och oro. Respondent 3 förklarar att det även fanns en viss trötthet i organisationen vilket skapade problem med implementeringen och medarbetarna uttryckte det som att det inte fanns tid att sväva på molnen längre. Person 4 framhåller problemen i kommunikationen som uppstod i och med att detta skulle in i verksamheten efter personaldagen 2008. Respondenten menar att medarbetarna efterlyste det vardagliga men inget hände förrän till personaldagen 2010. Dock var det även problem kring den nya personaldagen där flera menar att hela arbetet blev väldigt forcerat. Allt skulle planeras väldigt fort och återigen efterfrågades mer ledning och styrning; *"Men de vi saknade, som jag tror de andra upplevde också, var lite mer från ledningshålllet. Vad ville de med den här dagen? Först tror jag det kom upp att vi skulle ha en social personaldag, sen tror jag man kom på att vi var halvvägs med Länsstyrelsen 2012. Ja, det var lite sådär att då bör vi använda dagen till det"*. Fler respondenter framhäver att detta tyvärr fortfarande är ett problem, att det finns en saknad av förankring och att kommunikation är bristfällig. Person 4 menar också detta, att det krävs följande; *"... tydlig viljeinriktning av dem som är ledare i organisationen. De måste driva detta..."*.

När processen startade så var ett av motiven att lösa problemet kring att det inte fanns en gemensam målbild för organisationen, att det inte fanns mätbara mål och att de inre processerna var bristfälliga. Detta skulle processen lösa sade man. Tyvärr skapades det problem på vägen även här menar respondent 2; *"Ledningen fick nog mer än de efterfrågade. De höll inte styrkortet i handen och stod längst fram och styrde med det. De styrde indirekt via staben och sina enhetschefer som fick ha ett ansvar och där var det väldigt svårt för enhetschefen att ta det ansvaret när de inte hade en tydlighet uppifrån"*. Person 2 menar även att de mätbara målen inte fanns på plats från början. Detta påpekar även fokusgrupp 1 och förklarar att från början kommunicerades det som att allt i styrkortet var viktigt vilket har lett till att detta gjorts om under de senare åren. Inte förrän nu, år 2011-2012, kan enheterna prioritera på ett annat sätt menar gruppen. Detta skapade mycket frustration och negativitet till dessa typer av satsningar framhåller fler. Hela arbetet med styrkortet blev för tungrott för de som var drivande, vilket ledde till att chefer och medarbetare inte kunde relatera till styrkortsmålen. Hela styrkortsprocessen skapade således många ytterligare problem. Person 2 förklarar att under hösten 2008 ändrades även strukturen och processen kring

verksamhetsplaneringen för att styrkortet skulle passa in. Person 2 menar att; *"Det blev både en förändring i innehållet och i formen samtidigt"*. Respondenten framhåller svårigheten med att för mycket ansvar lades på enhetscheferna att konkretisera målen till deras egen verksamhet. Respondenten menar att de inte är i mål än och ett av problemen uppstod på grund av otydlig styrning; *"... vi har mätt ett antal saker under tiden men jag är inte så säker på att det haft så mycket styreffekt"*. Respondent 2 menar att problemet från början var att det handlade för mycket om formen; *"... vi fick inte ur vad vi ville första tiden av det här arbetet. Vi trodde att det skulle skapa en kreativitet men det skapade bara en formfrustration"*. Person 4 framhåller problematiken med för många mål och att styrkortet i sig fortfarande är för luddigt för många; *" Det vi har nu är fortfarande lite för spretigt. Det skulle behövas tajtas ihop."*

Ytterligare ett problem som lyfts fram i och med implementeringen menar fokusgrupp 1 handlar om att flera delar av styrkortet mäts med NMI och NKI (nöjd medarbetar index och nöjd kund index). Här menar flera av respondenterna att styrningen blir skev eftersom många andra delar av verksamheten inte går att fånga på detta sätt. Vidare menar en av respondenterna att detta bidrar till att hela mätapparaten blir för omfattande eftersom många enheter vill komplettera med egna mål och mått. Detta skapar ju ytterligare problem i samverkan, vilket var ett av de uttalade motiven till processen.

Person 1 menar att visionen är välfunnen men att det finns problem med styrkortet; *"Det svåra är ju, att få ner även styrkortet på skrivbordet"*. Här menar respondenten att det fortfarande är mycket svårt för medarbetarna att se hur styrkortet och de övergripande målen påverkar dess dagliga arbete och hur medarbetaren själv bidrar till att nå de uppsatta målen. En lösning menar person 2 är att prioritera 2012-målen högre för att skapa bättre styrförmåga. En annan tanke respondenten framför här är problemet med att det tagits fram för många mål för verksamheten plus de fem strategiska områdena, detta skapar nya problem för organisationen. Person 2 framhåller dock följande; *"Vi har ju legitimerat detta som ett stöd för prioritering att det finns förvisso 15 mål men man behöver faktiskt inte fokusera på alla 15"*. Ett problem kopplat till detta menar respondenten handlar om att tjänstemännen på Länsstyrelsen att man ska vara så duktig som möjligt och göra rätt för sig, vilket skapar problem då enheterna ska välja ut vilka mål som dess verksamhet ska syssla med; *"Finns det en ruta ska vi banne mig fylla i den. Det sitter så hårt. Vi tillhandahåller en men vi vill att det ska tänka utanför den. Det kanske blev för mycket boxar och förmågan att tänka utanför fanns inte riktigt"*.

Att myndigheten inte hade en gemensam inriktning att arbete emot gjorde att det skapade problem i det tvärssektoriella arbetet på myndigheten. Respondent 1 förklarar att det finns en konflikt då personer rekryteras på sin specialistkompetens men ska också vara generalister och tänka Länsstyrelsen i stort. Person 1 menar att organisationen har försökt lösa detta och tänker mer i dessa banor när folk nu anställs. Även person 2 menar att organisationen blivit bättre på att anställa personer efter premissen att även tänka över enhetsgränserna, hur de kan bidra till visionen. Detta pekar person 3 på starkt också; *"Vi hade ett problem, alla de strategiska ärenden som är tvärssektoriella, det var ju det som ... såg som en springarpunkt"*. Problemet menar respondenten låg i att det saknades samsyn i husen kring vad myndighetens uppdrag handlade om och vad som ska prioriteras i verksamheten. *"Sammanvägda*

bedömningar... ”, var något man behövde bli bättre på, vilket kommit en bit på vägen. Person 2 menar att det finns ett inbyggt motstånd att tänka på något större än mitt eget men fler av respondenterna ser ändå en tydlig effekterna här vilket är att fler ändå lyckats lyfta blicken.

Ett problem som identifierades innan processen drog igång var att Länsstyrelsen roll var ifrågasatt i flera utredningar och att verksamheten kände behovet av att möta dessa krav. Person 2 framhåller kommunikationsproblemet som fanns mellan Länsstyrelsen och dess målgrupper. För att ytterligare försöka lösa problemet med de tvärsektoriella områdena, vilket påverkar målgrupperna, så togs de fem strategiska områdena fram. Detta syftade till att exempelvis bli bättre på att planera över enhetsgränserna, menar person 2. Respondenten menar att om styrkortet handlade om att lösa problemen kring att öka kvalitén i sina processer och hur detta kan mätas så syftade de fem strategiska mer till att lösa problem kring att tydliggöra inriktningen på organisationens verksamhet; *” Skillnaden är hur vi löser uppgiften är styrkortet och de strategiska områdena är mer vad vi göra ”*. Dessa fem områden togs fram för att lösa det problem som uppstått mellan styrkortet och visionen, detta glapp. När respondent 3 ställde frågor till enheterna inom organisationen kring mål och styrkortet menade denne att istället för att se till Länsstyrelsens mål såg enheterna till exempel till vilka mål Naturvårdsverket hade. Eller den myndighet som var tydligast kopplad till just den specifika sakfrågan. Problemet var tydligt menar respondenten, hjärtat fanns på enheten.

Tanken var att under personaldagen 2010 hämta upp arbetet där det stannat av menar person 3. Respondenten menar att fortfarande, 2010, förstod inte vad ledningen vad de tagit fram och gjort i och med detta. Då menar person 3 att diskussionen kring ytterligare en ny inriktning kom på tal. Person 3 ställde sig då undrande; *”... jag menade på att vi ska väl inte jobba med fler saker nu?”*. Men i samband med personaldagen 2010 så togs även de fem strategisk områdena fram för att tydliggöra hela processen och vad det handlade om; *”Nu började ju ledningsgruppen förstå, vilket de skulle förstått 2008. För i det styrkortet som blev med de områdena blev ju inte det de ville, man kan aldrig ner på kärnverksamhet. Så det är ju en del av problemet, styrkortet blev ju inte verksamhetsknutet”*. För att lösa implementeringsproblemen och att tydliggöra hela processen menar flera av respondenterna att de fem strategiska togs fram som en lösning på dessa problem. Dock menar person 2 menar att det återstår problem kring detta och främst handlar det om vad som ska prioriteras i verksamheten, vad som är viktigast. Respondenten framhåller ett exempel; *”Hur ska vi prioritera mellan kompetensutveckling och handläggningstider och ekonomi och tillsynsbesök som vi inte mäter lika tydligt.”* Lösningen ligger i att cheferna måste få tydligare styrning från ledningen vad som är viktigast, menar respondenten. Person 3 pekar på att det som återstår är att skapa kontinuitet så att styrningen inte tappar fart igen. Person 4 menar att det fortfarande finns stora problem då inte alla tänker helhet vilket är ett resultat av att medarbetarna saknat styrning från ledningen. Person 4 uttrycker problem med otydligheten såhär; *”Om vi har styrkortet som ska vara modell för styrningen och så har vi i styrkortet perspektiven, sen finns det mål under. Plus de fem strategiska områdena och sen har vi visionen. Sen har vi uppdraget från regeringen och regleringsbrevet. Allt detta är ju liksom som ska styra oss framåt, men hur hänger de ihop sinsemellan. För min egen del tog det en stund för mig att förstå detta”*.

