



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatuppsatsen

Om jag saknar något? Ja, facit.

Meningsskapandets roll i framväxten av en hållbarhetsstrategi

Grupp 8

Anna Falkenström

Anders Thulin

2013-06-06

Handledare:
Johan Alvehus

C-Uppsats
VT 2013

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus, VT 2013.

Författare: Anna Falkenström och Anders Thulin

Titel: Om jag saknar något? Ja, facit. Meningsskapandets roll i framväxten av en hållbarhetsstrategi.

Handledare: Johan Alvehus

Syfte: Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om framväxten av en hållbarhetsstrategi. Vi gör detta genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet.

Metod: Abduktivt arbetssätt med kvalitativa intervjuer.

Slutsatser: Slutsatsen i denna uppsats visar på meningsskapandets centrala roll vid framväxandet av en avsedd hållbarhetsstrategi gällande att omformulera en omständighet till en gripbar situation. Meningsskapande leder till tolkning vilket blir handlingar som skapar kunskap och erfarenhet. Handlingarna syftar till att uppnå strategins målsättningar och förkroppsligas således i hela organisationen genom den avsiktliga strategin i kombination med den framväxande strategin vilket blir den realiserade strategin. Interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande påvisas även som central genom att ge och skapa mening bevaras verklighetsförankringen och därmed rimligheten vid framväxandet av en hållbarhetsstrategi.

Nyckelord: strategi, strategi som praktik, meningsskapande, meningsgivande, kunskap

Förord

Vi vill tacka det berörda företaget för deras tillmötesgående och positiva inställning som möjliggjorde att vi fick ta del av anställdas tankar kring deras hållbarhetsstrategi. Ett extra tack riktas till alla intervjupersoner som med ett genuint intresse delat med sig av sina erfarenheter inom avdelningen. Ett speciellt tack riktar vi till vår kontaktperson inom företaget som tog sig tid, bollade idéer och gav oss kontaktuppgifter till intervjupersonerna trots sitt hektiska schema. Utan dig hade denna uppsats inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Johan Alvehus som ifrågasatt och utmanat oss men huvudsakligen hjälpt oss för att få oss att prestera så bra som möjligt.

Uppsatskrivandet har varit en resa mellan hopp och förtvivlan, med klara tankar och stundvis total förvirring. Insikten som föddes fram under uppsatsens gång var hur vi ständigt skapade mening med den producerade text och resultat som växte fram.

För att citera vår handledare som i sin tur citerade Weick (1995):

”Hur ska vi veta vad vi tänker förrän vi ser vad vi har sagt?”

Helsingborg, juni 2013

Anna Falkenström & Anders Thulin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMBAKGRUND	5
1.2 SYFTE	7
1.3 DISPOSITION	7
2. METOD	8
2.1 FALLSTUDIE	8
2.2 METODVAL	9
2.3 URVAL	11
3. TEORI	13
3.1 VAD ÄR EN STRATEGI?	13
3.2 STRATEGI SOM PRAKTIK & STRATEGIZING	16
3.3 LÄRANDE I ORGANISATIONEN	18
3.3.1 MENINGSSKAPANDE OCH TOLKNING	18
3.3.2 MENINGSGIVANDE	20
3.3.3 KUNSKAP	21
3.4 SUMMERING OCH IMPLIKATIONER	22
4. EMPIRI OCH ANALYS	24
4.1 INTERAKTIONEN MELLAN MENINGSSKAPANDE OCH MENINGSGIVANDE	24
4.2 HÅLLBARHETSSTRATEGIS FÖRKROPPSLIGANDE	28
4.3 KUNSKAP SOM EN RETROAKTIV PROCESS	33
5. DISKUSSION OCH SLUTSATS	39
5.1 FRÅN IDÉ TILL VERKLIGHET	39
5.2 KUNSKAPSUTBYTET OCH INTERAKTIONENS BETYDELSE	42
5.3 REKOMMENDATIONER FÖR VIDARE FORSKNING	43
KÄLLFÖRTECKNING	45
INTERVJUER	48
BILAGA 1	49

1. Inledning

I det inledande kapitlet redogörs uppsatsens bakgrund och det fenomen som arbetet kommer behandla. Vidare kommer syftet med studien att redogöras, följt av en disposition för uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Det råder en samhällsdebatt hur vi måste närma oss en hållbar utveckling för att bidra med en förändring som vänder de negativa trenderna inom miljöpåverkan. Hållbar utveckling förklarades, på ett enkelt och tydligt sätt, i Brundtlandrapporten (1987) som den utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att riskera kommande generationers möjlighet att möta sina behov. För att nå en hållbar framtid med bättre miljö krävs det att företag börjar ta sitt ansvar och inför ett mer miljövänligt tänkande i sina visioner, planer och strategier. Orsato (2009) menar att hållbarhetsstrategier möjliggör en anpassning av miljömässiga och sociala investeringar till den redan allmänna strategin i ett företag. Ett företag som antar någon form av hållbarhetsstrategi gör redan där ett bra jobb på miljöfronten.

Svårigheten med en hållbarhetsstrategi, förutom att försöka nå en hållbar framtid, är hur ett företag ska lyckas förverkliga den typen av strategi. Strategier målas ofta upp som en långsiktig plan vilket bryts ner till kortsiktiga handlingsplaner som sedan implementeras (Mintzberg & Waters, 1985). Genom att skilja *hållbarhet* och *strategi* från varandra är det enklare att förstå hur strategin ska leda till hållbarhet. Begreppet strategi syftar till hur en organisation ska strukturera och fördela resurser på bästa sätt för att nå långsiktiga mål (Whittington, 2002). Debatten kring miljöpåverkan och hur vi måste närma oss en hållbar utveckling är inte helt olik från vad Whittington (2002) menar att syftet med en strategi är, att strukturera och fördela resurser för att uppnå långsiktiga mål, i det här fallet är målet en hållbar framtid.

Människor vill gärna definiera begrepp vilket är svårt när det kommer till strategier, då Mintzberg (1987b) menar att det inte finns en allmängiltig definition av strategier. Att ha ett generellt synsätt på strategi med uttryck som tas för givet riskerar leda till att strategi inte behandlas som den otillräckliga och omtvistade praxis som den i själva verket är (Whittington, 2002). Strategier och planer är vanligtvis starkt sammankopplade där strategi är en plan med flertalet handlingar som skapas i förväg. Samtidigt som en avsedd strategi skiljer sig från en realiserad strategi på grund av olika faktorer som påverkar strategin under dess

framväxt (Mintzberg, 1987b). Weick et al. (2005) belyser hur meningsskapande har en central roll i hur mening förverkligas genom att informera och begränsa handling. Men även hur människor skapar mening som slutligen blir handling genom att omvandla omständigheter i situationer de befinner sig i för att förstå redan tagna beslut. På så vis tillhandahåller meningsskapande möjligheten att analysera hur handling alltid är en liten bit framför det kognitiva, vilket innebär hur vi arbetar oss in i en försenad förståelse.

Hur styrs då medarbetares föreställningar? Weick (1995) menar genom att omvandla omständigheter till en situation som är greppbar för att slutligen uttryckas i ord genom att nå handling är syftet bakom att skapa mening – meningsskapande. ”Hur kan jag veta vad jag tänker förrän jag ser vad jag har sagt?” (egen översättning, Weick, 1995:12) är ett målande citat som syftar till hur vi retroaktivt förstår och skapar mening för de beslut vi redan tagit. Genom att studera ett företags hållbarhetsstrategi som den, enligt Whittington (2002), otillräckliga och omtvistade praxis som strategier i själva verket är finns det en anledning att försöka förstå hur ett företag, genom sin strategi, på bästa sätt når sitt långsiktiga mål. Speciellt då en organisation består av människor och deras kunskap.

Kunskap, oavsett om den är explicit eller tyst, skapas på en fundamental nivå av människor vilket i sin tur gör att en organisation inte kan skapa kunskap utan människor (Nonaka, 1994). Strategin förkroppsligas exempelvis genom strategens handlingar och implicita kunskap (Mintzberg, 1987a). Att styra människors kunskap i det immateriella flödet, ur ett kognitivt perspektiv, så som styrning av medarbetarnas föreställningar, illustrationer av organisationen och dess mål har visat sig allt mer viktigt. Genom att förstå det kognitiva perspektivet ökar förståelsen för hur vissa normativa slutsatser tas. Kognitiva processer kopplas inte alltid tydligt till det normativa (Hellgren & Löwstedt, 1997). Med förståelsen hur strategier sällan behandlas som det komplexa fenomen som det är finns även en anledning att se hur mening skapas i en redan uttänkt plan för att nå de uppsatta målen med en hållbarhetsstrategi. För att lyckas med en strategi krävs det att strategin kommuniceras ut och ageras därefter samt tolkas på ett sätt så att strategin genomförs (Whittington, 2003).

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om framväxten av en hållbarhetsstrategi. Vi gör detta genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet.

1.3 Disposition

Nedan följer uppsatsens disposition:

Metod

Avsnittet presenterar vårt studieobjekt och hur vi samlat in det empiriska materialet, varför vi valt att göra som vi gjort samt tillvägagångssättet avseende teoretisk och empirisk materialinsamling.

Teoretisk referensram

I det teoretiska avsnittet presenteras den teoretiska referensramen som utgör grunden för analysen av uppsatsens empiriska material. Här presenteras teorier kring vad en strategi är, strategi som en praktik och lärande i organisationen som består av meningsskapande, tolkning, meningsgivande och kunskap. Slutligen syftar avsnittet till att skapa en förståelse hur dessa delar kan påverka framväxten av en hållbarhetsstrategi.

Empiri och Analys

I följande avsnitt bearbetas det empiriska materialet och analyseras med hjälp av den valda teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i tre delar, interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande, hållbarhetsstrategins förkroppsligande och kunskap som en retroaktiv process.

Slutsats och Diskussion

I det sista avsnittet presenteras våra slutsatser som består av tre centrala delar med återkoppling till uppsatsens syfte. Slutsatsens delar består av vikten av interaktion mellan meningsskapande och meningsgivande, strategiers förkroppsligande och kunskap som en retroaktiv process. Vidare avslutas avsnittet med en diskussion inom det valda ämnet för att slutligen bidra med rekommendationer för vidare forskning.

2. Metod

I följande avsnitt beskrivs forskningsdesignen för denna uppsats. Inledningsvis presenteras den verksamhet där undersökningen ägde rum följt av hur insamlingen av det empiriska materialet genomförts med en genomgående diskussion kring vald metod.

2.1 Fallstudie

Vi har valt att studera ett företag som är beläget i södra Sverige. Under hösten 2012 lanserades en ny hållbarhetsstrategi av omfattande karaktär som kom att beröra alla delar av organisationen. Då vi vill undersöka strategins komplexitet på djupet var lanseringen av hållbarhetsstrategin ett passande undersökningsobjekt då vi fick möjligheten att komma i kontakt med olika nivåer inom företaget. I och med att vi endast har ett undersökningsobjekt som undersöks på djupet, ses vår metod som en fallstudie (Denscombe, 2000). LogiTran, som vi valt att benämna företaget och härnäst kommer benämna det som, samt de personer vi varit i kontakt med kommer vara anonyma då strategin fortfarande är i implementeringsfasen. Respondenterna kommer att benämnas som R1-R8, efter ordningen på intervjuerna, i den empiriska analysen.

Vår undersökning genomfördes på transportavdelningen som har varit med och bidragit till den nya strategin vilket gör avdelningen intressant att undersöka, dels för att skapa en förståelse kring hur strategier tolkas och blir till verklighet men även då hållbarhetsfrågor är ett ständigt aktuellt ämne inom såväl transport som hos LogiTran. Vi fick även möjlighet att komma i kontakt med flera olika nivåer inom LogiTrans organisation, allt från personer som är ansvariga för framtagandet av strategin till personer som sitter och bokar transporter, vilket möjliggjorde en mångfald i synen på den nylanserade strategin. Då strategin är i implementeringsfasen kunde vi skapa oss en bild av hur avsedda strategier förkroppsligas nedåt i organisationen och blir realiserade. Respondenterna som figurerar i vår studie sitter i Sverige, på olika platser och miljöer, och har ansvar för flertalet länder vilket innebär en nära relation till de kulturer i de länder som de ansvarar för. Genom att studera flera olika miljöer menar Svensson & Ahrne (2011) att generaliserbarheten ökar i en studie. Däremot kan vi inte dra slutsatser om strategiarbetet i de andra länderna utifrån vår studie.