Motiv 5: På grund av konkurrens

För att möta den externa konkurrensen och skapa inre processer som svarade gentemot att kunna utveckla myndigheten startade *Länsstyrelsen 2012*. Detta menar fler av respondenterna har förverkligats i och med processen. Idag jämförs exempelvis myndigheten med de andra storstadslänen där dessa även kommit överens om gemensamma mål. Men för att utmärka sig går det att se att Länsstyrelsen har satsat på vissa saker för att stå starkare emot annan länsförvaltning; ”*Vi har mål som handlar om det som är kopplat till effektiva möten och miljöledning där vi kan konstatera att Västra Götaland är väldigt duktiga på att använda Lync. Vi har en mognad i det. Jag märker personligen att när jag har möten med andra Länsstyrelser att vi är ganska långt fram här när det gäller att ha effektiva möten här generellt. Det är ju ett av våra mål. Vi pratar om kompetensutveckling, det ska finnas ett utrymme att kompetensutveckla sig här – både för den enskilde men också myndighetens skull med kompetenssäkring. Hela det området är vi långt framme jämfört med alla andra Länsstyrelser. Nu jämför vi oss med andra län så investerar vi i särklass mest i kompetensutveckling.*”. Just jämförelsen med andra länsstyrelser är uttalad av fler respondenter där person 3 menar att exempelvis visionen liknar andra länsstyrelser; ”*Ja men om du tittar på andra Länsstyrelsen som gjort ungefär samma arbete så har de ungefär samma motsvarande vision*”. För att ytterligare kunna möta den externa konkurrensen efterfrågar dock respondenten att Länsstyrelsen eventuellt borde varit mer specifik i denna beskrivning, vad just denna Länsstyrelse står för. Person 3 lyfter här fram de fem strategiska områdena som ett sätt att kanske tydliggöra detta.

Detta innefattar också att möta konkurrensen om arbetskraft på marknaden. Länsstyrelsen har strävat efter att vara en attraktiv arbetsplats vilket exempelvis en av personerna i grupp 1 framhåller. Respondenten förklarar att när denne kom som ny till organisationen så var det mycket positivt att myndigheten tog sikte på framtiden. Det var en arbetsplats man ville stanna på förklarar personen.

Motiv 6: På grund av ansvar

Det finns både nya och bestående krav på de offentliga organisationerna att förbättra verksamheten. Detta handlar mycket om att ta sitt ansvar, både gentemot organisationens målgrupper men också gentemot de skattebetalande medborgarna. De tydligaste bitarna där Länsstyrelsen tagit sitt ansvar handlar mycket om detta, att hantera anslaget de tilldelas på ett pålitligt sätt. Fokusgrupp 1 pekar på ett exempel, vilket handlar om att medarbetarna nu är mer tillgängliga via telefon och mail. Detta menar gruppen handlar om att ta ansvar och att en mer serviceinriktad verksamhet har arbetats fram. Detta framhåller även person 1. När omvärldsbevakningen gjordes i och med förstudien såg arbetsgruppen att det hade uppstått ökade krav på exempelvis e-tjänster, vilket myndigheten arbetar på att ta fram. Idag genomförs också fler kundundersökningar på myndigheten där de frågar sina målgrupper vad de anser om verksamheten. Länsstyrelsen har därmed tagit sitt ansvar genom att skapa förbättringsåtgärder utifrån vad kunderna och målgrupperna efterfrågar. För att skapa effektivare möten används idag Lync i stor utsträckning på myndigheten, menar fler av respondenterna. Detta visar på ett ansvarstagande både för miljön och genom att inte ödsla

skattemedel på onödigt resande. Respondenterna menar även att effektiva och produktiva möten generellt primernas på myndigheten.

Att ta ansvar lyfter person 3 fram i samband med att Länsstyrelsen ville bli en tydligare kravställare inom exempelvis västsvenska paketet. Att vara ”... *proaktiva*...” i samband där Länsstyrelsen kan vara med och påverka utfallet positivt för medborgarna. För att bättre kunna göra detta framöver, ta ansvar på detta sätt, menar dock person 3 att Länsstyrelsen ”... *ska ha mer skinn på näsan och vi ska ställa högre krav på saker och ting*”. Detta menar även grupp 3 och pekar på att när samhället ställer högre krav så måste Länsstyrelsen ta sitt ansvar. Fokusgrupp 1 tar också upp exemplet kring det västsvenska infrastrukturpaketet och menar att detta blivit möjligt i och med *Länsstyrelsen 2012*. Flera enheter ska framöver samarbeta för att arbeta med detta. Detta menar gruppen är ett tydligt exempel på hur Länsstyrelsen möter kraven från en föränderlig omvärld.

År 2010 valde myndigheten att fokusera på de fem strategiska områden, vilket var ett resultat av att ytterligare ta sitt ansvar menar person 1; ”*Styrkortsperspektiven var inte verksamhetssamlade utan de andra kom till för vi hade och fick fler och fler komplexa och långsiktiga ansvar i och med exempelvis Vattenmyndigheten. Vi hade fått i uppdrag från regeringen att ta fram regionala miljömål och så vidare*”. Person 1 menar vidare; ”*Det syftar till ett ansvarsfullt hanterande*”. Person 2 framhäver också tydligt ansvarsaspekten av processen, där Länsstyrelsen blev tvungna att tydliggöra de strategiskt övergripande uppdrag som myndigheten hade; ”*Ett exempel är klimatanpassningen där det finns ett antal miljoner avsatta att vi ska arbeta med och utföra...*”. Person 1 menar att detta var väldigt otydligt inom organisationen vem som ska utföra dessa tvärsektoriella uppdrag regeringen tagit fram. Respondenten menar att de fem strategiska områdena mer handlar om vad Länsstyrelsen har för uppdrag; ”... *påverkar ju dem vi jobbar för, vilka är omgivande samhället*”. Person 4 menar att detta är otroligt viktigt, att ta ansvar för att myndigheten är professionell i sin roll och hur de bemöter människor.

6. Analys

I och med satsningen att starta *Länsstyrelsen 2012* har flera insatser gjorts för att besvara de bakomliggande motiven till behovet av förändring. Weick (1995) menar att vi nu i efterhand, retrospektivt, kan förstå och förklara innebörden av vad som hänt. När det gått dessa 5 år sedan beslutet togs att dra i gång den strategiska organisationsförändringen har mening skapats åt händelsen. Det är denna analysen syftar emot.

6.1 Hur etableringen gick till

1. Förberedelser och visionära idéer

I denna fas förbereds och möjliggörs dessa typer av processer och delprojekt. Brorström (2010) menar att denna del kännetecknas av svävande idéer kring utvecklingen inom organisationen. Det är här svårt att minnas eller uppfatta när de första tankarna och orden framfördes i samband med detta och vilka som framförde dem. Här är motiven fjärrskådande och breda men ofta fastnar specifika detaljer som gör att projektet tar form och drivs framåt (Brorström 2010). Hur idéerna först kom upp kring satsningen har respondenterna olika åsikt om. Dessa är dock viktiga eftersom de förbereder organisationen på att något ska hända (Brorström 2010). De visionära idéerna handlade om att ta ut en kompassriktning, för framtiden. Likt Brorströms (2010) studie så visar denna att respondenterna framhåller tankarna om varaktighet som viktigt, att skapa något långsiktigt. Att den före detta länsöverdirektören, de drivande i förstudien och i arbetsgruppen fick stor inverkan på hur processen utformades kan verka naturligt. Detta menar Ericson (1998) är ett tydligt sätt för nyckelpersonerna i organisationen, vilket ofta är ledningen, att ge mening till sina organisationsmedlemmar. Ofta handlar det, likt detta fall, om visionära idéer.

Arbetsgruppen kring förstudien, som nu var drivande, pekar flera gånger på den omvärldsanalys som gjordes. Myndigheten letade aktivt efter moden och trender att anamma som framgångsrecept. Mycket handlade om ett ökat tryck från omvärlden, dess roll i detta och vad de bör göra. Detta är ett sätt för organisationen att skapa legitima argument att processen är nödvändig för att hänga med i utvecklingen. Man följer den allmänna trenden i samhället (Brorström 2010). Här går det även att se att osäkerhet var inblandat när processen drog igång. Genom kommunikation och berättande skapas mening åt händelserna (von Platen 2006). När processen sen drog igång hade mening skapats kring vad det framöver skulle innebära, enligt principen *future perfect thinking* (Weick 1979 och Schutz 1967/1972). Med detta menas personerna i arbetsgruppen tänkte sig in hur framtiden kunde se ut om processen drog igång och utifrån detta skapades de strategier som skulle förverkliga detta.

2. Konkretisering – idéer, förändringar och beslut

Det är nu idéerna plockas upp och blir till beslut. Brorström (2010) pekar att det är nu som projekten tar en stadigare form och präglas av såväl meningsskapande och meningsgivande. Här pågår det en konkurrens mellan de positiva som vill sprida idéerna och få med sig organisationen kontra dem som är mindre förändringsbenägna. Dessa olika åsikter skapar båda mening och de tenderar att försöka påverka varandra (Gioia och Chittipeddi 1991). Under våren och sommaren 2008 menar respondenterna att allting konkretiserade väldigt fort.

2008. En kommunikationsplan togs fram, workshops ordnades för att få med ledarna, brev till framtiden skrevs och sen skulle alla samlas på en personaldag i september. Detta är tydliga exempel på hur ledarna och de drivande inom processen framförde sin information kring satsningen på olika sätt för att forma verkligheten genom styrning, ett så kallat medskapande (Hellgren och Löwstedt 1997). Eftersom mening skapas socialt blir detta berättade mycket viktigt för förändringsprocessen, det blir tydliga symboler (Ericson 1998). Symbolerna är kort sagt mycket viktiga i organisatoriska förändringsprocesser. Motiven bakom satsningen var tydliga för dem som utformade processen men för att tydliggöra detta för medarbetare och chefer användes symbolerna som metaforer som i sin tur skapar ordning för individerna som är inblandade (Ericson 1998). Mening skapas när dessa symboler sätts i ett specifikt sammanhang (Alvesson och Björkman 1992). Här har alltså de ovanstående exemplen haft betydande inverkan. Andra tydliga symboler man använde sig av var bland annat *Länsstyrelse 2012*-loggan, den grafiska profilen och att målen i styrkortet fick benämningen *2012*-målen. Alla symboler, oavsett om de är verbala, materiella eller i form av handling är viktiga för ledarna inom organisationen och i detta fall även för dem som drev processen vidare. Weick (1995) menar här att symbolerna är viktiga eftersom handling utförs på grund av dessa symboler. Kanske tydligast blev personaldagen 2008 som symbolskapande handling där fler av de materiella och verbala metaforerna användes för att stärka processen och skapa acceptans och engagemang. Att skapa engagemang är något mycket viktigt i och med meningsskapandet och när man vill att individer ska handla utifrån det tänkta mönstret som processen skapade. Weick (1995) förklarar att försöken att skapa mening är som starkast när individer är som mest engagerade. Detta innebär att när myndigheten satsar på att skapa engagemang, som på personaldagen, medför det fokus i meningsskapandet på att hitta förklaringar som rättfärdigar handlandet.

Att personaldagen bidragit till mycket är tydligt i intervjuerna. Många pratar om att de fick möjlighet att föra dialog om satsningen men det viktigaste många framhåller är att de fick möjlighet att träffa sina kollegor. Detta är ett resultat av att meningsskapandet blir som tydligast i otydliga situationer (Weick 2001), i detta fall en dag när hela organisationen samlas på samma ställe. Att folk fick möjlighet att föra dialog är något viktigt för en organisation, att kommunikation bidrar till meningsskapandet (Weick 2001). I detta fall skapas dialog och mening skapas genom ord som i en konversation kan beskriva var myndigheten är på väg och vilka strategier som bör inkluderas (Weick 1995). Detta visar även på att det fanns medvetenhet att positiva effekter kan komma utifrån att inkludera alla så pass tidigt. Genom att inkludera alla kan tillit skapas till förändringsarbetet. Genom tillit skapas även engagemang och individer accepterar processen om förändring (Beer 2001).

I denna del av processen är det också tydligt att det finns de som är positiva och de som är mer skeptiska till satsningen. Dessa har olika mening kring vad framtiden kan bringa i och med satsningen och försöker därmed influera varandra, genom sitt eget meningsskapande. En del pratar om ett negativt prat i fikarummet vilket tyder på att genom kommunikation skapas uppfattningar som individer sedan vill överföra på andra. Engagemang hade skapats efter personaldagen och en omfattande dokumentation gavs till ledningen och arbetsgruppen som skulle utforma vision och mål. Nu menar fler att processen avtar i fart. En förklaring kan vara bristande information, eftersom kommunikation och

information skapar engagemang. Finns inte kommunikationen skapas inte förståelse och då kan inte heller mening skapas kring vad som pågår.

3. Processen är ett faktum

När det inte finns någon återvändo och organisationsförändringen är ett faktum får det sin fasta form (Brorström 2010). Nu ska arbetet etableras och formella beslut tas. Nu förklarar Brorström (2010) att det inte längre handlar om processens vara eller icke-vara utan nu strider parterna kring detaljer och riktningar i arbetet. I denna fas är även berättandet och de historier som beskriver hur processen tog form betydande (Weick 1995). Många av respondenterna har tydliga och beskrivande berättelser om hur de uppfattade denna del av processen. Meningsskapandet handlar inte om vad som är sant eller rätt, utan individer söker efter det som anses vara en rimlig förklaring (Weick 1995). För att koppla detta till Länsstyrelsen tog beslutsfattarna kring processen beslutet att genomföra det eftersom de ansåg det skulle leda till något bra. När vision och mål var utformade och förändringen ska bli en del av vardagen menar fler att problem uppstår. Vissa pekar på bristfällig kommunikation, andra på att tiden var för knapp och arbetsbelastningen blev för stor. Det skapades en hel del problem i och med implementeringen och förståelsen för processen. En förklaring är att när beslutet var taget att genomföra det hela och allt gick väldigt fort hade eventuellt ledningen tagit beslutet utifrån vad som ansågs rimligt (Weick 1995). Simon (1947) menar att beslutsfattare ofta tar beslut som anses vara mer tillfredsställande än optimala, vilket beror på bristande information. Detta går dock endast att bedöma i efterhand, vilket fler av respondenterna gjorde under intervjuerna.

Flera menar att ledningen och styrningen uppifrån varit bristfällig, vilket skapat otydlighet och förvirring för att sedan skapa frustration och olust att arbeta med dessa typer av frågor. Några av nyckelpersonerna menar att ledningen inte förstätt vad de tagit fram och hur det skulle användas. Här kan det tänkas att för mycket information kring hur verksamhetsplaneringen skulle utformas, hur målen skulle tydjas och hur verksamheten skulle anamma detta blev för mycket. Varken chefer eller medarbetare visste hur de skulle förhålla sig till detta. Mening skapas i kommunikation med andra kring vad som anses vara verkligt, där individer delar information med andra och mening skapas (Eisenberg 2006). Weick (1995) förklarar att mening skapas genom ord som i en konversation kan beskriva den pågående händelsen. Många i organisationen hade svårt att skapa mening åt vad som pågick i och med förändringsprocessen, vilket skapade en tystnad. Detta handlar om svårighet att förstå eller om överflöd av information (Brorström 2010). Detta är viktigt att peka på i meningsskapandet söker medarbetarna och cheferna hela tiden efter ledtrådar kring händelsen som kan styrka dess tidigare erfarenheter på ämnet. Om en organisation är bra på att ge tydlig information till dess medarbetare tenderar detta sökande att minska (Van Platen 2006). Finner man inte dessa ledtrådar kan inte förståelse skapas.

4. Färdigställande, stora visioner och halvtid

Här inkluderas det konkreta inom processen och dess delprojekt. Denna fas menar Brorström (2010) innehåller en viss typ av osäkerhet men det vinner nu också acceptans hos organisationens medlemmar. Nu kan alltså mening skapas kring hur det gått, vilket gör att motiven görs om (Brorström 2010). Processen bli mer rationellt och därmed placeras den i

exempelvis strategi eller visionsdokument, vilket handlar om att organisationen berättar för sig själv vad de ska utföra (Hernes 2008). I denna fas har det varit tydligt att motiven gjorts om med tiden för att anpassas till kontexten. Denna del innehåller också många detaljer kring hur respondenterna uppfattar satsningen vilket tidigare kapitel visar, många har mycket tankar kring det hela. Detaljer blir här intressant eftersom de ledtrådar som individer söker när mening skapas visar på att det ofta inte handlar om det formella inom organisationen eller på det som är starkt yttrat. Det är alltså informella mönster och händelser som kan påverka själva meningsskapandet (Weick 1995). Exempel på detta är uppfattningen om vem som ägt processen. Tidigt uttalades det att det skulle handla om ledningsstyrda processen. I och med att tiden går uppfattar vissa respondenterna att det är staben som ägt frågan, andra att cheferna gjort detta och många blir tysta när frågan kommer upp. Det hela visar även på den uttalade bristen av kommunikation som processen haft. Enligt tidigare diskussion behöver det inte handla om brist utan eventuellt om ett överflöd av information eller att mottagaren har svårt att ta till sig budskapet. Förmodligen är det en kombination av de tre. Eftersom cheferna, planeringssamordnare och processledarna, som skulle verka som budbärare, även dem har haft svårt att förstå många kopplingar av satsningen skapade det en del implementeringsproblem, vilket tidigare fas illustrerade. Detta har levt kvar under stora delar av processen. Dessa skulle till viss del verka som meningsgivare, att skapa mening åt processen. Budbärarna skulle influera medarbetarna i deras meningsskapande (Söderberg 2003). De verktyg som används kan vara berättelser, språk och metaforer (Brorström 2010). Men när dessa budbärare själva hade svårt att se meningen med helheten, problem med den nya formen och så vidare skapade detta ytterligare problem. Medarbetarna fick då svårt att förstå strukturen, styrkortet, kopplingen till visionen och hur detta ska kunna bli en del av dess vardag. För att kunna framföra sitt budskap och därmed försöka influera andra (Boye 1991), visar detta att det krävs att budbäraren tillsammans med andra skapat mening om händelsen på ett tydligt sätt innan. Nyckelpersonerna pekar på att detta tyvärr ledde till frustration hos chefer och medarbetare.

Satsningen har lett till en hel del positiva effekter vilket föregående kapitel visar. Något som blir intressant i denna fas är den positiva effekt som fler av respondenterna framhåller vilket handlar om bilden av myndigheten. I och med att Länsstyrelsen varit ifrågasatt i flera utredningar har organisationen rustat och idag menar fler respondenter att organisationen står sig stark i konkurrensen. Idag jämför sig Länsstyrelsen med storstadslänen där de inom fler områden ligger i framkant. Länsstyrelsen har aktivt bidragit till att skapa den omvärld den befinner sig i (Weick 1995) vilket också gör det legitimt att satsa på *Länsstyrelsen 2012*. Man kan säga att idéer institutionaliseras kring hur organisationer bör se ut, vilket leder till att organisationerna agerar för att skapa legitimitet och beslutsfattandet styr hur normer och värderingar ser för omgivningen och för Länsstyrelsen (Jacobsson 1994). För att skapa legitimitet åt satsningen blir symboler viktiga (Brorström 2010). I denna fas är exempelvis personaldag nummer 2 en viktig insats. Efter flera diskussioner på ledningsnivå bestämdes det att satsa på halvleksperspektiven under dagen och genom att lyfta fram goda exempel på positiva effekter. Att använda metaforer eller symboler bringar klarhet i tider av förändring. Genom att använda ett språk som kommunicerar det man vill nå ut med, som goda exempel eller halvlek, byggde Länsstyrelsen broar mellan det gamla och det nya på ett sätt som är betydelsefullt för förändringsprocesser (Ericson 1998).

Ett tecken på att de bakomliggande motiven med tiden ändrats är de fem strategiska områdena. Fler framhåller att myndigheten fortfarande var i behov att bli bättre på att planera över enhetsgränserna samt att påtryckningar kom från regeringen krävde ytterligare förändringar. Vissa pekar på en betydande klimatfråga som springare och andra att det handlade om att ytterligare profilera sig utåt. De fem områdena är tydligare kopplade till organisationens kärnverksamhet menar fler. Dock visar vissa att de inte är av samma åsikt kring vad organisationen står för. Fler framhåller att det fortfarande saknas något för att förstå kopplingen mellan styrkortet och de fem strategiska områdena. Att det hela är otydligt och att de ifrågasätter dessa fem specifika områden. Detta är kopplat till identitetsbyggandet hos organisationen. När inte alla individer inom organisationen har samma normer och värderingar skapas problem eftersom identitet skapar tydlighet (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). Identitet kan också bara existera i förhållande till något annat. Om Länsstyrelsen väljer att positionera sig på ett visst sätt leder det till att något annat kommer i skymundan (Hernes m.fl. 2006). För att skapa en positiv identitet krävs det en start i den interna gruppen (Syssner 2008). Här blir det som utgör själva Länsstyrelsen viktigt och det som håller samman organisationen (Brorström 2010). Det är tydligt att respondenterna har olika syn och uppfattning om vad som menas med god kvalitet och vad den egentliga kärnverksamheten innefattar, vilket skapar avtryck i organisationen (von Platen 2006). Genom kommunikation skapas mening åt organisationen och dess handlingar, det är eventuellt där det hela brister i kommunikationen med andra kring den gemensamma meningen.