2.2 Metodval

Strategi beskrivs ofta i teorierna som en långsiktig plan vilket i sin tur bryts ned till kortsiktiga handlingsplaner som slutligen implementeras (Mintzberg & Waters, 1985). Men hur mycket av de avsedda strategierna blir realiserade på det sätt som det är tänkt på pappret?

Mintzberg & Waters (1985) menar att strategier är mer komplext än så. Författarna menar att individer och beteenden är ytterligare faktorer, utöver den avsedda strategin, som formar den realiserade strategin. Ur det perspektivet krävs således en förståelse av aktörernas uppfattning och hur de väljer att tolka och förkroppsliga den avsedda strategin. Vi måste komma åt, och försöka förstå, aktörernas tolkningar av den avsiktliga strategin. Då syftet är att bidra med kunskap hur det går att förstå framväxten av en avsedd hållbarhetsstrategi genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet är det även viktigt att vi får en uppfattning kring handlingarna, det vill säga aktörernas uppfattning av vad de gör i förhållande till den avsedda strategin. Den sociala kontexten, aktörernas verklighet, är därför central. Enligt Bryman (2011) är ett kvalitativt angreppssätt att föredra i ett försök att förstå hur aktörerna i den aktuella miljön tolkar sina handlingar och sociala verklighet. Trost (2005) menar att ett kvalitativt angreppssätt analyserar relationen mellan människor i jämförelse med det kvantitativa angreppssättet som analyserar relationer mellan variabler. För att då försöka förstå aktörernas tolkning, och inte låsas vid redan förutbestämda kvantifierade variabler så som Trost (2005) lyfter fram, används en kvalitativ ansats i vår empiriska insamling.

För att skapa en insikt i aktörernas uppfattning av den nya strategin måste utgångspunkten i den empiriska insamlingen ligga på aktörerna som figurerar i den valda kontexten. En förståelse av aktörernas tankar samt vad de tror att de gör i praktiken, och hur de resonerar, blir därmed väsentligt i relation till den aktuella problemställningen. Utifrån given problemformulering används kvalitativa intervjuer vilket är ändamålsenligt för det empiriska materialet vi önskar generera. Genom intervjuerna med personer vi anser har koppling till strategier och strategiarbete får vi en insikt i de förhållanden som råder i aktörernas miljö (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). I linje med Bryman (2011) ligger vårt fokus på vad respondenten upplever som viktigt beträffande uppfattningen kring händelser, handlingar, mönster och beteenden.

Genom en semi-strukturerad intervju, där intervjun består av specifika teman, menar Bryman (2011) att tankarna hos respondenten kan förstås. Respondenten kan även tillskriva mening

till ett tema som framträder som viktigt samtidigt som intervjuaren har möjlighet att ställa uppföljningsfrågor för en djupare förståelse kring temat men även se till att intervjun håller sig till sak och uppfyller syftet (Silverman, 2010). De specifika teman öppnar upp för respondenten att formulera sig fritt vilket gör att frihetsgraden i denna form är relativt hög i jämförelse med en kvantitativ intervjumetodik (Bryman, 2011). Genom att respondenten kan svara fritt i kombination med användandet av en lista kring specifika teman för den som intervjuar skapar en semi-strukturerad intervjumetodik flexibilitet i intervjuprocessen (Bryman, 2011). En semi-strukturerad intervju ger oss således möjlighet att förstå aktörens uppfattning och tolkning av den avsedda strategin, men även det som aktören anser som viktigt.

Innan intervjuerna startade diskuterades upplägget inför intervjun, vilket är att föredra då spänningen mellan intervjuare och respondent minskas (Lantz, 1993). Respondenten gav då också sitt medgivande till inspelning av intervjun. Vid intervjun och inspelningens start förklarade vi vilka vi var, vad syftet med intervjun var samt att diskussionen under intervjun skulle förbli helt anonymiserad. För att nå respondentens verklighet formulerades frågorna så neutralt som möjligt (Ryen, 2004). På så vis kan respondenten lyfta fram sina egna tankar och synpunkter framför att vi leder in respondenten på ett visst spår med egna påståenden. För att få en bra reliabilitet i materialet har vi intervjuat åtta personer, något som Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) menar ger en ökad säkerhet. Samtliga åtta intervjuer var inom tidsspannet 2013-04-17 till och med 2013-04-26 och var i genomsnitt en timme och tio minuter långa.

Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2011) menar att intervjuer är ett samtal vid ett speciellt tillfälle och plats där syftet med det som sägs kan syfta till andra saker än vad intervjuaren tänkt sig eller förstår. I våra semi-strukturerade kvalitativa intervjuer har vi i största möjliga utsträckning försökt att möta respondenterna personligen i deras miljöer. Det kan underlätta det fysiska och psykologiska utrymmet mellan oss som intervjuar och respondenten, något som Lantz (1993) menar underlättar i kommunikationen. En respondent hade dock inte möjlighet att mötas personligen, vilket gjorde att vi genomförde intervjun över telefon. Inför intervjuerna skickades teman till respondenterna som skulle behandlas under intervjun. Vi har även tagit del av interna dokument och hållbarhetsstrategin. På grund av sekretess kan vi inte referera till dem utan behandlar dokumenten i den flytande texten i empiri och analys. Aktörernas tankar är inget vi kan observera, vi kan inte se en tanke. Genom att observera aktörerna kan däremot ett visst beteende urskiljas och en slutsats kan dras utifrån forskarens

tolkning av det beteendet (Eriksson- Zetterquist & Ahrne, 2011). Det bakomliggande syftet till beteendet skulle således bli vår tolkning av ett visst beteende.

2.3 Urval

Ett första urval gjordes då vi valde att rikta in oss mot transportavdelningen på LogiTran. Då strategin fortfarande är i implementeringsfasen krävdes ett urval av personer som kommit i kontakt med den relativt nya strategin. Utifrån det kan urvalet av intervjupersoner ses som ett målinriktat urval (Bryman, 2011). Via vår kontaktperson från LogiTran fick vi en lista på namn som vi i vår tur valde ut intervjupersoner ifrån. Ur det perspektivet kan det således ses som ett slumpmässigt urval (Eriksson- Zetterquist & Ahrne, 2011).

Inför samarbetet med LogiTran ägde tre initierande möten rum med vår kontaktperson, som hädanefter kommer att kallas nyckelperson (Trost, 2005), där vi tillsammans diskuterade utformningen av uppsatsen, problemområden samt vad LogiTran önskade få ut av samarbetet. Vi fick även en djupare förståelse för deras organisation och strategiarbete. Trost (2005) menar att en nyckelperson kan styra urvalet efter vissa preferenser. Då en tydlig kommunikation mellan oss och nyckelpersonen förekommit redan innan studiens start hade vi samma uppfattning gällande kriterier för respondenter. Vi önskade att nå flera olika nivåer inom transportavdelningen för att nå heterogenitet i den homogena gruppen (Trost, 2005) som hade anslutning till strategi och strategiarbete. Svensson & Ahrne (2011) menar att ett urval från flera liknande miljöer ger en ökad säkerhet i resultaten samt en bredare insikt i urvalpersonernas tankar. Urvalet är inom samma företag men sitter på olika kontor och positioner inom transportavdelningen på LogiTran. Genom det får vi en djupare förståelse för urvalets uppfattningar om strategi i liknande miljöer varefter slutsatserna kan sättas in i vissa förutsatta förhållanden (Svensson & Ahrne, 2011). Listan vi fick på kandidater till intervjuerna bestod av individer från alla nivåer inom transportavdelningen. Ett urval från listan gjordes sedan av oss för att komma i kontakt med intervjupersoner från olika nivåer inom transportavdelningen på LogiTran vilket gav oss en helhetsbild. För att ett urval ska vara representativt ska individerna kunna representera en hel population (Trost, 2005). Genom att vi gjorde ett urval av aktörer på alla nivåer anser vi att urvalet är representativt då en förståelse för strategiarbetet skapades genom hela transportavdelningen.

Uppsatsen utgår från en abduktiv ansats vilket innebär en växling mellan teoretiska hypoteser och empiriskt material (Alvesson & Skoldberg, 2008). Genom en abduktiv ansats skapas en

förståelse av verkligheten, eller underliggande mönster, då växlingen mellan empirin och teorin ger möjlighet till tolkning och omtolkning av det empiriska och teoretiska materialet. Efter de tre initierande mötena med vår nyckelperson samt under empiriinsamlingen kunde vi skapa oss en bild av respondenternas verklighet, vilket ligger till grund för den teoretiska referensramen. En deduktiv ansats innebär att en hypotes utformas, utifrån det man vet inom ett område samt teoretisk kunskap, för att därefter undersöka hypotesen via en empirisk granskning (Bryman, 2011). I en deduktiv ansats gäller den allmänna regeln: så som det alltid har varit (Alvesson & Sköldberg, 2008). Motsatt förhållningssätt till en deduktiv ansats inom samhällsvetenskaplig forskning innebär att man, genom ett induktivt förhållningssätt, drar slutsatser grundat på empiriska undersökningar för att finna samband (Ryen, 2004). På så vis utgår uppsatsen från empirisk fakta, induktion, samtidigt som teoretiska föreställningar, deduktion, inte förkastas utan kompletterar varandra till en förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Då både intervjupersonerna och LogiTran är anonyma kan vi inte infoga ett organisationsschema som skulle tydliggöra de olika nivåer vi har varit i kontakt med, vilket istället följs av en kort beskrivning av nivåerna. Samtliga respondenter vi varit i kontakt med kan ses som mellanchefer då alla har anställda både under och över sig. Vi har varit i kontakt med den övergripande del som är ansvariga för att ta fram och formulera utformningen samt implementera hållbarhetsstrategin. Vidare har vi haft kontakt med flertalet chefer i de olika underkategorierna av transportavdelningen och även de anställda, teamledarna, som är direkt kopplade till kategorin vilket medför att en helhetsbild av transportavdelningen har uppnåtts.

3. Teori

I teoriavsnittet argumenteras det för vald teoretisk referensram som kommer användas för att analysera empirin. Avsnittet behandlar tidig syn på strategier, strategi som praktik och lärande i organisationen i form av meningsskapande, tolkning, meningsgivande och kunskap. Tanken är att skapa en förståelse hur dessa samverkar och kan påverka framväxten av en hållbarhetsstrategi.

3.1 Vad är en strategi?

Strategier under 60-talet målades upp som något som får liv genom rationellt enskilda beslut, utan hänsyn till andra faktorer än företagets mål, på högre hierarkisk nivå för att sedan kommuniceras ned i organisationen (Johnson et al. 2007). Ett sådant synsätt begränsar både praktikers och forskares möjlighet att förstå det komplexa fält som strategi faktiskt innebär (Mintzberg, 1987b). Mintzberg & Waters (1985) samt Johnson et al. (2007) argumenterar för ett bredare perspektiv av strategi och menar att strategiska beslut inte endast kan tas på en högre nivå och kommuniceras nedåt i organisationen. I själva verket är det en komplex process där faktorer som relationer och politik spelar en stor roll vilket begränsar graden av rationalitet i besluten. Vidare argumenterar Whittington (2002) att endast förlita sig på beslutsfattarnas formella analyser kring strategi är detsamma som att förlora kontakten med den dagliga verksamheten där strategin faktiskt formas och blir realiserad. Genom en organisationsstruktur där ansvaret decentraliseras till mindre och avgränsade enheter, vilket gör mellancheferna direkt ansvariga för sin enhets resultat, kan ledningen fokusera på det övergripande strategiansvaret samt hjälpa enheterna att lyfta sina blickar mot horisonten med hjälp av strategin då informationsspridningen går via mellancheferna (Whittington, 2002).

Mintzberg (1987b) presenterar i *California Management Review* två sätt att studera hur strategier växer fram i en organisation. Genom att se framväxten av strategier som mönster eller plan, det vill säga att definiera strategi som en kontinuitet i handlingarna som skapar ett mönster eller att definiera det som att det finns en plan bakom mönstret, går det att särskilja *avsedda* mot *realiserade* strategier. Samtidigt som alla planer inte blir realiserade finns det inte alltid en plan bakom ett realiserat mönster (Mintzberg, 1987b). Genom att identifiera avsedda och realiserade strategier går det att urskilja *avsiktliga* mot *framväxande* strategier, det vill säga då avsedda planer blir realiserade eller då mönster växer fram och blir realiserade. Tillsammans blir då avsiktliga och framväxande strategier den realiserade strategin (Mintzberg, 1987b). En strategi kan inte vara helt avsedd eller helt framväxande då

det inte går att planera och förutse omgivningen fullt ut. Ska en strategi vara fullkomligt avsedd måste den avsedda strategins intentioner överensstämma exakt med den realiserade strategin, vilket inte är möjligt enligt Mintzberg & Waters (1985). I realiseringen faller delar av den avsedda strategin bort, vilket kommer att kallas *orealiserad* strategi. Med andra ord blir den avsedda strategins intentioner inte fullt realiserade. För att en strategi ska vara helt framväxande så krävs ett beteende, utan direkt syfte, likt ett mönster som skapar strategin. Det är svårt att föreställa sig ett beteende, eller en aktivitet, utan något syfte (Mintzberg & Waters, 1985). Komplexiteten i att urskilja en avsiktlig och framväxande strategi ligger i det retroaktiva då handlingar, som urskiljs som mönster, kan komma att bli en strategisk handling i framtiden.