5. Processen fortsätter

Som nämnt tidigare fortskrider processen trots att organisationen anser att satsningen har ett slutdatum, vilket förändringsarbetets namn antyder på *Länsstyrelsen 2012*. Flera beslut leder till avgöranden och processen fortskrider trots att man satt ett stoppdatum (Brorström 2010), idéerna och meningen kring processen fortsätter därefter att utvecklas och omvärderas. Nästkommande förändringsarbeten eller utvecklingsprojekt kommer således bygga på tankar, uppfattningar och mening som *Länsstyrelsen 2012* bidragit till.

Som tidigare nämnt skapas mening efterhand men också efter hand (Brorström 2010), vilket nu blir viktigt eftersom det syftar till att beskriva hur satsningen gått. Här blir berättandet viktigt eftersom det argumenterar för hela satsningen som helhet och skapar mening efter det är slutdatumet är nått. Flera framhåller att den största bedriften har varit att fler höjt blicken från sitt skrivbord och fler tänker idag Länsstyrelsen istället för enheten. De pekar på vikten av att lära av detta och av sina misstag. Många uttrycker blandade känslor inför nästkommande satsning 2017, en förväntan men också en trötthet och undran. I och med att det uppstod en del hinder på vägen är respondenterna rädda att något helt nytt ska komma upp nu som sätter hela meningsbyggandet på spel. De framhåller flera gånger att det är av stor vikt att förvalta det som åstadkommit och inte uppfinna hjulet igen. Viktigt blir att försöka att satsa mer på att skapa enighet inom organisationen. Om enigheten varit bättre hade förändringen varit lättare att genomföra (Brorström 2010). Genom att arbeta med att skapa kreativitet och engagemang har Länsstyrelsen mycket att vinna. Tanken att inkludera alla

tidigt anser jag vara positivt. Jag är också av den meningen att om en positiv inställning till förändringsprocesser ska skapas bör medarbetarna inkluderas tidigt (Beer 2001). Detta skapar tillit och tillit skapar engagemang och acceptans.

6.2 Varför förändringsarbetet genomfördes och vad processen lett till

Här väljer jag att analysera motiven bakom processen *Länsstyrelsen 2012* tillsammans med dess effekter. Här kommer meningsskapandeprocesserna som skapats i och med satsningen tillsammans med Länsstyrelsens meningsgivande roll att framföras.

Motiv 1: För att öka effektiviteten

Tanken med satsningen var bland annat att skapa inre processen som ledde till att man kunde planera verksamheten på ett mer effektivt sätt. Hela verksamhetsplaneringsapparaten med styrkortet i fokus menar respondenterna har tagit några år att förstå. Nu 2012 framhåller fler att det mer är en del av vardagen och att förståelse skapats för de flesta på enheterna. När fler förstår och kan se kopplingarna tar det kortare tid att genomföra. I och med detta skapades det även ett bättre uppföljningssystem för att kunna mäta målen. Fler respondenter menar att detta är positivt, både för dem själva men också för organisationen i sin helhet. Det är idag mer legaliserat att följa upp verksamheten på ett tuffare sätt. Det har även blivit lättare att prata om mål, styrkort och mätningar på enheterna vilket tyder på en ökad förståelse. Fler framhåller att den ökade samverkan har bidragit till förståelsen för satsningen och därmed har verksamheten blivit mer effektiv. Detta är ett tydligt resultat av meningsskapandet. Medarbetarna tankar i samverkan mening kring satsningen i och med att de sätter saker och händelser i olika fack, drar linjer och skapar kategorier som de sedan agerar utifrån (Weick 1969, 2009, 1995). Genom samverkan och kommunikation har således en gemensam mening kunnat skapas (Eisenberg 2006).

Fler menar att en långsiktig plan skulle kännas mer lönsamt än en kortsiktig. Att medarbetarsamtalsmallen ändrats och idag inkluderar styrkortsmålen är det delade åsikter om. Vissa framhåller det som positivt att alla mäts individuellt medan andra menar att denna mall inte inkluderar alla delar av en medarbetares arbete. Dock visar hela tänket en vridning mot en mer mål och resultat inriktad, vilket fler av de statliga utredningarna beskriver. Det har blivit ett sätt att styra verksamheten på ett annorlunda sätt. Detta inkluderar en förändring i servicenivån vilket många anser blivit bättre. För att driva detta tänk anställs nu också fler chefer som anammar detta, vilket är hämtat från privat verksamhet. Detta är ett resultat av att offentliga organisationer har en bild av att det privata sättet att driva verksamhet skulle vara mer effektiv (Brorström 2010). Detta är också tydligt kopplat till identitetsbyggandet, bilden omvärlden har av Länsstyrelsen (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011) och bilden myndigheten har av sig själv (Alvesson och Björkman 1992). Idag är så kallade "*branding*" av verksamheten, vilket innefattar alla processer för organisationen, vanligt. Genom att få alla inom organisationen att anamma samma normer och värderingar, samt inkludera detta tänk i de symboler som är kopplade till *Länsstyrelsen 2012* (ex. grafiska profilen, användningen av 2012 och loggan) kan en sammanhållen identitet skapas (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). Genom att alls identitet är lika kan tydlighet skapas i processen. Att

organisera verksamheten och arbetsmetoderna på sättet Länsstyrelsen gjorde är ett sätt att följa de kontextuella förändringar som pågår i samhället (Brorström 2010). Det har enkelt uttryckt skapats ett mode kring hur Länsstyrelsen bör sköta sin verksamhet. Detta bidrar även till att skapa förståelse och acceptans ifrån medarbetarna eftersom det är det sättet som anses vara legitimt (Czarniawska och Sevón 1996).

Om effektiviteten ökade i organisationen menade många att detta skulle ha en positiv inverkan både internt och externt gentemot dess målgrupper, vilket fler av de intervjuade personerna ger exempel på. Externt menar fler positiva effekter handlar om att antalet kundundersökningar har ökat. Detta hör också samman med identitetsskapandet och bilden omgivningen har av myndigheten. Dock uppstår en problematik här som blir betydande i meningsskapandet, att mening av händelser uppstår i efterhand (Weick 1979, 1995). Att i efterhand gå ut och fråga målgrupper vad de anser om verksamheten för att sen skapa incitament att förändras utifrån detta anser många vara en positiv effekt. Frågan är hur mycket dessa undersökningar påverka verksamheten egentligen. Eftersom mening skapas med utgångspunkt från tidigare erfarenheter får det en del konsekvenser (Weick 2001). Länsstyrelsen eftersöker därmed ledrådar som tyder på den förväntade konsekvensen av sitt handlande, vilket sedan skapar mening åt resultatet av undersökningen (Brorström 2010). Det blir lite av en självuppfyllande profetia, det du förväntar dig se är det du kommer att se (Weick 2001). Dock kan detta vara för enkelspårigt att framhäva men det är något som bör tas in i beaktningen när frågor ställs gentemot sina målgrupper.

Något som måste fortsätta är att fokuseras på är att integrera det tvärspektoriella arbetet ytterligare. Vissa har fortfarande svårt att anamma 2012-målen och se varför detta skulle vara viktigare än verksamheten de arbetar med varje dag. Trots att medarbetarna blev inkluderade tidigt i processen finns fortfarande problem kring tilliten av satsningen, oavsett om det är individens inställning eller brist på styrning har detta en betydande effekt på processen. Genom att försöka inkludera dessa medarbetare på ett mer aktivt sätt kan tillit till satsningens positiva effekter öka, Härlett ifrån tilliten skapas även engagemang och acceptans för processen om förändring. (Beer 2001).

Motiv 2: För att ändra bilden av organisationen

En av anledningarna till att processen drog igång menar fler av respondenterna var att Länsstyrelsen inte hade en gemensam vision. Detta var bland annat ett resultat av att varje enhet hade sina egna mål och att det saknades viktiga komponenter i de inre processerna. År 1998 slogs flera län samman till en myndighet vilket också påverkade samsynen. När myndigheten inte är samlad påverkar det både internt och externt bilden av organisationen uttrycker många. Alla individer har flera olika identiteter (Hellgren och Löwstedt 1997). En av dessa identiteter medarbetarna på Länsstyrelsen besitter är att de är tjänstemän. Länsstyrelsen har en lång tradition att göra saker nästintill 100 procent rätt men extremt hög kvalitet där individer är rekryterade utifrån sin spetskompetens. Detta har lett till att medarbetarna bara tänker sitt och inte helhet. Här finns ett problem eftersom vissa ser sig själv arbeta på Länsstyrelsen och andra på den specifika enheten. Utifrån sin identitet förstår

de också omgivningen (Hellgren och Löwstedt 1997), vilket skapar svårigheter när förändringar sker som ska påverka alla, såsom *Länsstyrelsen 2012*. En av effekterna av processen menar flertalet ändå är att de flesta har lyft blicken och tänker nu Länsstyrelsen istället för den specifika enheten. Detta har påverkat hur individerna ser sig själva som tjänstemän på myndigheten. Detta kan vara en effekt av meningsskapandet aldrig sker enskilt utan sker i samspel med andra och dess meningsskapande (Weick 1995). Identiteten hjälper oss att se vad som är meningsfullt (Weick 1995) och eftersom processen uttryckligen pekade på vikten av att se över enhetsgränserna har den gemensamma identiteten socialt konstruerats för de flesta (Brorström 2010). Att skapa enighet kring organisationens identitet är svårt (Brorström 2010), att få alla att identifiera sig med Länsstyrelsen och inte med enheten. Att fler idag, som en effekt av processen, ändå tänker mer på det tvärssektoriella och på myndigheten som enad framhåller fler. Dock menar några att detta måste utvecklas vidare och bli lättare och mer genomgripande. Brorström (2010) menar att detta tar lång tid, att skapa enighet i organisationen.

Att identifiera sig som organisation har idag större politisk betydelse (Sysner 2008). Länsstyrelsen valde visionen *för det hållbara samhället* vilket tillsammans med de fem strategiska områdena handlar om bilden organisationen har av sig själv. Detta menar Alvesson och Björkman (1992) är dess identitet. Genom språket kan identiteten ändras (Kornberger 2010), vilket myndigheten valde att göra. Nu i efterhand har mening skapats kring vision där fler menar att den har bidragit till att skapa en mer positiv bild av myndigheten där ordet tydlighet används flera gånger. Dock framhåller en del att det inte riktigt innefattar vad myndigheten gör. Där menar flertalet att de fem strategiska områdena tydligare positionerar organisationen och vad de egentligen sysslar med. Behovet av att klargöra Länsstyrelsens position och skapa en bättre helhetssyn har processen bidragit till i och med dessa områden. De fem strategiska områden har blivit viktiga symboler för ledningen på Länsstyrelsen att styra organisationen i rätt riktning, eftersom symboler följs av handling (Weick 1995). Genom att ändra bilden av myndigheten har man gått ifrån att vara något till att bli någonting annat, både internt och externt. Om identitet blir det som gör myndigheten unik så tydliggör symbolerna detta, därmed blir symbolerna viktiga när mening skapas kring bilden av Länsstyrelsen. Vision skapades bland annat för att marknadsföra organisationen kring var de vill befinna sig 2012 och de fem strategiska områdena för att visa vad organisationen gör. Detta menar Brorström (2010) görs för att hålla processen vid liv genom en framtida strävan. De båda personaldagarna som genomfördes blev också tydliga symboler i processen. Det tydliggjorde förändringsarbetet för många och resulterade i att intresset ökade för andras arbetsuppgifter i och med exempelvis månadens goda exempel. Detta är också tydliga exempel på att symboler hjälper ledningen att styra organisationen och hålla liv i processen. Något som fler framhåller som positivt handlade om att träffa sina kollegor från andra orter vilket bidrog till att skapa samsyn knyta kontakter. Att skapa entusiasm är något viktigt, att få med sig organisationen att tänka positivt kring satsningen, bidrar i sin tur till handling (Weick 2006).

Myndighetens roll har också ifrågasatts i flera utredningar vilket bidrog till att satsningen drog igång, där positionen gentemot Länsstyrelsen omgivande blir viktig. Att vara mer

proaktiva och visa sin ställning gentemot omvärlden var något fler respondenter önskade. Nu kan Länsstyrelsen ses som en viktig spelare på marknaden menar fler respondent. Denna position har myndigheten skapat genom att staka ut långsiktiga mål och en vision som pekar gentemot ett framtida idealtillstånd tillsammans med att svara på omvärldens ökade krav. Förändringen är därmed en produkt av båda dessa aspekter (Brorström 2010). Nu menar fler av respondenterna att myndigheten måste vara ännu mer proaktiva och även tydliggöra de fem strategiska områdena för myndighetens målgrupper.

Motiv 3: För att öka samverkan och samsynen

Tidigt i processen uttrycktes det att samverkan mellan enheterna måste bli bättre för att kunna skapa samsyn och helhetstänk på myndigheten. Detta har som sagt skett menar fler, att många nu lyft blicken. Resonemanget kring att identitet skapas gemensamt tillsammans med andra spelar till stor del in här också. Att fler lyft blicken är ett tecken på att en gemensam identitet och samsyn till viss del har åstadkommit (Brorström 2010). I och med att Länsstyrelsen i Västra Götalands län bildades placerades verksamheten på 8 olika orter, vilket skapade problem i samverkan. Nu har 14 år gått sedan sammanslagningen och om fler och fler tänker helhet istället för enhet är det en effekt av *Länsstyrelsen 2012* samt att organisationen har tid på sig att sammanstrålas. Processen i sig kan ses som en intresseväckande händelse som öppnar medarbetarnas ögon. Det är när avvikande perioder av förändring inträffar som meningsskapande bli som tydligast (Weick 2001).

Innan *Länsstyrelsen 2012* drog igång hade styrkortet tagits fram, dock hade detta inte gjorts med i bred samverkan på myndigheten, vilket också skapade problem. I och med denna process ville man inkludera medarbetarna tidigt i processen för att undvika liknande problem. Därmed skulle alla samlas på en personaldag. Genom att kommunicera motiven med satsningen skulle förståelse skapas. När förståelse finns kan människor sedan skapa en mening av det som händer (Weick 1995). Tanken under dagen var att medarbetarna skulle föra dialog om processen, träffa andra och prata om myndighetens gemensamma framtid. Dessa samtal är otroligt viktiga i och med hur mening skapas kring processen. När individer pratar om saker det är då mening kan skapas. Weick (2001) menar att kommunikationen i sig blir en viktig resurs för organisationen, där många respondenter menar att dessa dialoger bidrog till gemenskapen. Detta handlar om att människor pratar med varandra och i denna kommunikation kommer de fram till det som anses vara verkligt. Genom att dela information med andra kan mening skapas (Eisenberg 2006). Flera framhåller de goda exemplen som framfördes under personaldagen 2010 och genom filmerna som positivt. Detta handlar om att andra berättar sin historia kring positiva effekter av satsningen. Historieberättandet utgör en viktig del i meningsskapandet eftersom det sätter händelser i en kontext (Weick 1995). Flera menar att detta bidrog till förståelsen för andra medarbetares arbete vilket i sin tur gjorde att personerna kände mer samhörighet. Brorström (2010) menar att detta skapar en referensram vilket mening kan skapas utifrån. Dock pekar några av respondenterna på att olika personer inom organisationen har olika lätt att ta sig an detta helhetstänk. Det kan tänkas att dessa personer inte lika lätt anammar den mening processen *Länsstyrelsen 2012* syftade till att skapa. Detta handlar alltså om ett aktivt meningsskapande från ledningen (Andersson 2010).

Ledningen och arbetsgruppen hade skapat mening att processen skulle leda till positiva effekter, exempelvis genom ökad samverkan, vilket de sedan försökte föra över på medarbetarna genom exempelvis de goda exemplen (Söderberg 2003). En annan förklaring kan vara att varje individ har sin egen referensram att förhålla sig till. De som haft svårare att tänka helhet kan eventuellt referera till tidigare satsning som inte lett någon vart eller att de inte ser de positiva effekterna som framförs. Om tidigare misslyckade satsningar skapar svårighet att tänka helhet blir det tydligt att mening skapas i efterhand (Weick 1995).

Fler menar ändå att det tvärssektoriella arbetet bör utvecklas. En del pekar på brist av tid att sätta in sig ämnet och andra har saknat tydlig styrning uppifrån. Brorström (2010) pekar på att i och med att satsningar drar igång kan också mening skapas *efter hand*. Detta skedde på Länsstyrelsen, då svårigheten att tänka helhet återstod långt in i processen. Detta var en av orsakerna till att de fem strategiska områdena skulle stärka det uttalade motivet ytterligare. Detta kanske dock inte kommer göra de kritiska mer positiva eller de som har svårt att tänka helhet mer helhetsbenägna direkt eftersom mening skapas i med grund i vilka vi är, i vår identitet (Hellgren och Löwstedt 1997). Men i och med att processen pågått och ändrats över tid kan den nu passa in i den önskade kontexten bättre, där myndigheten vill identifiera sig (Gioia m.fl. 2000). I och med tidigare nämnda identitetsskapande av organisationen, att enighet är svårt att uppnå och kräver tid, kan det tänkas att genom att fortsätta kommunicera goda exempel och positiva effekter kan skapa en gemensam mening i organisationen att tänka helhet. De som har ärenden som behandlas över enhetsgränserna verkar ha ett tydligare Länsstyrelseperspektiv jämfört med dem som endast jobbar med sakfrågor. Detta visar också på att mening skapas i kommunikation med andra där en gemensam kontext bidrar till förståelse för händelser (Weick 1995). De fem strategiska områdena var också ett resultat av att det fanns ett glapp mellan visionen och målen i styrkortet. Ytterligare ett bevis på att mening skapas i efterhand och att motiven ändras över tid. De som har svårt att tänka helhet kanske helt enkelt är på grund av att informationen de fått är tvetydig och svårhanterlig (Weick 1995), vilket glappet mellan vision och målen i styrkortet kan ses som.

Motiv 4: På grund av problem

Länsstyrelsen hade 2008 ingen gemensam uttalad vision och de övergripande mål saknades. Någon pratar om att det är ett nytt sätt att organisera för att svara på omvärldens krav och eftersom Länsstyrelsens roll varit så pass ifrågasatt. Flera viktiga komponenter fattades i de inre processerna för att leda verksamheten i rätt riktning. Motiven var visionära och tog sikte på 2012. När processen var ett faktum förklarar fler av respondenterna ett problem började synas. Det började med implementeringsproblem och flera var skeptiska eller negativa, till och med ledningen framhåller vissa. Denna skepticism blir tydlig när respondenterna framhåller att några år innan hade ett förändringsarbete genomfört organisationen som inte blev bra eller tydligt. Detta är ett resultat av att mening skapas på basis av tidigare erfarenheter (Weick 2001). Det här pekar på en konsekvens av det meningsskapande som gjorts tidigare, människor tenderar att skapa och finna det de förväntar sig (Weick 1995). Om till och med ledningen och cheferna var skeptiska eller ifrågasättande är det inte konstigt att dessa tankar även smittade av sig i organisationen, eftersom mening skapas i dialog med

andra. Utöver detta var ett av argumenten att det inte fanns tillräckligt med tid att sätta sig in i processen, dess innebörd eller vad det skulle innebära i den specifika medarbetarens vardag. Det här är en vanligt förekommande inställning. En tanke är att dessa personer har svårt att se eller hålla med om den önskade framtida effekten satsningen kan ge, de har därmed andra målbilder kring processen (Strannegård och Eriksson-Zetterquist 2011). Det kan handla om att det helt enkelt finns för mycket information som blir svårt för individen att relatera till (Weick 1995). Det hela handlar egentligen om hur dessa medarbetare eller chefer tolkar de motiv som framförts i samband med satsningen, vilket de gör utifrån sin egen referensram (Weick 1969, 2009, 1995). Det är alltid viktigt att studera varför människor är skeptiska eller ifrågasättande tidigt i processen eftersom det kan minska framgångspotentialen av satsningarna eftersom medarbetarna är dem som till mångt och mycket ska genomföra förändringsstrategierna (Melén Fäldt 2010).