Figur 1: Olika typer av strategi (Mintzberg & Waters, 1985:258)

Hantverket, som Mintzberg (1987a) liknar strategers arbete med, bygger på tidigare kunskap i samspel med framtida möjligheter. I en stor organisation kan det existera flertalet hierarkiska dimensioner från de som formulerar strategier till den lägsta hierarkiska nivån. Om kunskapen kring vad som fungerar bra och mindre bra finns på en lägre hierarkisk nivå innebär det enligt Mintzberg (1987a) att kunskapen måste klättra uppåt i organisationen innan den infinner sig där den förmodligen gör bäst nytta, hos beslutsfattarna av strategin. Strategen vet, genom tidigare erfarenheter, vad som fungerar och inte fungerar samt hur marknaden ser ut. Kunskapen är implicit, det vill säga: en hantverkare analyserar inte sin kunskap utan den är underförstådd (Mintzberg, 1987a). Strategin förkroppsligas därigenom av strategens handlingar och implicita kunskap. Det förflutna är alltså med och projicerar framtiden, vilket avspeglar sig i strategens handlingar (Mintzberg, 1987a). På så sätt är strategier framväxande för att sedan transformeras till avsiktliga, när de blir en erfarenhet.

Samtidigt som strategi kan urskiljas som mönster i det förflutna krävs planen som fastställer riktningen för organisationen. Whittington (2002) menar att strategibegreppet innefattar att alla individer som utgör en organisation kan förenas och arbeta mot samma mål. Att försöka organisera efter tydliga mål menar Sahlin-Andersson (1989) är en myt då det ger en alltför

otydlig och förenklad bild av att försöka skapa klarhet i en annars oklar omgivning. Osäkerheten, som alltid existerar i olik stor utsträckning (Sahlin-Andersson, 1989), kring vad som ska hända i framtiden är svår att förutse och kontrollera. För att kunna svara på och följa med i omgivningens utveckling lyfter Pettigrew & Whipp (1993) fram samarbete mellan ansvariga internt, externa intressenter och intresseorganisationer som viktiga framgångsfaktorer i strategiarbete. Samarbetet och interaktionen internt och externt utvecklar i sin tur organisationens karaktär genom att testa vad som fungerar och inte fungerar i omgivningen organisationen cirkulerar i (Mintzberg, 1987b). Vidare belyses även vikten av hur organisationer, på olika nivåer, tolkar och tar in information från omgivningen som bidrar till strategins framväxt och förkroppsligande (Pettigrew & Whipp, 1993). Mintzberg & Waters (1985) menar dock att verkligheten tvingar organisationer till en kompromiss mellan omgivningens krav och organisationens vilja, vilket Pettigrew & Whipp (1993) menar är viktiga framgångsfaktorer i strategiarbete. Omgivningen sätter gränser för vad en organisation kan göra och är således en bidragande faktor till formandet av ett visst beteende hos organisationer (Mintzberg & Waters, 1985).

Då en organisation är en del av en komplex omgivning innebär det att designen av strategin inte går att planera i detalj utan endast ramarna kan definieras (Mintzberg, 1987b), som i sin tur begränsas av omgivningens krav. För att kunna hantera nya eller oväntade situationer som är svåra att förutsäga krävs det att flertalet individer i organisationen kan svara på omgivningens förändringar (Mintzberg & Waters, 1985) i form av handlingsutrymme. I paraplystrategier designas generella ramar för strategin, på högre nivå, där individerna kan hantera oväntade situationer inom, vilket skapar möjlighet att möta omgivningens krav (Mintzberg & Waters, 1985). Inom ramarna existerar således oklarheten, som inte går att förutsäga, vilket också innebär en stor grad av handlingsutrymme då det tillåter tolkning av situationen (Sahlin-Andersson, 1989). Oklarheten kan utnyttjas för att skapa intresse och möjliggöra tolkning hos individerna i organisationen. Vid presentationen av en strategisk förändring kan strategin framställas med en högre grad av oklarhet, med diffusa bilder av målet vilket lämnar utrymme för tolkning kring förändringens betydelse hos mottagaren, samtidigt som klarheten och tydligheten tonas ner. Med en viss oklarhet vid presentationen möjliggörs utrymme för individen att tolka oklarheten som en möjlighet att anpassa strategin efter egna önskemål, intressen och förväntningar (Sahlin-Andersson, 1989). Oklarheten gör att individerna därmed söker efter klarhet i strategins oklarhet, genom att söka ett förhållningssätt till strategin med tydliga direktiv hur förändringen ska utvecklas i framtiden

(Sahlin-Andersson, 1989). En oklart formulerad idé kan på så sätt ”läsas in” i olika sammanhang och få skiftande betydelser där olika intressen fångas och kan samspela. I paraplystrategin kan således organisatoriska mönster, eller oklarheten, inte bestämmas i en del av organisationen utan måste växa fram genom handlingar samtidigt som ramverket för strategin är bestämd (Mintzberg & Waters, 1985).

Avsnittet har behandlat strategier och dess påverkan inom olika hierarkiska nivåer, hur strategin är en komplex process och där det övergripande strategiansvaret kan ta hjälp av informationsspridning. Samtidigt går det att särskilja strategier mellan avsedda och realiserade som i sin tur kan urskiljas till orealiserade, avsiktliga och framväxande där de två sistnämnde tillsammans blir den realiserade strategin. Kunskapen måste klättra i organisationen för att infinna sig där den gör mest nytta. På så vis förkroppsligas strategin genom individers handlingar och kunskap. Däremot finns alltid en form av osäkerhet inom strategier där ett försök till att skapa klarhet i en oklar omgivning samtidigt som omgivningen påverkar. Därför går det endast att sätta ramarna för en strategi där oklarheten gör att individen söker efter klarhet, vilket leder till hur en förståelse för hur lärandet i organisationen behövs. Innan avsnittet som behandlar lärandet i organisationen finns även en anledning att behandla strategi som praktik för att bidra med ytterligare en dimension inom strategiforskningen för att uppmärksamma vad som sker på djupet i en strategi.

3.2 Strategi som praktik & strategizing

Strategi som praktik har utvecklats från tidigare forskning kring chefskap, organisatoriska beslutsfattanden och strategiarbete. Genom att skilja sig från vanliga strategiteorier kan strategi som praktik-perspektivet ses som ett alternativt sätt att fokusera och uppmärksamma vad som sker på djupet i en strategi, vilket erbjuder en extra dimension i synen på strategier (Golsorkhi et al. 2010; Whittington, 2006). Whittington (1996) observerade tidigt hur en mångfald inom det strategiska området snabbt växte fram med flera olika synvinklar inom strategiforskningen. Vilket medförde att Whittington valde analysera strategi med uppfattningen att se strategin som en praktik. Drivkraften med att fokusera på det praktiska är att ge möjligheten att tala med praktikerna och på så vis skapa nya direktiv att se på strategiskt tänkande (Whittington, 1996) och möjliggöra en dialog med utövarna – strategerna (Golsorkhi et al. 2010)

Johnson et al. (2007) uppmärksammade hur strategier traditionellt, utifrån strategiforskarens antaganden i vetenskapliga journaler, är någonting som organisationer *har* istället för någonting människor *gör*. Jarzabkowski (2005) belyser precis som Johnson et al. (2007) hur strategier är något aktörer *gör* mer än något en organisation *har*, men även komplexiteten kring skapandet, användandet och förståelsen av en strategi. Genom att lyfta frågan vad människor engagerar sig i vid skapandet av en strategi och hur de påverkar dess resultat väljer Johnson et al. (2007) att fokusera på frågan *hur* när det talas om en strategi. Frågan *varför* en organisation har en strategi ska inte försummas, men genom ett större fokus på frågan *hur* anser Johnson et al. (2007) att det blir lättare att förstå svårigheter människor har med att skapa en strategi.

Whittington (1996) benämner strategernas, utövarnas, arbete som ”strategizing”. Strategizing saknar en direkt översättning och kan enklast förklaras på svenska som planera eller bestämma en strategi. Intresset i strategizing finns bland aktiviteterna – pratet, mötena, formulären, hanteringen av siffror – som slutligen gör att en strategi växer fram och kan implementeras (Whittington, 1996), samtidigt som det krävs att arbeta med redan förutbestämda och regelbundna mönster och rutiner.

För att försöka förstå arbetet med strategizing, vilket i sin tur även påverkar organisationsarbetet, behandlar Whittington (2003) de egenskaper och kompetenser som krävs för strategizing och hur man får dessa. Något Whittington belyser som viktigt är hur strategierna måste ha förmågan att kunna förmedla strategierna. Svårigheten här ligger i att försöka förstå balansen mellan erfarenhetsmässig kunskap och formell kunskap. Likaså måste produkterna som skapas genom strategizing kommuniceras ut för att förbrukas. Om strategierna inte lyckas kommuniceras ut och ageras därefter kommer de heller aldrig bli verkliga, vilket gör det kritiskt för nya strategier att bli kommunicerade och tolkade på ett sätt som gör att de genomförs (Whittington, 2003).

Genom att närma sig mikroaktiviteterna hos mellanchefer går det att få en relevant insikt i hur strategier ”säljs” mellan olika parter genom interaktioner (Rouleau, 2005). Interaktioner som i det dagliga arbetet går att likna vid vad Whittington (1996) benämner som strategizing.

3.3 Lärande i organisationen

För att skapa förståelse för lärandet i en organisation behandlas följande fyra områden: meningsskapande, tolkning, meningsgivande och slutligen kunskap med kännedomen hur en organisation består utav individer.

3.3.1 Meningsskapande och tolkning

Meningsskapande handlar om att omvandla omständigheter till en situation som är greppbar, som sedan uttrycks i ord i syfte att fungera som en språngbräda för att nå handling. Vilket innebär att det pågår en ständig retroaktiv utveckling av rimliga avbildningar som rationaliserar vad människor gör (Weick et al. 2005). Weick (1995) använder sig av citatet ”How can I know what I think until I see what I say?” (Weick, 1995:12) som vid översättning blir ”Hur kan jag veta vad jag tänker förrän jag ser vad jag sagt?” (egen översättning) för att förklara organisatoriskt meningsskapande.

Weick et al. (2005) pekar på hur studier angående meningsskapande är användbart i organisationsforskning då det fyller flertalet luckor, där de små aktiviteterna som meningsskapande behandlar har stora konsekvenser. Gioia et al. (1994) visade hur meningsskapande och dess påverkan uppstod som en fundamental process i initiativet vid en strategisk förändring. Något som Thomas et al. (2001) i sin tur menar att en central och grundläggande teoretisk förståelse för strategiskt lärande och dess implikationer för framtidsinriktade förändringar består av förståelsen av meningsskapande, både hos individer men även i organisationer.

Weick (1995) och Hellgren & Löwstedt (1997) argumenterar för hur meningsskapande förstås som en process och menar hur den mest utmärkande egenskapen i meningsskapandet är det retroaktiva karaktärsdraget. Weick (1995) menar att genom att lära sig vad man tänker ser man tillbaks på vad man har sagt. Även om strategier och planer ligger i framtiden menar Hellgren & Löwstedt (1997) att meningen med dessa aktiviteter konstrueras huvudsakligen i efterhand. Ett intresse finns även i hur rimligheten framför noggrannheten eftersträvas i meningsskapandet. Det behövs endast en viss förståelse om vad som ska göras, men inte mer, för att kunna fortsätta med ett projekt. Tillräcklighet och rimlighet övervinner noggrannheten (Weick, 1995).

Meningsskapande i sig innebär att göra en mening av skapandet, alltså hur och vad aktörer skapar, varför de skapar, och vilka effekter det ger (Weick, 1995). Där meningsskapandet placeras in i en referensram som ger mening till en återkommande process av antaganden, förklaringar och uppenbarelser av händelsesekvenser (Hellgren & Löwstedt, 1997). Meningsskapandet handlar på så vis om åtgärder och en dialog som går i en cykel, istället för en linjär sekvens. Svaret på frågan ”vad händer?” växer fram retroaktivt genom tidigare erfarenheter och i dialog med andra människor som agerar i en större social grupp. När nästa fråga ”nu då?” ställs, växer svaret fram i antaganden om framtiden som blir tydligare under tiden det utvecklas i handlingar (Weick et al. 2005). Levitt & March (1988) menar på hur lärandet inom organisationer bygger på att dra slutsatser av historien, vad som skett tidigare, till rutiner som styr beteendet. Rutiner och uppfattningar ändras från en direkt följd av organisationens erfarenhet, exempelvis genom att lära sig av sina misstag. På så vis antar en organisation nya, bättre, rutiner under tiden som de upptäcks.

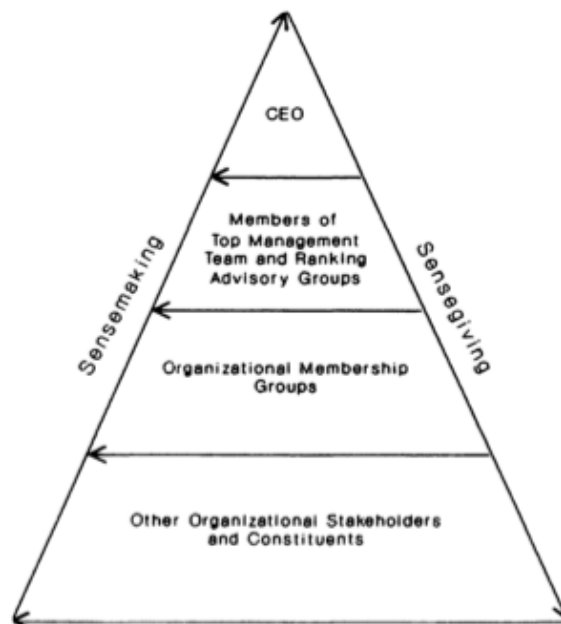
För att kunna göra mening av något, måste det finnas något att göra mening med. Meningsskapande är det som konstruerar och möjliggör att skapa mening. Tolkning är en process i meningsskapandet samtidigt som det är viktigt att förstå hur meningsskapande och tolkning inte fungerar som synonymer (Weick, 1995). Således är begreppet meningsskapande värdefullt då den belyser uppfinningen som föregår tolkning. Tolkning är mer fränkopplat och passivt än meningsskapande där meningsskapandet startar innan tolkningen (Weick, 1995). Vid en förändring som behandlar en viktig fråga är ledningsgruppens och dess medlemmars uppfattning, av en speciellt önskad framtid, nyckeln till meningsskapandets process. Ledningsgruppen fungerar som en viktig länk mellan organisationens interna kontext och gruppmedlemmarnas tolkningar (Gioia & Thomas, 1996).

Meningsskapandet handlar om processerna, aktiviteterna. Något även tolkningar kan göra, men där tolkning oftast förklarar en produkt, själva utfallet. Det är vanligare att höra hur någon gör en tolkning av något istället för att någon gör ett meningsskapande av något (Weick, 1995). Weick fortsätter med hur begreppet meningsskapande därav belyser aktiviteter, handlingar och det skapandet som fastställer de spår som tolkas och omtolkas. Det gör att meningsskapandet handlar om hur människor gör för att förstå deras redan tagna beslut (Weick, 1995). Vidare menar Thomas et al. (1993) att meningsskapande även innefattar, utöver tolkning och tillhörande svar, omvärldsbevakning. På så sätt blir det ett ömsesidigt samspel av informationssökning, det vill säga mellan benämning och handling (Weick, 1995).

3.3.2 Meningsgivande

Ett stort fokus har ovan varit på meningsskapande men Rouleau (2005) belyser även vikten av meningsgivande och skillnaderna mellan dessa två, i ett fokus på cheferna. Meningsskapande har att göra med hur cheferna förstår, tolkar och skapar mening för dem själva med informationen som finns runtomkring dem. Där meningsgivande syftar till chefernas försök att påverka och influera utfallet genom att kommunicera ut sina tankar om förändring till andra för att få deras stöd (Rouleau, 2005). Maitlis (2005) menar precis som Rouleau (2005) hur meningsgivande har som syfte att påverka andra i ett försök att influera deras uppfattning i en specifik fråga.

Rouleau (2005) poängterar hur både meningsskapande och meningsgivande består av mer än ett klart mönster, från toppcheferna, då det pågår en ständig omarbetning genom dagliga erfarenheter hos aktörerna. Det går att urskilja en ömsesidig process mellan kognition och handling som löper i en cykel i syfte att förstå och influera, vilket Gioia & Chittipeddi (1991) enklast förklarar med meningsskapande och meningsgivande. Att förstå något kan därför kopplas till meningsskapande, det kognitiva, och där influerandet kopplas till meningsgivandet, handlingen.



Figur 2: Meningsskapande och meningsgivande i organisationen (Gioia & Chittipeddi, 1991:443).

Som figur 2 visar kan ledningsgruppen ses som arkitekter och handledare vid en strategisk förändring där skapandet av mening (uppåt i organisation) och ge mening (nedåt och

horisontellt i organisationen), vid tolkningen av en ny vision för institutionen utgör viktiga processer i hantering av förändringar (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Det finns en klar koppling mellan meningsskapandets processer, så som tolkningar och handlingar, och det organisatoriska resultatet, något Thomas et al. (1993) påvisade i deras studie. Studien grundar sig i relationen mellan det kognitiva och handlingar samt det organisatoriska resultatet. Hellgren & Löwstedt (1997) behandlar just det kognitiva perspektivet och hävdar att det inte uppenbart kopplas till det normativa. Däremot kan normativa slutsatser enklare förstås genom en ökad förståelse för de kognitiva processerna, vilket i sin tur kan leda till att förstå exempelvis hur ledningsfunktioner bör fungera och organiseras (Hellgren & Löwstedt, 1997).

3.3.3 Kunskap

Von Krogh et al. (2000) har som utgångspunkt att en bra strategi bygger på mer än traditionella affärsmodeller och tillvägagångssätt, då den istället bygger på kunskap istället för stela mål från en ledning. Kunskap måste delas mellan medarbetare för att få ut så mycket som möjligt av det intellektuella kapitalet inom organisationen, oavsett organisationens storlek är delandet av kunskap oerhört viktigt (Swart & Kinnie, 2003). Kunskap skapas, på en fundamental nivå, av människor vilket i sin tur gör att organisationer inte kan skapa kunskap utan individer (Nonaka, 1994). Det krävs på så vis en förändring i synen på kunskap vilket Nonaka (1994) menar hur kunskap får en allt större betydelse i samhället, oavsett om det gäller tekniska, strategiska eller organisatoriska innovationer.

Kunskapen kan enklast delas upp i två distinktioner, explicit kunskap och tyst kunskap. Explicit kunskap är enligt Nonaka (1994) den kunskap som går att överföra och uttryckas till formellt och systematiskt språk, så som siffror och ord. Tyst kunskap är däremot en personlig kvalitet, vilket gör den mer djupt rotad i handlingar, engagemang och medverkan i ett speciellt sammanhang (Nonaka, 1994). Tyst, individuell, kunskap är på så vis betydligt svårare att imitera än explicit kunskap som finns fångad i manualer och dokument (von Krogh et al. 2000). Levitt & March (1988) går i samma linje och menar att slutsatser från tidigare erfarenheter registreras genom dokument, filer, standardiserade processer och läroböcker. Erfarenhetsmässig kunskap, oavsett om den är tyst eller explicit, registreras i vad Levitt & March (1988) kallar ett organisatoriskt minne. Nonaka (1994) argumenterar att det finns en samverkan mellan explicit och tyst kunskap där dessa omvandlas mellan varandra, där det

centrala i skapandet av ny kunskap är den dynamiska interaktionen mellan omvandling av explicit och tyst kunskap.

Ett exempel på hur ny kunskap genereras är genom mästare-lärling-relationen, något som Alvehus (2012) menar måste bestå av en transparens samt öppenhet för ett effektivt kunskapsutbyte. Lärlingens nya kunskap genereras genom interaktion med mästaren som använder sig av sin redan existerande kunskap. Något som på ytan oftast uppfattas som en form av kunskapsöverföring (Cook & Brown, 1999).

Cook & Brown (1999), till skillnad från Nonaka (1994), hävdar hur explicit och tyst kunskap är två skilda distinktioner som inte är en variant av den andra, där den ena typen av kunskapen fungerar när den andra inte gör så. Inte heller kan en form av kunskap förvandlas till den andra. Explicit kunskap kan däremot fungera som stöd för att skaffa tyst kunskap. Där tyst kunskap skapas genom egen erfarenhet, genom att själv utföra en aktivitet. På så vis ligger inte den ena kunskapen gömd inom den andra vid fokus på hur kunskapen genereras (Cook & Brown, 1999). Däremot menar Nonaka (1994) hur problem i att skapa ny kunskap lätt kan uppstå om man inte lyckas skapa en dialog mellan de olika formerna av kunskap. Det finns därför en svårighet, även hos de som anses som experter, med att försöka förklara hur den tysta kunskapen används explicit (Cook & Brown, 1999).

Cook & Brown (1999) konstaterar hur världen formar våra handlingar precis som våra handlingar formar världen genom interaktioner, vilket de uttrycker som "Kunnandet är att interagera med, och hedra, världen med hjälp av kunskapen som redskap" (egen översättning, Cook & Brown, 1999:389).

3.4 Summering och implikationer

Vi vet nu att strategier är en komplex process som kan särskiljas mellan avsedda och realiserade strategier. Som i sin tur kan särskiljas vidare till avsiktliga och framväxande som tillsammans blir den realiserade strategin. Det går endast sätta ramarna för en strategi då detaljerna är svåra att förutse på grund av den komplexa omgivningen en strategi oftast befinner sig i. På så vis finns ett ständigt sökande efter att skapa klarhet i en annars oklar omgivning, vilket även påverkar individen till att söka klarhet i oklarheten. Organisationer lär sig genom att skapa mening av deras omgivning men även ge mening i form av att försöka påverka andras tankar kring förändring i hopp om att influera deras uppfattning. Det finns inte

alltid en klar koppling mellan det kognitiva perspektivet och hur detta kopplas till det normativa. Slutligen vet vi nu kunskapens roll i en organisation och hur viktig kunskapen är att dela för att bidra med det största intellektuella kapitalet inom organisationen. Likaså hur strategier bygger på människors kunskap istället för stela mål från ledning. Strategin förkroppsligas och översätts genom meningsskapandets och meningsgivandets processer där tolkningar ständigt förekommer tillsammans med kunskapen som på en fundamental nivå skapas av människor.

4. Empiri och Analys

I följande avsnitt sker en redovisning av det empiriska materialet. Vidare kommer innehållet att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Avsnittet är uppdelat i tre delar, interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande, strategiers förkroppsligande och kunskap som en retroaktiv process.

4.1 Interaktionen mellan meningskapande och meningsgivande

Vi har valt att studera transportavdelningen i LogiTran som lanserade en ny hållbarhetsstrategi under hösten 2012. Hållbarhetsstrategin är en uppdatering av tidigare hållbarhetsstrategier som förekommit i företagets verksamhet. Tidigare erfarenheter kring implementering av strategier och strategiarbetet finns hos LogiTran som har en vana av hur flertalet strategier ständigt behöver utvecklas, tas fram och leva i symbios med varandra.

En första drivkraft i hållbarhetsstrategin är att förlänga sina tidigare målsättningar men även ta hänsyn till trender i världen, då kopplat till hållbarhetsfrågor i form av råmaterial och befolkning. I LogiTrans hållbarhetsredovisning definieras hållbarhet som att säkra en miljömässig, ekonomisk och social välfärd för idag och imorgon. Vidare går det att utläsa att LogiTrans mål är att driva fram innovationer, forma organisationen samt skapa nya affärsmöjligheter genom sin nya hållbarhetsredovisning som ska genomsyra hela organisationen. Strategiarbete inom transportavdelningen på LogiTran handlar om att samla intern och extern input i form av information som kan påverka företagets situation. Input kommer hädanefter att användas parallellt med information löpande i texten. Då ledningen samlat intern och extern input förs en diskussion hos ledningen, som skriver och formulerar strategier, där ramarna för strategin sätts och som sedan kommuniceras ned i organisationen.