Genom att prata om problem som just problem skapas acceptans om att detta är något som måste lösas. Problem framfördes under processens gång vilket handlade om när visionen och det nya styrkortet togs fram skapades ett glapp. Till en början fanns inga mätbara mål på plats och det hela blev för tungrott för de som var drivande. Detta ledde till att chefer och medarbetare inte kunde relatera till styrkortsmålen. Hela styrkortsprocessen skapade således många ytterligare problem. Respondenter framhåller brist i kommunikationen, otydlighet från ledarna, mätningarna var skeva, för många mål och medarbetarna hade fortfarande svårt att se hur styrkortet och de övergripande målen påverkar dess dagliga arbete. Långt in i processen återstod problem i det tvärsaktiella arbetet vilket skapade problem i samverkan både internt och externt. Weick (1995) menar att meningsskapandeprocessen tenderar att ge stöd åt förväntade effekter. Medarbetarna och cheferna agerade i processen utifrån det som ansågs vara rimligt. Denna rimlighetsprincip handlar även om att söka mening, till dess att en mer konkret förklaring kan påvisas (Weick 1995), vilket handlar om att få bevis och därmed skapa ny mening kring händelsen. Detta kopplas alltså till att mening bygger på tidigare erfarenheter. De som drivit processen vill förmedla de positiva effekterna med satsningen, genom ett så kallat meningsgivande (Søderberg 2003). Dock är det vanligt att medlemmar i en organisation har olika uppfattning om vad som menas med god kvalitet och vad den egentliga kärnverksamheten innefattar (von Platen 2006). När intervjuerna genomfördes menade flera att det var svårt att veta vad som ska prioriteras i verksamheten, vad som är viktigast. När de fem strategiska områdena kom på tal kände även många att det blev bara ytterligare en sak till att ta hänsyn till. Nu i efterhand har mer acceptans för detta uppstått då fler ser att detta innefattar mer vad myndigheten gör. Genom kommunikation blir detta mer accepterat (von Platen 2006). Flera framhåller dock problem med kommunikationen kring hela processen. Det viktiga här blir att inse att oavsett hur tydliga motiven är från början kommer människor tolka dessa på olika sätt (Weick 1995). Det viktiga framöver blir att se vilka värderingar som styr den information som kommuniceras ut (Melén Fäldt 2010). Detta är viktigt eftersom det är den praktiska omställningen och människors meningsskapande som möjliggör att riktig förändring skapas (von Platen 2006).

Motiv 5: På grund av konkurrens

Ett av motiven var att stå emot konkurrensen från annan offentlig verksamhet, på regional, lokal och statlig nivå. Detta visar fler av de utredningar där Länsstyrelsen roll tagits upp. Myndigheten kände behovet att ta ut långsiktiga mål och tanken var att utvecklas för att stå emot konkurrensen. Att hänga med i utvecklingen och bli tyngre kravställare nämns flera gånger. Här går det att uttyda ett medskapande där Länsstyrelsen blir en aktör som är med och möter de ökade kraven och därmed skapar konkurrens gentemot andra (Weick 1995). Fler av respondenterna menar att myndigheten mött dessa ökade krav på ett bra sätt. Nyckelpersonerna framhåller att idag samarbetar Länsstyrelsen med andra länsstyrelser i landet, speciellt storstadslänen. Detta är ett sätt för länsstyrelserna att svara gentemot konkurrensen från annan offentlig verksamhet. Exempel på detta är att alla länsstyrelser i Sverige idag har en gemensam IT-enhet som är placerad i Västra Götalands län. Konkurrens bidrar därmed till samarbete. Här menar jag att identiteten framhålls tydligt som en del i meningsskapandet. Genom att en organisation positionerar sig som något kommer en annan organisation i skymundan (Hernes m.fl. 2006). Paradoxen är tydlig, identitet är meningsfull om den kopplas gentemot någonting annat (Kornberger 2010). När Länsstyrelsen vill peka på att vara unik som framträdande av alla Länsstyrelser jämför myndigheten sig med andra liknande länsstyrelser, i detta fall storstadslänen. Här är det viktigt för myndigheten att det är något tydligt som håller samman organisationen menar Brorström (2010), vilket ett av motiven också var, att staka ut ett samla enheterna under en vision. Ytterligare ett sätt att möta de externa påtryckningarna blev de fem strategiska områdena ett resultat av. Här handlar det också om att identifiera sig genom att visa på att dessa områden anser myndigheten vara viktiga att fokusera på. Eftersom identitet skapas genom kommunikation och vad myndigheten väljer att prata om och associeras med kan identitet också ändras (Kornberger 2010), för att möta konkurrensen. Individer bidrar till att skapa den omgivningen som dem befinner sig i, vilket Weick (1995). Detta medskapande visar ledningen tydliga exempel på i och med att de valde att fokusera på dessa fem områden, de formar alltså myndighetens omvärld genom denna styrning.

I diskussionen kring att Länsstyrelsen ska vara en attraktiv arbetsplats pekar fler av respondenterna som positivt. Att myndigheten vill satsa långsiktigt och hänga med i utvecklingen bidrar till att de även kan konkurrera om arbetskraften. Här menar jag att språket haft en betydande faktor eftersom mening skapas genom kommunikation med andra (Weick 2001). När diskussionen pågått att Länsstyrelsen vill blicka framåt och skapa något mer hållbart i och med att staka ut långsiktiga mål skapar det en historia och ett sammanhang vilket kommer utgöra den referensram som mening skapas inom (Brorström 2010). Resultatet bli att medarbetarna känner en trygghet och stolthet att arbeta på en myndighet som satsar på att hänga med i utvecklingen. Deras arbeten blir därmed betydelsefulla och det minskar risken för att förlora sitt jobb. Detta skapar även positiva effekter i stort för organisationen. Goda ledare och ekonomi i balans krävs för att organisationen ska ses som framgångsrik (Melén Fäldt 2010) men det krävs också att medarbetarna är kvalificerade, företagsamma och självgående (Skorstad 2009). Genom att medarbetarna skapar en positiv mening kring förändringar i allmänhet är tydligt kopplat till individens förmåga att ta initiativ (Melén Fäldt 2010).

Motiv 6: På grund av ansvar

Att ta sitt ansvar som myndighet, som regeringens förlängda arm och hänga med i det som pågår i omvärlden påpekade många i intervjuerna. Att fixa taket när solen är framme är en annan metafor som landshövdingen hade framfört, vilket pekar på att trots gott läge fanns det en inbyggd osäkerhet för framtiden. Denna osäkerhet menar Weick (2001) leder till handling. För att upprätthålla en god kvalitet i verksamheten kan anses självklart men det ställer också krav på anpassning och att organisationen är benägen att hänga med i utvecklingen. Detta visar på att myndigheten tagit sitt ansvar innan specifika krav kommit från regeringen, vilket handlar om ett medskapande (Weick 1969, 2001, 1995). Organisationen har således följt den kontextuella förändring som skett i samhället, vilket handlar om att följa de trender och moden som pågår inom den sfär Länsstyrelsen befinner sig (Brorström 2010). För att ytterligare ta detta ansvar kände några inom organisationen att någonting fattades, därmed beslutades det om de fem strategiska områden. Dessa områden är idag områden som ses som legitima att associeras med, vilket främst handlar om miljö och klimat. Idéer om vad som anses vara legitimt bidrar även till att skapa acceptans kring satsningarna från medarbetare och medborgare (Czarniawska och Sevón 1996). Detta medskapande visar att myndigheten är med och aktivt skapar sin omgivning och genom detta ställningstagande ställer krav på att fler organisationer tar sitt ansvar. I och med medskapandet, som Weick framhåller utmärkande, spelar de organisationer och målgrupper som Länsstyrelsen har kontakt med en betydande roll. För att på ett bättre sätt kunna möta allmänhetens krav krävdes således en förändring vilket mycket handlar om att förvalta anslaget, den skattefinansierade delen av inkomsterna, på ett ansvarsfullt sätt. Detta gjordes bland annat genom att sätta mål på ökad tillgänglighet, utöka och förbättra kundundersökningarna och möjliggöra effektivare möten via exempelvis Lync. Detta är bevis på att myndigheten skapar den kontext som de själva måste leva upp till (Brorström 2010).

För några år sedan ändrades kontexten för myndigheten när regeringen beslutade att slå samman flera län till ett större. Då ökade kraven på myndigheten, vilket krävde att organisationen tog sitt ansvar och gjorde det bästa av situationen. Att få så pass många olika sakområden, som befann sig på olika orter, att arbeta åt samma håll visar *Länsstyrelsen 2012*-processen har varit en svårare nöt att knäcka. Dock menar fler att sammanslagningen bidragit till att göra myndigheten till tydligare kravställare vilket är att ta ansvar för samhället och omvärlden organisationen verkar inom. Att verka som medskapare har i denna bemärkelse varit bra för Länsstyrelsen då de själva kunnat påverka den omgivning de befinner sig i. När länen slogs samman blev organisationen den största länsstyrelsen i landet vilket skapade en speciell position. Ett av motiven bakom *Länsstyrelsen 2012* pekar dock på att när flera delar slogs samman till en skapades problem i samverkan och varje enhet hade i princip sin egen vision och egna mål. För att bland annat lösa detta drogs satsningen igång. Weick (2006) menar att dessa störningar i vardagen gör att människor i organisationen känner att behov av att förändring behövs, vilket handlar om att mening skapats. Viktigt att poängtera är att dessa störningar därmed ses som delar i den ständigt pågående processen av förändring (Weick 2006).

7. Sammanfattande slutsatser och reflektioner

Studiens omfattning och innehåll visar att respondenterna har haft många och detaljerade tankar och uppfattningar kring förändringsprocessen. De har uttalat sig om varför *Länsstyrelsen 2012* genomfördes, hur processens etablering gick till och vad satsningen lett till. Genom mitt teoretiska perspektiv är det tydligt att i tider av förändring blir symboler, skrivelser och meningsskapande tydligt och viktigt. Genom att fylla det empiriska materialet med mitt teoretiska ramverk, skapas ökad förståelse för strategiska förändringsprocesser. Studien bidrar även till att visa på hur meningsskapandeperspektiven kan användas i forskning av olika typer av organisatoriska förändringsprocesser.

Varför!

Processen startade i att framtida visionsbilder målades upp för att väcka tankar i organisationen kring att någonting var på gång att hända. Trots att motiven var vaga från början blir dessa visionära tankar utmärkande. I och med att tiden går omformuleras motiven till mer konkreta lösningar som ska svara gentemot organisationens behov. När respondenterna pratar om de bakomliggande motiven till satsningen är det tydligt att de belyser både en tanke om var organisationen bör befinnas sig i framtiden men också vilka problem som fanns som behövde lösas. Många pekar på önskan om att skapa något varaktigt, långsiktigt och enhetligt men också att det exempelvis fanns problem eftersom Länsstyrelsens roll varit så pass ifrågasatt. Detta visar på att organisationen är med och skapar sin omgivning och även formar den. De tar beslut om att genomföra satsningen då det anses vara det bästa möjliga, vilket handlar om att mening skapats kring var satsningens kan leda. När personaldagen var genomförd och vision- och strategiprocesserna utformats börjar problemen uppstå. När de svävande idéerna om ett idealtillstånd ska bli vardag och implementeras i verksamheten. Detta visar på att meningsskapandet blir som tydligast, i de otydliga och svårhanterliga situationerna.