Beroende på vilken nivå i transportavdelningen man talar med är synen på extern och intern input olika. Samtliga respondenter, oavsett roll eller nivå, pekar dock på vikten och ansvaret att ständigt hålla sig uppdaterad på vad som händer i världen. LogiTran arbetar på en marknad där förutsättningarna och politiska incitament ser olika ut i olika delar av världen. Incitament och skilda förutsättningar är något som riskerar att begränsa organisationens handlingsfrihet (Mintzberg & Waters, 1985). För att följa med i omgivningens utveckling för LogiTran en kontinuerlig dialog med externa intressenter, så som miljöorganisationer och andra företag, där intressenterna ger sina synpunkter på prioriteringsområden och målsättningarna i LogiTrans strategi.

Vi har ju träffar med både miljöorganisationer och andra företag där vi ber dem ge synpunkter på inriktningen och vad de tycker att LogiTran borde bli bättre på. /.../. Så det är en löpande dialog vi har med både NGOs och andra företag för att utmana oss själva och lyfta ribban.

AF: och vad kan det vara för input de ger till er?

Vilka områden de tycker är viktigt att prioritera, om de tycker att målsättningarna vi valt att sätta i våra procentsatser och årtal är ambitiösa nog eller om de tycker att det är rimligt att man gör mer eller om de tycker att vi har missat något område i vår strategi som de tycker borde finnas med. Och så har de möjlighet att ge inputs på det och så utvärderar vi ju det och väljer om vi vill ta med det eller inte.

(R5, 2013)

Som citatet belyser ber LogiTran om synpunkter för att kunna utvecklas och utmanas för att bli bättre. Genom input från externa intressenter får ledningsgruppen en bild av omvärldens krav och om de anser att LogiTran är ambitiösa nog i sina målsättningar eller inte. För att förstå inputen från intressenterna diskuteras den i ledningen för att komma in i processen med meningsskapande. Aktiviteter, handlingar och det skapandet som fastställer de spår som tolkas och omtolkas är enligt Weick (1995) en del av meningsskapandet. Då ledningen skapar mening av den externa inputen omvandlar de således omständigheterna till en gripbar situation och ser till hur informationen påverkar LogiTran. Genom meningsskapandet väljer ledningen, utifrån den givna inputen i förhållande till företagets egen situation, om informationen ska vara bidragande faktorer till den nya strategin. Här sker alltså en tolkning som fastställer vägen för framtiden då ledningen förutspår hur situationen ser ut för LogiTran. Tolkningen som ledningen gör utifrån informationen bidrar i sin tur till strategins ramar. LogiTrans verklighet påverkas av externa intressenter och incitament, vilket tvingar företaget till en kompromiss mellan omgivningens krav och organisationens vilja (Mintzberg & Waters, 1985).

Samtidigt som den externa inputen är en central del vid framtagandet av strategins ramar så poängterar ledningen att den interna informationen är av större vikt då det är för individerna i organisationen som ledningen är där för. Pettigrew & Whipp (1993) lyfter även fram hur intern och extern input är viktiga framgångsfaktorer i strategiarbete för att följa med i omgivningens utveckling. En mellanchefer påpekar betydelsen av verklighetsförankringen i

strategiarbetet och menar att det är mellancheferna som har kunskapen kring marknaden och därmed kan se rimligheten i målsättningen gentemot verkligheten.

Vi är med på ett tidigt stadie och har synpunkter och lägger det hos oss... Sen är det andra som beslutar om det. Och sen så kommer det ut tillbaks och förankras med i ledningsgrupper och sånt. Innan det kommer ner till mig igen så att säga... Så att man får det uppifrån i organisationen. /.../. Så vi ger feedback innan besluten tas. Och det tycker jag är ett bra arbetssätt faktiskt. Så det inte bara är någon bara för att man har en hög befattning beslutar om saker och ting så är det inte genomförbart. /.../. Jag kan vara med och påverka ramverket för mig själv. Det är jättebra.

(R6, 2013)

Likt Gioia & Chittipeddi's (1991) pyramid, Figur 2, består meningsskapande och meningsgivande av cykler mellan både interna och externa intressenter, i form av bland annat miljöorganisationer och individer inom organisationen. Citatet ovan visar hur det sker en ständig omarbetning från dagliga erfarenheter hos aktörerna vilket blir input till strategin och bildar således meningsskapande uppåt i organisationen. Att ledningen tar intryck från resten av organisationen är respondenterna överens om och att det är ett bra arbetssätt för att förankra strategier med verkligheten, vad som faktiskt fungerar, då det är respondenterna som har mest kunskap kring sin marknad. Då ledningen tar input nedifrån organisationen bildas meningsskapande, vilket kan urskiljas som pilen upp i pyramiden (Gioia & Chittipeddi, 1991), hos individerna i organisationen då de förmedlar sin kunskap kring marknaden som sedan blir en del i den nya strategin.

Samtidigt som individerna i organisationen skapar mening går det även att urskilja hur de ger mening, likt externa intressenter, då de ger en bild av hur omvärlden ser ut och eventuella framtidsmöjligheter. R4 berättar att delar av strategin från början kommer från R4:s avdelning vilket gör att de har bidragit till strategin som blir överordnad dem själva. Genom att arbeta med strategin, som de delvis varit med och tagit fram, utvecklas ständigt nya tankar kring förbättringar som de kontinuerligt lyfter upp till sin ledningsgrupp.

Den långsiktiga planen för företaget fastställs på högsta nivån inom LogiTran. Då ledningen omformat och tolkat den interna och externa inputen försöker ledningen influera individernas uppfattning kring strategin genom meningsgivande, vilket urskiljs som den horisontella pilen

ned i pyramiden (Gioia & Chittipeddi, 1991). Meningsskapande och meningsgivande är således viktiga processer i en strategisk förändring (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det inledande arbetet med en strategisk förändring består således av att ledningen skapar mening av vad som händer både i och utanför organisationen, vilket bygger på att förstå intern och extern input. Meningsskapandet omvandlas till meningsgivande då ledningen kommunicerar de långsiktiga målen, den influerande delen, nedåt i organisationen och influerar till handling. Något som Gioia & Chittipeddi (1991) menar är en ömsesidig process mellan kognition och handling som löper i en cykel i syfte att förstå och influera. Vidare skapas mening genom den kognitiva delen hos individerna som på så sätt kan hjälpa det normativa, handlandet, i form av meningsgivande. Thomas et al. (1993) visar att det finns en klar koppling mellan meningsskapandets processer och det organisatoriska resultatet. Den mening som ledningen kommunicerar startar processen hos individerna i organisationen att skapa mening genom att, på liknande sätt som ledningen, använda informationen och översätta den till sin egen situation vilket leder till tolkningar kring handling. Handlingen individerna gör genom meningsskapandet syftar till att uppnå strategins målsättningar.

Ledningsgruppen fastställer ramarna för strategin samtidigt som sociala faktorer och omvärlden har bidragande roller vid framtagningen av en strategi. Kunskapen om marknaden finns hos de individer som sitter nära marknaden samt hos externa intressenter. Då LogiTran har många strategier, under den övergripande strategin, ansvarar ledningen för att hålla ihop samtliga strategier. Inputen bidrar således till en kunskap kring helheten.

Det är ju den erfarenhet som den organisation man sitter i har. /.../. Den erfarenhet som dom tillsammans har är ju det som är shittet emellan alla de här olika strategierna. Om deras erfarenhet och kunnande inte shittar ihop strategierna så hänger ju strategierna lite granna löst. /.../. Så har ju de som formar de här på en total nivå en kunskap av att de ska hänga ihop. Och det gör de säkert utan vad som shittet, jag menar, är ju just det här att förståelsen kring att de hänger ihop och hur de hänger ihop. /.../. De besitter ju en erfarenhet.

(R1, 2013)

Extern input är en väsentlig del som sätter spelreglerna för strategins utformning men är även ett sätt för LogiTran att följa med i omgivningens utveckling samtidigt som den interna informationen bidrar med kunskap om den specifika marknaden. Då ledningens uppgift även

innefattar att behålla helhetsbilden kring strategierna är inputen central för ledningen. Interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande, både internt och externt, är på så sätt viktigt för ledningsgruppen då de kan formulera verklighetsförankrade beslut som bidrar till att hålla ihop strategierna i LogiTran. Vidare är den viktig för individerna i organisationen då känslan av delaktighet i strategiarbetet skapar mening genom organisationen vilket bidrar till en lyckad framväxt av strategin. Utan interaktionen mellan att ge och skapa mening skulle förhållandet mellan kunskap om omvärlden och beslut inte ha den verklighetsförankring eller helhetsbild som är ledningens ansvar vilket skulle minska chansen till en lyckad framväxt av strategin.

4.2 Hållbarhetsstrategins förkroppsligande

LogiTran har en stor övergripande strategi som symboliserar vilka planer och visioner organisationen har, den fungerar även som en huvudstrategi och har en lång tidshorisont. Under den mer övergripande huvudstrategin finns flertalet andra strategier där bland annat hållbarhetsstrategin finns. Inom hållbarhetsstrategin finns det olika områden som transportavdelningen ska förhålla sig till samt hur de ska arbeta för att uppnå målen inom områdena. Inom transportavdelningen finns olika kategorier, så som sjö, land och HR med flera. Strategierna bryts sedan ner till affärs- och handlingsplaner av respektive kategori där långsiktiga prioriteringar görs på en tre- och femårsperiod och en mer detaljerad plan över konkreta handlingar görs på en ettårsperiod som sedan revideras varje år. Syftet med affärs- och handlingsplanerna är att se till att LogiTran tar sig mot de uppsatta målen i strategin.

Under hösten 2012 åkte ledningen runt inom företaget för att presentera den nya hållbarhetsstrategin. Den nya hållbarhetsstrategin som presenterades var således ledningens avsedda strategi som Mintzberg (1987b) menar kan ses som en plan för framtiden. Den avsedda strategin innehöll tydliga och kvantifierade målsättningar som avdelningarna skulle leva upp till. Gioia & Thomas (1996) menar att ledningsgruppen fungerar som en länk mellan organisationens interna kontext och gruppmedlemmarnas tolkning. Vid presentationen av hållbarhetsstrategin framställdes målsättningarna med en högre grad av osäkerhet samtidigt som visionen förmedlades tydligt, det för att ledningen ville sälja in den nya strategin på ett sätt som skapade intresse. Intresse kan enligt Sahlin-Andersson (1989) skapas genom att utnyttja osäkerheten som alltid existerar vid förändringar. Osäkerheten kring framtiden kan på så sätt utnyttjas genom att tona ner klarheten och tydligheten i strategin för att istället

presentera en högre grad av oklarhet för att skapa intresse och därmed öppna upp för tolkning hos individerna (Sahlin-Andersson, 1989). Det kan även liknas med processen som uppkommer i meningsskapande, att göra mening av omständigheter till en gripbar situation förvandlas meningsskapandet till en tolkning, i det här fallet en tolkning kring ett *hur*. Genom oklarheten i presentationen, som skapar ett intresse, gör individerna mening av oklarheten vilket skapar en tolkning för handling. Nyckeln till processen i meningsskapandet är uppfattningen både hos ledningen och organisationens medlemmar. Genom den inspirerande presentationen kom individerna i LogiTran in i processen att översätta strategierna till sin egen avdelning för att få en uppfattning kring *hur* de ska ta sig mot målsättningarna i den nya strategin. Då endast hörnstenarna i strategin kommunicerades på ett inspirerande sätt, i syfte att skapa nyfikenhet, gör oklarheten att individerna tolkar och översätter strategin till handlingsplaner.

För att en strategi ska ses som helt avsedd krävs att intentionerna av den avsedda strategin överensstämmer med den realiserade strategin (Mintzberg, 1987b). Mintzberg (1987b) trycker även på hur de delar av den avsedda strategin som sedan blir realiserade, och orealiserade, blir den avsiktliga strategin. Genom att individerna tolkar och översätter den avsedda strategin till sin egen verklighet blir den avsedda strategin avsiktlig på grund av att delar av intentionerna i den avsedda strategin faller bort och blir orealiserade.

Under intervjuerna framkom en tydlig kollektiv uppfattning att hela tiden arbeta mot visionen, eller var de ”ska göra mål” som en respondent uttryckte sig. Osäkerheten i strategin fick individerna att söka klarhet i strategins presenterade oklarhet och sökte därför efter direktiv hur förändringen skulle kunna utvecklas i framtiden. Osäkerheten skapar handlingsutrymme för varje individ kring *hur* avdelningen ska sträva mot målen, något som en respondent lyfte fram som viktigt under intervjun:

Det är bra att veta en del *hur* men behöver inte styras till 100 % i varje enskild del.
Utan... vet jag att jag ska gå dit och har ett hinder framför mig behöver jag inte bli styrd om jag ska gå den vägen eller den vägen för att ta mig dit.
(R6, 2013)

Genom att fokusera på frågan *hur* anser Johnson et al. (2007) att en insikt i komplexiteten, användandet och förståelsen av strategin ges (Jarzabkowski, 2005). Många har varit inom

LogiTran, dock på olika positioner, i många år och har mycket erfarenhet, andra har endast varit inom företaget några år och har därmed inte samlat på sig så mycket erfarenhet. För att kunna navigera på sin spelplan, ta sig förbi hinder på vägen mot målet anser respondenterna att det krävs kunskap och erfarenhet. Genom tidigare erfarenheter vet respondenterna vad som fungerar och inte fungerar just på sin marknad eller för de berörda interna, eller externa, parterna. Vidare belyser Jarzabkowski (2005), likt Johnson et al. (2007), att strategier är något aktörer *gör* mer än något en organisation *har*.

Som R6 uttrycker sig i citatet ovan krävs inte ett tydligt hur för att nå målen. Flertalet respondenter lyfte fram vikten av att forma sina egna hur vilket även belyser vikten av handlingsutrymme och att få *göra* strategin. Det råder dock delade meningar mellan respondenterna kring strategi som något man *gör* eller något en organisation *har* beroende på hur man ser det. Respondenterna är överens om att strategi är en långsiktig plan, en kompass mot målet, och är tydliga med att skilja affärs- och handlingsplaner från strategi. De anser att strategi är något som kommer från ledningen och att de inte jobbar med strategi utan med sina affärs- och handlingsplaner. Således anser de att strategi är något en organisation *har*.

Det är enligt Whittington (2002) i den dagliga verksamheten som strategin formas och blir realiserad. Respondenterna menar att den ena dagen inte är den andra lik och syftar även till att förutsättningarna ändras allteftersom omvärlden förändras. Ur det perspektivet blir strategi även något respondenterna *gör*. Oberoende vilken del eller nivå i organisationen vi pratar med anser majoriteten av respondenterna att det viktigaste i en strategi är att veta vad man ska göra och varför man ska göra det med fokus på målsättningarna. Hur:et vill de utforma själva på sin givna spelplan och kan inte förklara hur:ets framväxt utan det är ett ansvar som varje individ i organisationen *har*.

Sen så får jag som person bara känna det ansvaret själv och välja själv hur jag ska gå tillväga med detta. Eh, min senaste tender nu som jag körde ut ifrån våra lager till vårt ett varuhus uppe i Sverige. Ehm, så det behövdes helt nya transporter ut till varuhuset och då kände jag att här måste vi ha förnyelsebara... förnyelsebart bränsle. Nu är vi där liksom, nu startar vi denna process och det var ju inte så för att det var någon som sa åt mig att göra det. Utan nu vart det för att jag vet att vi är på väg åt det hållet. /- - -. Alla inom LogiTran vet ju varför vi jobbar med det vi jobbar med. Och om vi inte skulle ta vårt ansvar för vad som gäller miljö då... det är ju jättemärkligt, det skulle inte gå ihop. Och

sen om jag skulle bli tillsagd vad jag skulle göra... jättemycket tråkigt jobb jag skulle ha.

Man vill ju ha den där friheten att kunna, eh, utveckla. På eget initiativ.

(R7, 2013)

I citatet ovan speglas vikten av både handlingsfriheten inom ramarna för strategierna men även hur visionen genomsyrar varje beslut som tas, hela vägen ut i transportavdelningen där R7 arbetar. R7 ser sitt initiativ som ett sätt för att arbeta mot strategin och uppfylla målen. Däremot inte som ett strategiskt beslut. Dock anser Mintzberg (1987b) att det som anses vara en taktisk handling idag kan bli en strategisk handling imorgon. Det är aktiviteterna som gör att en strategi växer fram och kan implementeras, vilket Whittington (1996) kallar för strategizing där pratet, mötena, hanteringen av siffror ses som strategizing i strategiarbetet. Att testa något nytt kan bidra till hur man senare ser tillbaks på vad man har gjort för att stödja framtida beslut genom att återge vad som hände i ett tidigare skede för att påverka framtiden. På så vis lär sig individerna och organisationen enligt Weick (1995) genom ett meningsskapande.

Alternativa bränslen i LogiTran är inte en strategi, det står inte med i strategin. Det är en komponent i strategin som ska få dem att nå sina uppsatta mål mot minskat utsläpp som står med i strategin. Företaget vill öka användandet av alternativa bränslen för att kunna förlänga sina målsättningar ytterligare och minska sina utsläpp. Idag är möjligheten att nyttja transporter med alternativa bränslen endast genomförbart i relativt liten utsträckning då andra faktorer som marknad, infrastruktur och politiska incitament begränsar möjligheten till alternativa bränslen, vilket gör att det inte finns uttalat i strategin ännu. På så vis kan strategin definieras enligt det Mintzberg (1987b) menar som en kontinuitet i handlingarna likt ett mönster eller som en plan bakom ett mönster. Samtidigt som alla planer inte blir realiserade finns det inte alltid en plan bakom ett mönster (Mintzberg, 1987b). Alternativa bränslen är inte en uttalad, avsedd strategi inom LogiTran idag. Genom att transportavdelningen testar nya vägar att gå, som fortfarande är inom givna ramar, fortsätter de arbeta med miljöarbetet vilket kan urskiljas som ett mönster i beteendet som vuxit fram till handling. Samtidigt är den avsiktliga, planerade, strategin uttalad med att minska utsläppet. Det kan därför ses som en avsiktlig och en framväxande strategi.

Genom presentationen av den avsedda hållbarhetsstrategin vars oklarhet utnyttjades till att skapa intresse möjliggjordes tolkning vilket gav individerna handlingsutrymme till att uppnå

målsättningarna i strategin. Respondenterna anser att LogiTran *har* ett långsiktigt mål, en kompass för framtiden, och därmed en strategi med tydliga ramar och avgränsningar. Hantverket, som Mintzberg (1987a) jämför strategers arbete med, bygger på hur det förflutna är med och projicerar framtiden där strategin förkroppsligas genom kunskap och handlingar. Utifrån tidigare erfarenhet samt kunskapen om marknaden och omvärlden förkroppsligas den avsedda strategin genom hela transportavdelningen då nya vägar testas inom de givna ramarna för strategin, vilket skapar ett mönster i handlingarna. Genom att testa en aktivitet skapas det ett *hur* i praktiken, som ett sätt att uppfylla målsättningen i strategin. Strategin blir således framväxande i kombination med den avsiktliga strategin. Strategi blir följaktligen något en organisation *har* samtidigt som det är något människor *gör*. Mintzberg & Waters (1985) belyser att det är svårt att föreställa sig en aktivitet utan något syfte. På så sätt förkroppsligas en hållbarhetsstrategi på alla nivåer inom transportavdelningen genom att alla individers handlingar har syftet att uppnå målsättningarna i strategin, vilket R3 behandlar i citatet.

AT: Finns det alltid ett syfte?

Ja (skratt), det tror jag det finns. Det finns alltid ett syfte. Precis som med detta mötet så finns det ett syfte. /- -/. Vad är syftet med det här, vad är målet liksom? Så att man inte surrar runt och inte kommer fram till. Men i vissa saker måste man ju komma vidare med och då kan man inte sitta där och vara oklar i syftet och målet med det. Fast det händer väl det också. Men vi kan bli bättre på det.

(R3, 2013)

Trots den något skämtsamma inledningen på svaret belyser R3 hur de ständigt försöker driva aktiviteter genom syfte. Genom en oklarhet i syftet uppstår en risk att inte komma fram till något utan endast irra runt problemet, något som kan förekomma. Vid tillfällen där syftet inte uppnås genom att inte komma fram till något kan inte rutiner och uppfattningar ändras, vilket annars ändras som en direkt följd av organisationens erfarenhet (Levitt & March, 1988). Samtidigt för att skapa mening måste det finnas något att skapa mening med (Weick, 1995) vilket blir betydligt svårare de gånger det förekommer oklara syften och mål med aktiviteten.

Den avsedda hållbarhetsstrategin förankrades i organisationen genom att presentera strategin med en högre grad av oklarhet för att skapa intresse hos individerna. Intresset och oklarheten kring framtiden utnyttjades på så sätt vilket skapade utrymme till tolkning hos individerna.

Meningsskapandet som uppstår kring den avsedda strategin leder till en tolkning och översättning till individens verklighet. Tolkningen leder således till att delar av intentionerna från den avsedda strategin faller bort och blir orealiserade. Kvar återstår den avsiktliga strategin som bildar strategins ramar. Tidigare erfarenhet och kunskap i samspel med kunskapen om marknaden kompletterar den avsiktliga strategin med hjälp av meningsskapande. Individerna i transportavdelningen *gör* och förkroppsligar hållbarhetsstrategin via sina handlingar som således blir den realiserade strategin. LogiTran *har* en hållbarhetsstrategi då den avsiktliga strategin innehåller långsiktiga målsättningar och en väg framåt. Hållbarhetsstrategi är alltså något LogiTran *gör* samtidigt som företaget *har* en hållbarhetsstrategi.

4.3 Kunskap som en retroaktiv process

Von Krogh et al. (2000) belyser hur en bra strategi bygger på kunskap framför traditionella tillvägagångssätt. Genom att se tillbaka på vad som har gjorts kan en framtid projiceras. Något R4 poängterar med att man alltid kan ändra det man gjort. Tidigare fanns inte ett lika integrerat hållbarhetstänk inom LogiTran, vilket resulterade att enstaka personer hade ansvaret kring hållbarhetsfrågorna. Nu ligger ansvaret hos alla, där experter har som syfte att bidra med kunskap och stöd kring hållbarhetstänket för resten av organisationen.

Om man backar bandet några år så var ju hållbarhet, det var mer för ett gäng borta i hörnet. /.../. Då var det inte lika integrerat i businessen som det är idag. Nu känner ju business-folket känner ju mer ett ansvar för hållbarhet än vad man gjorde för några år sedan. Men det har ju varit en medvetenhet att försöka flytta det, det ska inte ligga där. Det ska inte ligga hos några personer. Nu måste vi integrera. /.../. Ansvaret måste ligga hos alla.

(R4, 2013)

När en målsättning är etablerad i strategin, som i fallet med hållbarhetsstrategin, kan man förlänga strategins tidshorisont och därmed förlänga strategin. LogiTran har lyckats integrera hållbarhetstänket de senaste åren vilket idag är en del av den dagliga strategin. Företaget har arbetat med hållbarhet sedan länge vilket har resulterat i ett gemensamt ansvar de senaste åren. Uppfylls inte målsättningarna i strategin kan målsättningens tidshorisont förlängas vilket ger en möjlighet till att klara målen. Syftet med strategin är, trots allt, att hjälpa enheterna att lyfta sina blickar mot horisonten (Whittington, 2002).

LogiTran jobbar med rullande tidslinjer där nya handlingsplaner överlappar varandra vilket innebär att strategierna byggs vidare i cykler. Det innebär att utövarna inte kastas från ett dike till ett annat utan att det blir en naturlig utveckling i strategiarbetet. Själva lärandet i organisationen bygger på att dra slutsatser kring vad som skett innan som i sin tur formas till rutiner som styr beteendet, vilket kan förklaras genom att lära sig av sina misstag (Levitt & March, 1988). Genom att ständigt överlappa handlingsplaner som bygger vidare på äldre handlingsplaner, pågår det en ständig retroaktiv utveckling av rimliga avbildningar som rationaliserar vad människor gör (Weick, 1995). Det kan i sin tur bidra till en minskad risk för en viss form av vilsen känsla hos utövarna då de hela tiden har en möjlighet att förstå vad de tänker genom att se tillbaka på vad som tidigare har sagts.

Vid nya strategier kan människor skapa mening genom att komma fram till vad som är mest rimligt för att lösa situationen vilket skapar kunskap i form av erfarenhet, något som Weick (1995) uttrycker i hur rimligheten eftersträvas framför noggrannheten i meningsskapandet. En respondent på mellancheftsnivå uttryckte sig lite skämtsamt över hur det saknades ett facit vid införandet av nya strategier och argumenterade vidare att aktiviteter som är utarbetade efter en målbild kanske inte blir som man tänkt från början utan där man ibland måste testa sig fram.

Utan hittar man någonting att, okej då börjar vi där och så gör vi det så får vi se vart det tar vägen. /.../. Det kanske inte är 100% rätt men det är förmodligen inte 100% fel heller. Och det kan leda till någonting om du bara börjar göra någonting så kommer det leda till någonting där du i efterhand kan konstatera att nä, men det var ju nästan rätt men vi kanske ska vrida lite åt det här hållet så blir det ännu bättre.