Genomgående i processen är det påtagligt att motiven bakom satsningen blir mer konkreta med tiden, i och med att mening uppstår, men också att motiven ändras. Genomgående finns det dock tankar som är bestående, vilket handlar om att satsningen gynnar organisationen internt men också externt. Det fanns brister i de interna rutinerna som behövde lösas för att skapa en mer ändamålsmässig verksamhet. Vad själva satsningen sen bidrog till hade dock många inom organisationen svårt att förstå och skapa mening kring. Detta ledde till ytterligare problem, vilket också visar på att motiven med tiden omformuleras och görs om för att passa den specifika kontexten där mening skapas.

Hur!

Studien visar att det finns många olika tankar kring hur själva etableringen gick till. Idéerna om var Länsstyrelsen ska befinna sig 2012 var många och visionära, vilket sedan konkretiserades på mycket kort tid. Studien visar att det är i de avvikande delarna av processen som meningsskapandet blir som tydligast. Personaldagarna, när styrkortet skulle in verksamhetsplaneringen och de fem strategiska områdena blir tydliga symboler för

medarbetarna och det är i dessa sammanhang som meningsskapandet är som mest evident. Under processens gång är det tydligt att processen skapat svårigheter, både formmässigt och i förståelsen. Detta visar att formen förändringsarbetet hade initialt varit tvunget att omformulerats, skapat ny mening kring och därmed hitta nya lösningar på problem som uppstått. Detta har bidragit till att mening skapats i efterhand men likväl efter hand. Sammanfattningsvis går det att tyda att förändringsprocessen inte var färdig när den drogs igång, vilket både skapat problem men också möjligheter. Problem skapades i och med att det var brist i kommunikation eller kanske informationsöverflöd, vilket ledde till otydlighet och att medlemmarna i organisationen fortsatte att leta ledtrådar som kunde förklara händelserna. Detta skapade frustration och trötthet i organisationen. Möjligheter skapades eftersom nu kunde det meningsskapande, som skedde efter hand, bidra till att utveckla satsningen på ett mer anpassat sätt som bättre passade in i kontexten för organisationen. Vissa skulle säga ju fler kockar desto sämre soppa och självklart kan ett sådant synsätt bidra till en del svårigheter. Men eftersom mening skapas i kommunikation med andra genom berättande blir detta en tillgång för organisationen, då gemensam mening skapas större acceptans. Genom att använda ett positivt språkbruk kan mer tillit till satsningens kan positiva effekter skapas. Studien visar dock att dessa effekter var svåra att se under processens gång vilket gjorde det svårt att uppfatta som att det gynnade verksamheten.

Varför och hur, från då till nu!

Genom att koncentrera sig på vad etableringen lett till går det i studien se att tiden läker alla sår. Genomgående har studien visat på detaljerade beskrivningar och uppfattningar kring hela processen vilket bidrar till att se vad *varför* och *hur* lett till. I början togs vision och strategier fram, vilket 2012-mål kopplades och allt syftade till ett framtida idealtillstånd där myndigheten skulle befinna sig. Detta sågs som abstrakt för medarbetarna vilket lett till att motiven ändras, byggs på och gjorts om. Ett tydligt exempel är de fem strategiska områdena. I och med tiden ökade acceptansen för satsningen, genom tydlighet, kommunikation och omformulering av arbetsmetoder och förhållningssätt. Genom att mening skapas efterhand visar även detta att mening skapas efter hand, i och med att nya förklaringar och mening skaps åt händelser. Detta bidrar till tydlighet och gör det möjligt för individer att se meningen med satsningen. Analysen visar att effekterna till motiven är många, vilket framöver kommer göras om till motiv i den pågående förbättringsprocessen på myndigheten. Något som fler framhåller är en undran över framtiden i och med den nya satsningen Länsstyrelsen uttryckt ska genomföras med sikte mot 2017. Genom att lära sig av denna process, hur mening skapas och vad resultat av meningsskapandet visar kan bidra till att öka förtroendet för dessa typer av satsningar.

Strategisk förändringsprocess, motiv och mening.

Den förändringsprocess som pågått på Länsstyrelsen visar sig ha haft höga ambitioner genomgående, där resultatet av meningsskapandeprocessen visar att de ibland kanske varit för höga. De intervjuer som genomförts har visat att dessa typer av satsningar visar på vikten av information och kommunikation (Eisenberg 2006). Jag skulle vilja menar att oavsett om satsningarna kostar i tid och pengar accepteras dem om positiv mening skapas som kan

övervinna tankarna om att de är mödosamma. Genom att hela tiden kommunicera och informera om effekter, svårigheter och positiva bitar kring satsningen kan positiv mening skapas oavsett om beskeden inte alltid i sig är positiva. Det handlar till viss del om ärlig och rak kommunikation, att medarbetarna kan vara delaktiga genomgående i processen. För att dra paralleller till idrottsvärlden, att sätta upp delmål och sträva efter dem. Efter det kommuniceras resultat och mening kring händelser kan skapas på vägen mot det uppsatta slutmålet. Detta pekar även på vikten av att se till den mening som skapas i efterhand och efter hand (Brorström 2010). De som varit skeptiska har ofta refererat till den tidigare processen som genomfördes som inte levde upp till förväntningarna. Här är det igen tydligt att mening skapas i efterhand (Weick 1995). De implementeringsproblem som är tydliga genomgående i processen handlar också om att mening redan finns kring hur verksamheten ska skötas. Den kultur som finns på Länsstyrelsen där de flesta är rekryterade på sin spetskompetens bidrar till svårigheter att tänka utanför sin egen vrå. När *Länsstyrelsen 2012* drog igång skulle dessa inrotade sätt att tänka ändras, vilket är fullt möjligt. Men eftersom det fanns en del problem redan då i processen skapades ingen positiv mening. Fler respondenter pekar på oro från ledningsnivån, att det var svårt att se kopplingar mellan mål och styrkort och brister i kommunikation. Detta gjorde att det blev tyst i organisationen. Det saknades alltså något; "... *events are not events unless we make sense of them*" (Hernes 2008: 49). Det saknades även tillit. Om tillit inte finns skapas heller inte engagemang (Beer 2001).

Länsstyrelsen 2012 visar också att roller spelar stor del i meningsskapandeprocessen. Meningsskapande sker i kommunikation med andra, det är tydlig genomgående i processen (Weick mfl. 2001). Men här spelar också meningsgivande till viss del in (Söderberg 2003), vilket exempelvis chefer, ledning och i detta fall även nyckelpersonerna sysslade med. I början av förändringsarbetet blev det tydligt att detta meningsgivande hade behövt vara tydligare för att inte lägga över för mycket ansvar på medarbetarna. Tanken var god att inkludera alla tidigt, vilket också bör göras, men sen när processen ska bli en del av vardagen är det viktigt att det finns ett relativt färdigt *paket* som medarbetarna kan skapa mening kring. Finns inte det en tydlighet i början visar det här på att individer fortsätter söka efter ledtrådar till sitt meningsskapande (Weick 1995, von Platen 2006).

Sammantaget ville Länsstyrelsen ändra de inre processerna för att svara på omvärldens påtryckningar. Detta handlar om att skapa balans, både internt och externt (Greenwood & Hinings 1996). Till en början fanns det uttalade motiv som med tiden förändrades för att anpassa verksamheten till den kontext satsningen finns inom. Ett exempel på detta är de fem strategiska områdena. Detta handlar både om bilden myndigheten har av sig själv samt hur omvärlden ser Länsstyrelsen. När organisatoriska händelser utifrån ett meningsskapandeperspektiv ska förstås är det den organisatoriska identiteten som blir intressant (Hellgren och Löwstedt 1997). Här menar jag att det är viktigt för organisationer att studera hur individerna uppfattar sig själva för att förstå hur de handlar i vissa situationer. En positiv effekt av *Länsstyrelsen 2012* som fler framhåller är att många har lyft blicken och idag tänker helhet istället för enhet. Här har symboler och metaforer spelat en betydande roll (Ericsson 1998). På Länsstyrelsen blir det viktigt eftersom det skapat ökad förståelse vad de drivande ville genomföra. Det blir alltså en kombination av meningsgivande och

meningsskapande. Genom att fler och fler tänker enhetligt skapar det positiva effekter för verksamheten inom fler områden, vilket analysen visar. När gemensamma normer anammas skapas en gemensam identitet, vilket har konstruerats som ett resultat av meningsskapandet. Ytterligare ett resultat av satsningen är att fler medarbetarna känner en trygghet och stolthet att arbeta på en myndighet som satsar på att hänga med i utvecklingen. Detta är ett resultat av meningsskapandet som också går att härleda till att bilden av myndigheten ändrats.

Mina reflektioner

Det viktiga i och med förändringsprocesser är att hela tiden, efterhand och efter hand, skapa positiv mening kring satsningen. Detta menar jag kan göras genom information, kommunikation och tydlighet i processen. Genom att göra detta kan organisationen vinna mycket vilket gynnar både internt och externt. Mycket av det uttalade missnöjet är argument som har belägg i de som problem som uppstått under tiden. I och med att processen fått sätta sig i organisationen har fler accepterat satsningen. Jag tror det är viktigt att skapa en kultur där man visar att det alltid pågår en ständig förändring och utveckling inom organisationen och att projekt kan ses som avvikande från denna pågående process. Det är viktigt att under tidens gång studera meningsskapandet och hitta metoder som kan svara gentemot negativ mening, att fånga upp dessa tankar och göra något av dem. Genom att från början göra en tydlig plan där delmål och uppföljningsinsatser planeras in kan medarbetarna följa den utstakade tidsplanen. Därigenom kan resultat, goda exempel och förbättringsförslag kommuniceras kontinuerligt.