(R2, 2013)

Weick (1995) och Hellgren & Löwstedt (1997) argumenterar hur det retroaktiva karaktärsdraget är det mest utmärkande i meningsskapande där meningen med planer huvudsakligen konstrueras i efterhand, vilket citatet i sin tur belyser. Med hjälp av sin kunskap och meningsskapande testar R2 sig fram för att se vad som funkar och inte funkar för slutligen se vart han är på väg. Då R2 inte vet exakt vart han är på väg kan utfallet heller inte påvisas, därav skapas mening av processen som ledde fram till målet R2 tidigare inte kunde förutse, som slutligen kan bidra till ny kunskap. R2:s meningsskapande från tidigare erfarenheter leder vägen framåt genom det Mintzberg (1987a) kallar att projicera det som har

hämt för att skapa framtiden. Det något skämtsamma svaret för hur det saknades ett facit vid införandet av nya strategier syftar till hur det sällan, i linje med citatet, blir som man har tänkt. Halvvägs in i en aktivitet kanske aktiviteten behöver tas bort på grund om förändringar i omvärlden eller ändrad uppfattning kring prioriteringarna.

Under insamlingen av empirin gick det att urskilja hur kunskapsutbyten sker genom relationer mellan de med mer erfarenhet och de med mindre erfarenhet. Något som går att likna vid mästare-lärling-relationen som Alvehus (2012) och Cook & Brown (1999) behandlar. Där ny kunskap genereras genom en transparent och effektivt kunskapsutbyte genom interaktion med sin mästare. En av respondenterna som har lång erfarenhet och kunskap inom företaget beskriver hur han dagligen fungerar som stöd för andra mindre erfarna kollegor. Det förekommer stundvis frågor kring arbetsuppgifter inom områden som han arbetade med för över 20 år sen. Transportavdelningen inom LogiTran har flertalet medarbetare som arbetat länge inom företaget, vilket har lett till ett stort intellektuellt kapital. Trots gedigen kunskap och erfarenhet finns ett ständigt behov av hjälpmedel och möjligheten för att verifiera tankeprocesserna i det vardagliga arbetet.

Man behöver någon att verifiera 'tänker jag rätt här? Är jag på rätt väg här?'

AT: Så det är där man får bekräftat hur man ska tänka och så...

Ja... ja... och vilka hjälpmedel behöver jag för att fixa detta. Tänker jag rätt? Är jag på rätt väg? Och då är det mycket det här med arbetsmetodsbeskrivningen som är kanonbra att ha. /- - -/. Nya på LogiTran ... kommer direkt från skolan som kan komma in i LogiTrans tänk hur vi ska arbeta.

(R6, 2013)

Kunskapsöverföringen som R6 bidrar med är inte endast viktig för att skapa ny kunskap utan möjliggör även för organisationen att utöka sitt intellektuella kapital. Delande av kunskap mellan medarbetare är en viktig del i organisationen (Swart & Kinnie, 2003) men även den explicita kunskapen som finns fångad i dokument (von Krogh et al. 2000). Samverkan och kombinationen inom LogiTran mellan den explicita kunskapen, som styrdokument och handlingsplaner, och kunskapsöverföringen likt mästare-lärling-relationen bidrar till en ökad möjlighet att generera ny kunskap. Då tyst, individuell, kunskap är svårare att imitera än explicit kunskap som manualer och dokument (von Krogh et al, 2000) tog LogiTran fram olika former av kommunikationsdokument, så som powerpointpresentationer och filmer, för

att använda som verktyg för att sprida kunskaperna kring den nya hållbarhetsstrategin. Den tysta kunskapen är således svår att förklara för hur den används explicit (Cook & Brown, 1999). Den explicita kunskapen som kommunikationsdokumenten bidrar med fungerar i sin tur som hjälp för cheferna att kommunicera ut sina tankar om förändring, vilket enligt Rouleau (2005) skapar meningsgivande i organisationen. Samtidigt är en tyst kunskap inte längre någon tyst kunskap när den övergått till explicit kunskap. På så vis stämmer endast Nonakas (1994) argumentation hur explicit och tyst kunskap omvandlas mellan varandra om omvandling sker hos en och samma individ. Den explicita kunskapen kan däremot fungera som stöd för att skaffa tyst kunskap (Cook & Brown, 1999), vilket visar sig i hur LogiTran använder sig av handlingsplaner och kommunikationsdokument.

R1 framhäver hur skapandet av handlingsplaner sker genom att se tillbaks på hur tidigare handlingsplaner har sett ut och vad som har varit bra med dem som på så vis kan tas med i de nya handlingsplanerna. Weick (1995) menar för att skapa mening av något måste det finnas något att göra mening med, vilket skapas genom nyfikenhet och inspiration som leder till en ansvarskänsla.

Jätteviktigt att alla får börja jobba med de här bitarna och att alla får vara med och ta fram samma sak. Samma resa som jag har gjort, och som jag kanske måste göra litegrann i förväg innan jag kan engagera min matris så måste jag se till att jag är påläst om de här bitarna men sen måste de få uppleva samma sak. De måste få titta i de här styrdokumenterna de måste få titta i vår gamla strategi, de måste få ta fram hur de här handlingarna, handlingsplanerna ska se ut. /.../. Om jag då har förberett detta genom att göra det här i förväg kan man säga så är det ju ett sätt för mig att kunna facilitera att de i slutändan kommer fram till vad som är viktigt. Och att jag också tycker det är viktigt i slutändan. Att vi hamnar ungefär i samma, i samma ruta.

(R1, 2013)

Som citatet belyser gällande handlingsplanerna, och R1:s utsaga, sker skapandet av handlingsplaner genom att se tillbaks på hur tidigare planer sett ut. Genom att låta sitt team vara med vid framtagandet av handlingsplanerna, men även se till gamla handlingsplaner, skapas en nyfikenhet hos individerna vilket gör att de kommer in i processen att skapa mening. Till skillnad från hur oklarhet kan bidra till att skapa intresse genom egna tolkningar (Sahlin-Andersson, 1993) finns istället ett samspel mellan meningsskapande och

meningsgivande hos de som står inför samma resa som R1. Slutligen används R1:s meningsgivande för att försöka influera och påverka så att alla hamnar på ungefär samma ruta, R1 ger mening samtidigt som mening skapas. Ny kunskap genereras i form av att individerna i teamet får svara på frågorna, ”vad händer?” och ”nu då?” (Weick et al. 2005), för att se vad som gjorts innan vilket leder till att testa deras idéer. Än en gång lär man sig vad man tänker genom att se tillbaks på vad man har sagt (Weick, 1995) vilket framgår i framtagandet av nya handlingsplaner då dessa kräver en ständig uppföljning för hur de hänger samman med övriga strategier inom LogiTran.

Samtidigt räcker det inte att endast vara med och skapa handlingsplaner utan det krävs även, som ovan nämnt, ständig uppföljning för att kunna hitta orsakssamband vid förändringar. För att förstå förändringarna krävs ständigt ny kunskap inom LogiTran, slutsatser från tidigare skeden bidrar slutligen till hur organisationen utvecklar nya, bättre, rutiner (Levitt & March, 1988). Genom att se hur miljöarbetet såg ut förra året och hur det ser ut i år går det att dra slutsatser till vissa förbättringar. Citatet ger ett exempel på en del av lärandet inom LogiTran.

Du ska kunna få tid till att se att förra året stod jag här med min transportör gällande miljöarbete och i år står jag här gällande miljöarbetet. Och då ska kunna hitta orsakssamband och säga det att ja, men vi har flyttat det hit på grund av vi gjorde de här ändringarna... okej, vad gör vi nästa år. Jo, vi gör det här, det här och det här så flyttar vi ytterligare en bit...

(R1, 2013).

Slutligen måste de strategier som skapas genom strategizing kommuniceras ut för att förbrukas. Om strategierna inte lyckas kommuniceras ut och ageras därefter kommer de heller aldrig bli verkliga. Vilket är ett kritiskt moment för att strategier ska tolkas på ett sätt som gör att de genomförs (Whittington, 2003). Samtidigt är det ingen på LogiTrans som pekar med hela handen för exakt hur något ska göras.

Ingen på LogiTrans pekar med hela handen ’såhär ska vi göra’. Det är alltid vi. /- - -/.
Då är det vi och sen så får jag som person bara känna det ansvaret själv och välja själv hur jag ska gå tillväga med detta.

(R7, 2013)

Då ingen pekar med hela handen finns ytterligare anledning till omvandla omständigheter till mer greppbara situationer för att skapa mening. Likaså ökar förståelsen för hur rimliga utbildningar skapas för att förenkla vad som måste göras. Thomas et al. (2003) kopplar meningsskapande till förståelsen för hur den består av framtidsinriktade förändringar.

Den retroaktiva aspekten är ett utmärkande karaktärsdrag i meningsskapande. LogiTran arbetar med rullande tidslinjer vilket gör att lärandet i organisationen bygger på slutsatser kring vad som har skett tidigare vilket bidrar till förbättrade rutiner inom organisationen. Planerna från tidigare handlingsplaner får genom det mening vilket gör att meningsskapandet av planer konstrueras i efterhand. Den explicita kunskapen hos mellanchefer bidrar till meningsgivande till sitt team vilket ger stöd i kommunikationen vid en strategisk förändring som i sin tur kan ge stöd till tyst kunskap. Genom uppföljning kan orsakssamband finnas vilket ger möjlighet till skapandet av ny kunskap. Kunskapsutbyten sker i interaktionerna men även genom styr- och kommunikationsdokument som kan fungera som hjälp till att generera kunskap och lärande i organisationen. Kunskap kan därför ses som en retroaktiv process som ständigt förnyas i interaktioner och kunskapsutbyten.

5. Diskussion och Slutsats

I detta avsnitt presenteras våra slutsatser som diskuterats fram i analysen med återkoppling till studiens syfte. Slutsatsen är uppdelad i tre delar, interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande, strategiers förkroppsligande och kunskap som en retroaktiv process. Avsnittet avslutas med en diskussion med rekommendationer för vidare forskning.

5.1 Från idé till verklighet

Innan slutsatserna behandlas kan det finnas anledning att åter knyta an till syftet, vilket är utgångspunkten för uppsatsen, som lyder: *Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om framväxten av en hållbarhetsstrategi. Vi gör detta genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet.*

Weick (1995) menar att människor skapar mening genom att omvandla omständigheter i situationer de befinner sig i för att förstå redan tagna beslut vilket gör meningsskapande till en retroaktiv process. Genom att omvandla omständigheter till en situation som är greppbar och uttrycks i ord skapas en språngbräda vilket leder till handling. Tidigare handlingar projicerar framtiden vilket gör att handlingar skapar kunskap. Kunskap skapas av människor vilket gör att en organisation inte kan skapa kunskap utan människor (Nonaka, 1994).

Whittington (2002) menar att det kan leda till en förenklad bild kring framväxten av strategier vilket gör att det inte behandlas som det komplexa fenomen som det är. Vägen till en strategis framväxt påverkas av olika faktorer vilket gör att en avsedd strategi inte blir densamma som en realiserad (Mintzberg, 1987b).

Med hjälp av vårt material kan vi urskilja tre faktorer hur det går att förstå framväxten av en avsedd hållbarhetsstrategi genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet. Dessa tre är vikten av interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande, strategins förkroppsligande samt kunskapen som en retroaktiv process.

Interaktionen mellan meningsskapande och meningsgivande är central för ledningen vid framtagningen av hållbarhetsstrategin då kunskapen kring den specifika marknaden finns hos de individer i organisationen som befinner sig nära marknaden. Ur studien framkom det att både intern och extern input är väsentliga delar i strategiarbetet med ett litet större fokus på den interna informationen. Kunskapen om marknaden gör att ledningen kan skapa

verklighetsförankrade beslut när ramarna för strategin sätts samt anpassa hållbarhetsstrategin i den organisatoriska strukturen vilket är två fundamentala förutsättningar för framväxten av en hållbarhetsstrategi.

Både den externa och interna informationen är ett sätt för ledningen att följa med i omgivningens utveckling och att skapa en kunskap om marknaden inom ett visst område. Utifrån det kan ledningen även fokusera på att hålla ihop samtliga strategier i organisationen. Genom tolkning, som föregås av meningsskapande (Weick, 1995), omvandlar ledningen informationen till en gripbar situation där företagets målsättningar fastställs. Meningsskapandet omformas till meningsgivande genom att ledningen kommunicerar de långsiktiga målen, den influerande delen, nedåt i organisationen som influerar till handling. Den mening ledningen ger genom att kommunicera omarbetar individerna i organisationen som därmed infinner sig i processen att skapa mening vilket leder till tolkning och så småningom handling i syfte att uppnå målsättningarna i hållbarhetsstrategin. Här kan det urskiljas hur det pågår en ständig omarbetning hos individerna i organisationen mellan meningsskapande och meningsgivande (Rouleau, 2005). Omarbetningen som sker kontinuerligt kring att skapa mening och ge mening visar betydelsen av hur information både ges och tas. Genom interaktionen i meningsskapande och meningsgivande kan strategin tolkas genom hela organisationen och leda till handling vilket är en bidragande faktor för en hållbarhetsstrategis framväxt. Likt vad Weick (1995) menar så omvandlas omständigheter till en situation som är greppbar för att uttryckas i ord som till slut når handling.

Den andra faktorn vi kan urskilja hur man kan förstå framväxten av en avsedd hållbarhetsstrategi genom meningsskapandets roll i strategiarbetet är i hållbarhetsstrategins förkroppsligande. Genom att utnyttja osäkerheten som alltid existerar vid en förändring kan oklarheten nyttjas vid presentationen för att förankra målsättningarna. Oklarheten skapar intresse i organisationen vilket gör att individerna söker efter klarhet i situationens oklarhet. Meningsskapande har således en central del vid presentationstillfället då individerna gör mening av oklarheten till en gripbar situation vilket ger utrymme för tolkning. Den avsedda strategin transformeras till en avsiktlig strategi då individerna, genom meningsskapande, ser till sin verklighet vad som fungerar och inte vilket gör att delar av den avsedda strategins intentioner faller bort och blir orealiserade. Kvar återstår således den avsiktliga strategin, strategins ramar, vilket skapar handlingsutrymme kring *hur* avdelningen ska uppfylla målsättningarna i strategin. Genom tolkningen och handlingsutrymmet som oklarheten ger

kan en uppfattning kring *hur*:et skapas genom tidigare kunskap samt kunskap om marknaden. De handlingar som *hur*:et innefattar kan definieras likt Mintzbergs (1987a) syn på framväxande strategi. Målsättningarna i den avsiktliga hållbarhetsstrategin växer således fram genom att organisationen *gör* strategin genom meningsskapandets process som tolkas och formas till handlingar. Den avsiktliga strategin förkroppsligas i kombination med den framväxande strategin som blir den realiserade strategin.

Meningsskapande kan förstås som en retroaktiv process genom att individer testat sig fram för att se vad som fungerar och inte. Via kunskapsutbyten och kunskapsöverföringar i interaktioner skapas organisatoriskt lärande. Något som Swart & Kinnie (2003) benämner som det intellektuella kapitalet. Organisationen kan öka det intellektuella kapitalet genom kunskapsöverföring i kombination med den explicita kunskapen då det skapar möjlighet att framkalla ny kunskap.

Genom att jobba med styr- och kommunikationsdokument i samband med rullande tidslinjer skapas mening i form av att se tillbaka på det man gjort samtidigt som den explicita kunskapen fungerar som ett stöd för skapandet av ny kunskap. Samtidigt sker ett samspel mellan explicit kunskap och meningsgivande vilket gör att alla i avdelningen hamnar på samma ruta gällande vägen framåt. På så sätt skapas mening samtidigt som mening ges.

Meningen av tidigare planer konstrueras i efterhand då meningsskapande är en retroaktiv process. Tidigare erfarenheter projicerar framtiden vilket gör att handlingar genererar kunskap kring vad som fungerade och inte i form av uppföljning. Uppföljning ger möjlighet till ny kunskap för att hitta orsakssamband vilket projiceras till nya handlingar om framtiden. Levitt & March (1988) menar att slutsatser från tidigare skeden på så sätt bidrar till hur organisationen bidrar med nya och bättre rutiner.

Tidigare kunskap i samband med kunskapsutbyte och explicit kunskap fungerar som stöd för ny kunskap. Samspelet mellan explicit kunskap och att ge och skapa mening gör att avdelningen skapar en gemensam bild för vägen framåt. Uppföljningen ger möjlighet att se orsakssamband som i sin tur genererar ny kunskap i organisationer som leder till bättre rutiner inom organisationer. Kunskapen i en organisation kan således ses som en retroaktiv process som likt en spiral förnyas till ett ökad intellektuellt kapital. Meningsskapande och

meningsgivande har således en central roll för att skapa ny eller att förnya kunskap som bidrar till en hållbarhetsstrategis framväxt.

5.2 Kunskapsutbytet och interaktionens betydelse

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap hur det går att förstå framväxten av en avsedd hållbarhetsstrategi genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet.

I diskussionen ovan har vi kunnat visa på betydelsen av meningsskapandets roll i strategiarbetet, hur strategier förkroppsligas genom organisationen och hur kunskapen fungerar som en retroaktiv process. Meningsskapandet och kunskap är något som är centralt för framväxten av en hållbarhetsstrategi. För att få en verklighetsförankrad hållbarhetsstrategi krävs en kunskap om marknaden vilket gör att målsättningarna i strategin blir realistiska som i sin tur är en förutsättning för en strategis framväxt.

Vår slutsats i relation till syftet är att meningsskapande har en central roll vid framväxten av en hållbarhetsstrategi gällande att omformulera en omständighet till en situation som är gripbar. Meningsskapandet leder till tolkning vilket blir handlingar vars syfte är att uppfylla hållbarhetsstrategins målsättningar. Handlingarna förkroppsligar den avsiktliga strategin i kombination med den framväxande strategin vilket blir den realiserade strategin.

Vidare kan vi även påvisa att meningsgivande är av vikt vid framväxten av en hållbarhetsstrategi. Genom meningsskapande och meningsgivande kan ett intresse skapas genom att utnyttja oklarheten i den oklara verkligheten. Att skapa och ge mening är alltså en grundläggande del för en hållbarhetsstrategis framväxt vilket kan urskiljas som en form av kunskapsutbyte. Gemensamt för slutsatserna är interaktionen. Utan interaktionen i att ge och skapa mening försvinner verklighetsförankringen, och därmed rimligheten i hållbarhetsstrategin. Tidigare kunskap kombinerat med kunskapsutbyte fungerar som stöd för ny kunskap vilket också kan urskiljas som en interaktion. Interaktionen i kunskapen är explicit, som fungerar som stöd för att generera tyst kunskap, då utbytet kan ske genom styr- och kommunikationsdokument eller mellan människor.

Ovan beskrivs interaktioner kopplat till det retroaktiva då erfarenheter projicerar framtiden, vilket Weick (1995), enligt våra slutsatser, syftar till i citatet: ”Hur kan jag veta vad jag tänker

förrän jag ser vad jag har sagt?”. Dessa interaktioner bör undersökas vidare för att ge en djupare och mer förtjänstfull förståelse för meningsskapandets roll, inte bara i en hållbarhetsstrategi men även i hela organisationen.

5.3 Rekommendationer för vidare forskning

Hållbar utveckling definierades som den utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att riskera kommande generationers möjlighet att möta sina behov. Hållbarhetsstrategier ökar chansen för att nå en hållbar framtid med en bättre miljö där företag tar sitt ansvar genom att införa ett miljötänk som genomsyrar deras visioner, planer och strategier. Svårigheten med en hållbarhetsstrategi är hur företag ska lyckas förverkliga den. Det finns ingen allmängiltig definition av strategier, genom att ha ett generellt synsätt på strategi riskerar strategi att inte behandlas som det komplexa fenomenet det i själva verket är. Den avsedda strategin skiljer sig med den realiserade strategin på grund av faktorer som påverkar framväxten.

Meningsskapande har en central roll i hur mening förverkligas genom att informera och begränsa handling. Men även hur människor skapar mening som slutligen blir kunskap genom att omvandla omständigheter i situationer de befinner sig i för att förstå redan tagna beslut. Kunskap skapas på en fundamental nivå av människor vilket gör att organisationer inte kan skapa kunskap utan människor. Strategier förkroppsligas på så vis genom strategens handlingar och tysta kunskap.

För att tydliggöra kunskapen hur det går att förstå framväxten av en avsedd hållbarhetsstrategi genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet vill vi föreslå för framtida forskningen att studera om det kan finnas fler bidragande faktorer för att förstå framväxten än de tre delar vi har presenterat. En mer omfattande studie, likt vår fallstudie, med fler intervjuer och ett större urval som innefattar alla avdelningar hela vägen ner i organisationen hade bidragit till en mer nyanserad bild av meningsskapandets roll i framväxten av en hållbarhetsstrategi.

Vi tror även att vidare forskning bör titta på flera olika företag och deras hållbarhetsstrategier, från de som är bra på att hantera hållbarhetsfrågor till de som är mindre bra, för att se om tillägg kan göras för slutsatserna vi presenterat. Vidare forskning kan även bidra till att se om våra slutsatser är generella eller om de endast passar in på företaget där fallstudien ägt rum.

Slutligen rekommenderar vi den fortsatta forskningen genom en mer omfattande studie försöka konkretisera meningsskapandet och meningsgivandet. Förslagsvis genom en ansats inom strategi som praktik för att skapa förståelsen för vad som verkligen händer i praktiken. På så vis kan meningsskapandet och meningsgivandet tydliggöras för att påvisa de två fenomenens viktiga roll ytterligare i strategiarbete.

Källförteckning

Alvehus, J. (2012). *Fyra myter om professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Brundtlandrapporten. (1987). *Our Common Future*. FN:s Världskommission för miljö och utveckling.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*. 10 (4). pp. 381-400.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson- Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. 12 (6). pp. 433-448.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*. 5 (3). pp. 363-383.

Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*. 41 (3). pp. 370-403.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). Introduction: what is strategy as practice. I (2010) Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (red.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997). *Tankens företag: kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: SAGE.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press. E-bok.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. 14. pp. 319-340.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *The Academy of Management Journal*. 48 (1). pp. 21-49.

Mintzberg, H. (1987a). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.

Mintzberg, H. (1987b). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30. (1), 11-24.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 6 (3). pp. 257-272.

Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5 (1). pp. 14-37.

Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies: when does it pay to be green?*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. New ed. Oxford: Blackwell Publishers.

Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal Of Management Studies*. 42 (7). pp. 1413-1441.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Sahlin-Andersson, K. (1989). *Oklarhetens strategi*. Lund: Studentlitteratur.

Silverman, D. (2010). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, P. & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*. 13 (2). pp. 60-75.

Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal, Vol. 36* (2). pp. 239-270.

Thomas, J. B., Sussman, S. W. & Henderson, J. C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sensemaking. *Organization Science*. 12 (3). pp. 331-345.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3., Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16. No. 4. pp. 409-421.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*. Vol. 29. No. 5. pp. 731-735.

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi - och spelar den någon roll?*. 1:2. uppl. Malmö: Liber.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*. Vol. 1. No. 1. pp. 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy. *Research Organization Studies*. Vol. 27. No. 5. pp. 613-634.

Intervjuer

2013-04-17 – R1

2013-04-17 – R2

2013-04-17 – R3

2013-04-22 – R4

2013-04-23 – R5

2013-04-24 – R6

2013-04-25 – R7

2013-04-26 – R8

Bilaga 1

Intervjuguide; Mall/Exempel

Det här är endast ett exempel på vår intervjuguide och visar på de övergripande teman som har behandlats under våra intervjuer. Då vi använde oss av en semi-strukturerad intervjuform fördes en diskussion kring våra övergripande centrala teman, vilket stundvis kunde variera från intervju till intervju. Ibland har respondenterna själva berört och berättat kring våra teman utan att vi behövt ställa frågorna. Inför varje intervjutillfälle inledde vi med att beskriva vilka vi är och vad vi gör, det vill säga att vi studerar Logistics Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg där vårt syfte är att genomföra en empiriinsamling inför vår c-uppsats.

Allmänt:

Exempel fråga:

- Beskriv dig själv, vem du är och vad du gör?
- Vad är din viktigaste uppgift och vad är din avdelnings viktigaste uppgift?

Strategiarbete:

Exempel fråga:

- Vad är strategi för dig?
- Hur ser du på ert strategiarbete?
- Hur fungerar kommunikationen från idé till verklighet? Och hur får strategin kommunicerad till dig?
- Hur ligger fokus när ni ska genomföra strategin – på hur eller varför?
- På vilken detaljnivå arbetar ni med strategi?

Hållbarhetsstrategi:

Exempel fråga:

- Hur jobbar du med hållbarhetsfrågor och hållbarhetsstrategin?
- Hur ser en ”vanlig” dag på jobbet ut för dig?
- Hur existerar kunskap och erfarenhet i er hållbarhetsstrategi?
- Hur anser du att er hållbarhetsstrategi får liv i organisationen?