Fortsatt forskning

Denna studie visar att strategiska förändringsprocesser är förenade men en del svårigheter men också att mycket går att vinna i och med satsningen. Eftersom denna studie har ett efterhandsperspektiv vore det framöver intressant att studera strategiska förändringsprocesser i nutid. Att följa processen från att en idé kommer upp tills processen har sitt slutdatum. Det skulle även vara intressant att göra en jämförande studie med två organisatoriska förändringsprocesser och därigenom jämföra resultatet av meningsskapandet. Här finns det fler tänkbara möjligheter på genomförande. Ett förslag kan vara att jämföra om det finns likheter och skillnader mellan offentliga och privata organisationer. En annan tanke är att jämföra flera myndigheter och se hur mycket exempelvis organisationsidentiteten spelar in. Utöver det kan en tänkbar studie vara att jämför meningsskapandet i relation till de faktiska resultat som organisationen uppnått. Exempelvis förbättrade handläggningstiden, hur mycket pengar som satsats eller om effektiviteten ökat.

Referenslista

Litterära källor

- Albert, S. & Whetten, D. (1985), "Organizational identity". *Research in organizational behavior*, 7: 263–295.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000), *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Empson, E. (2008), "The Construction of Organizational Identity: Comparative Case Studies of Consulting Firms". *Scandinavian Journal of Management*, 24 (1): 1–6.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008), *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992), *Organisationsidentitet och organisationsbyggnader. En studie av industriföretag*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, L. (2010), "När stävan efter samsyn blir kamp: Meningsskapande och meningsgivande i mångtydiga sammanhang". *Linköping Studies in Arts and Science*, nr 508.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000), "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*. 3:133-141.
- Beer, M. (2001), "How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox". *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1991), *Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books LTD
- Boye, D. (1991), "The Storytelling Organization: A study of Performance in an Office-Supply Firm". *Administrative Science Quarterly*, 36 (1): 106–126.
- Brorström, S. (2010), *Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan
- Bruzelius, L. & Skärvad, H. (2004), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Czarniawska-Joerges, B. (1988), *Att handla med ord. Om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Eslöv: Carlssons
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). *The Three-Dimensional Organization*. Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996), "Introduction", i Czarniawska, B. & Sevón, G. (red), *Translation organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Daft, R. & Weick K. E. (1984), "Towards a model of Organization as Interpretation Systems". *The Academy of Management Review*, 9 (2): 284–295.
- Edvardsson-Stiwne, E. (1997), *Förändringsprocesser i kommunal organisation - En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar*. Linköping: Linköpings universitet.
- Eisenberg, E. (2006), "Karl Weick and the Aesthetics of Contingency". *Organizational Studies*, 27 (1): 1–15.
- Ericson, T. (1998), *Förändringsidéer och meningsskapande – en studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Studies in Management and Economics, nr 37.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009), *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber
- Gioia, D. (1986), "Symbols, Scripts, and Sensemaking", Sims, H.P., & Gioia D.A (red.), *The thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey Bass
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433–448.
- Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K. (2000), "Organizational identity, image, and adaptive instability". *Academy of Management Review*, 25 (1): 63–81.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996), Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997), *Tankens företag, kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Nerenius & Santérus Förlag: Stockholm
- Hernes, T. (2008), *Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world*. Routledge: New York.
- Hernes, T., Bakken, T. & Olsen, P. I. (2006), "Spaces as Process: Developing a Recursive Perspective on Organizational Space", i Clegg, S. & Kornberg, M. (red), *Space, Organization and Management Theory*. Korotan Ljubljana: Liber
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002), "Commitment to organizational change: extension of a three-component model". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487
- Jacobsson, B. (red). (1994), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag
- Jakobsen, D, I & Thorsvik, J, (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. 3e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kornberger, Martin (2010). "Brand Society: How Brands Transforms Management and Lifestyle". Cambridge: Cambridge University Press.

- Kotter, J. P. (1995), "Leading change: Why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, 73(2), 59-68.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Melén Fäldt, M. (2010), *Förändringskompetens. En studie av anställdas upplevelser av lärande i samband med organisationsförändring*. Lund: Lunds Universitet, Institutionen för psykologi
- Mintzberg, H. (1983), *Structures in fives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Simon, H (1947), *Administrativ Behaviour*. New York: Free Press
- Skorstad, E. J. (2009), *Den tvetydige flexibiliteten*, i T. Claussen & J. C. Karlsson (Eds.), *Den sköra balansen*. Växjö: Växjö Universitet
- Smircich, L. (1983), *Organizations as shared meanings*, i L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 55–68). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Stannegård, L. & Eriksson-Zetterquist, U. (2011), *Organisering*. Liber: Malmö
- Syssner, J. (2008), "Regionen och dess medborgare", i Andersson, F., Ek, R. & Molina, I., (red), *Regionalpolitikens geografi: Regional tillväxt i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Schutz, Alfred (1967/1972), *The phenomenology of the social world*. Evaston: Northwestern University Press.
- Sutcliffe, K. & Weick. K. E. (2008), "Information overload revisited", i Starbuck, W. & Hodgkinson, G. (red), *Handbook of Organizational decision making*. Oxford: Oxford University Press
- Söderberg, A-M. (2003), "Sensegiving and Sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition", i Czarniawska, B. (red), *Narratives we organize by*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Taylor, J. & van Every, E. (2000), *The Emergent Organization*. London: Erlbaum.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995), Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Von Platen, S, (2006), *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Örebro: Studies in Media and Communication
- Weick, K. E. (1969), *The social psychology of organizing*. Addison – Wesley: Reading, MA.
- Weick, K. E. (1979), *The social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley: Reding MA.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2000), *Emergent change as a universal in organizations*, i M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Weick, K. E. (2001), *Making sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.

Weick, K. E. (2006), "Faith, Evidence and Action: Better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27 (11): 1723–1736.

Weick, K. E. (2009), *Making sense of the organization: the impermanent organization*. Wiltshire: John Wiley & Sons Ltd.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999), Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005), Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421

Elektroniska källor

Länsstyrelsen i Västra Götalands läns hemsida:

<http://www.lansstyrelsen.se/vastragotaland/Sv/om-lansstyrelsen/om-lanet/Pages/index.aspx>
hämtat 2012-05-20.

Statskontoret (2010), *Statens regionala företrädare – trender och scenarier*,

<http://www.statskontoret.se/publikationer/2010/statens-regionala-foretradare-trender-och-scenarier/>, hämtat 2012-05-20

Övriga källor

Beslut om vision och mål för *Länsstyrelsen 2012*, diarienummer 100-119365-2008

Inriktningsbeslut fem strategiska områden, diarienummer 100-12085-2010

SOU 1996:169: *Förnyelsen i kommuner och landsting. Slutbetänkande*. Stockholm: Fritzes kundtjänst.

SOU 2007:10 *Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft Slutbetänkande av Ansvarskommittén*. Stockholm: Edita Sverige AB

Statskontoret (1998) Uppdrag avseende utvärdering av regional försöksverksamhet m.m. – redovisning av delstudier Uppdrag från PARK Den parlamentariska regionkommittén. Missiv, Uppdragsenhet 1

Statskontoret (2000:15) *Staten i omvandling*. Stockholm: Williamssons Offset AB

Statskontoret (2007) *Statsförvaltning i förändring – möjligheter och utmaningar*. Stockholm: Tryck E-print AB

Statskontoret (2011), *Den offentliga sektorns utveckling - En samlad redovisning 2011*, Stockholm: E-print

Övriga arbetsdokument, tilldelade av Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Intervjuer

Verksamhetsutvecklare, 2012-03-21

Controller, 2012-03-21

Enhetschef, 2012-03-26

Informatör, 2012-03-27

Fokusgrupp 1 Göteborg (5 pers.), 2012-03-28

Fokusgrupp 2 Göteborg (5 pers.), 2012-04-02

Fokusgrupp 3 Skara (5 pers.), 2012-04-03

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar organisatoriskt förändringsarbete inom den offentliga sektorn. Kraven ökar på de offentliga organisationerna att verksamhet ska bli mer effektiv, rättssäker och på alla sätt så pass ändamålmässig som möjligt. Detta ska även göras med mindre resurser. Att förändras för att hänga med i denna utveckling är idag ett naturligt inslag i alla organisationer vilket kräver att verksamheten struktureras på ett sätt som kan möta dessa anspråk. När organisationer både ändrar arbetssätt och organisationens inriktning kallas strategisk förändringsarbete. Detta var något Länsstyrelsen i Västra Götalands län satsade på att genomföra 2008-2012, där processen går under namnet *Länsstyrelsen 2012*. För att undersöka vad medlemmarna i organisationen har för uppfattning, hur de tänker och reagerar på en sådan förändringsprocess har en processuell syn antagits. Genom att anta ett meningsskapandeperspektiv var tanken att på djupet komma nära hur de berörda förstår förändringsprocessen. Uppsatsen är bland annat uppbyggd på de motiven som låg bakom *Länsstyrelsen 2012*, för att utifrån dem se hur processen etablerades och till sist kunna se vilka effekter satsningen haft.

Genom ett meningsskapandeperspektiv ville jag utveckla terminologin som skapar förståelse kring varför strategiska förändringsarbeten initieras, hur etableringen går till samt vad processen leder till och varför. Länsstyrelsens förändringsprocess är det som står i fokus för denna studie där ett omfattande empirimaterial har använts. Empirin består både enskilda intervjuer, intervjuer med fokusgrupper samt dokumentation om myndigheten och *Länsstyrelsen 2012*. Meningsskapandeperspektivet har fungerat som ett verktyg för att fånga just resultatet av meningsskapandet kring processen.

Analysen visar att meningsskapandet är som tydligast i otydliga situationer. När satsningen drog igång inkluderades medarbetarna tidigt för att öka förståelsen för satsningen och därmed hoppades myndigheten att engagemang skulle väckas. Detta gjordes bland annat på personaldagar då hela verksamheten fanns representerad. När satsningen skulle bli vardag för medarbetarna visar det att problem började uppstå. Detta handlade om svårigheter att förstå satsningen och dess motiv, kommunikationsbrist och otydlig styrning. För att lösa dessa problem är det tydligt att motiven ändrats med tiden för att anpassa processen bättre med den specifika kontexten. Ett av motiven bakom *Länsstyrelsen 2012* var att öka samverkan, vilket är något processen lett till. Många menar att problemet med att medarbetare tänkte enhet istället för Länsstyrelsen idag delvis är löst.

Genom kommunikation med andra skapas mening kring händelser, i efterhand. Detta är tydligt i och med processen *Länsstyrelsen 2012*, att i förändringstider blir meningsskapandet som viktigast.