

Om jag saknar något? Ja, facit.

Meningsskapandets roll i framväxten av
en hållbarhetsstrategi

Nyckelord:

Strategi | Hållbarhet

Meningsskapande | Meningsgivande | Kunskap

I denna rapport har man undersökt processen med att ta fram nya strategier. Fallet man har studerat är ett företag med det fiktiva namnet LogiTran som under hösten 2012 införde en ny hållbarhetsstrategi. Hållbarhet har de senaste åren blivit ett allt vanligare begrepp då det finns press på företag att ta ansvar och införa ett mer miljövänligt tänkande.

Infallsvinkeln man har valt är att studera vilken roll som meningsskapande har i framväxten av en hållbarhetsstrategi. För att komma fram till detta studerades först teorier kring strategiarbete. Vidare studerades teorier om organisationslärande och framförallt teorierna kring meningsskapande och meningsgivande.

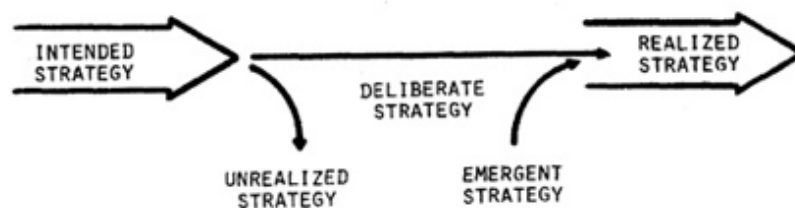
Slutsatsen blir att meningsskapandet blir centralt i framväxten av en hållbarhetsstrategi då det leder till tolkning av strategin som sedan överförs till handling, kunskap och erfarenhet.

|| Bakgrund

Det råder en samhällsdebatt om att vi måste närma oss en hållbar utveckling som vänder de negativa trenderna inom miljöpåverkan. Företag måste alltså börja ta sitt ansvar och inkludera hållbarhet och miljövänligt tänkande i sina visioner och strategier. Svårigheten med en hållbarhetsstrategi är hur företag ska lyckas förverkliga denna typ av strategi. Syftet med rapporten är att bidra med kunskap kring framväxten av en hållbarhetsstrategi. Detta görs genom att studera meningsskapandets roll i strategiarbetet. Fallstudien är gjord på företaget LogiTran och analyserar en hållbarhetsstrategi som är i implementeringsfasen, och syftar till att bidra med kunskap i hur strategier tolkas och blir verklighet.

Teorier

Rapporten tar upp ett antal olika teorier som kan tillämpas i undersökning kring framväxten av och förståelsen kring strategier. Till och börja med är det viktigt att förstå vad en strategi är. Strategier kan ses som planer för att kunna urskilja mönster och kontinuitet i de handlingar som utförs i organisationen. Det kan här göras en skillnad på avsedda och realiserade strategier. Skillnaden mellan dessa är att de avsedda strategierna är de planer man har när man inleder en process och de realiserade strategierna är de man faktiskt slutligen använder när dels orealiserade bitar av strategin fallit bort och framväxande bitar har tillkommit.



Denna process är viktig att ha en förståelse för när man analyserar framväxten av en teori, eftersom den visar på att den realiserade strategin sällan är identisk med den avsedda. För att kunna urskilja en avsedd strategi mot en framväxande måste arbetet ske retroaktivt, det vill säga kunna urskilja mönster i redan utförda handlingar. Tidigare erfarenheter är därmed en central del i strategiarbete. Samtidigt krävs ramar och mål som fastställer riktningen för organisationen. Man menar här att strategiarbetet innebär att förena alla individer i en organisation så att de jobbar mot ett gemensamt och tydligt mål inom de givna ramarna. Detta kan dock innebära en förenkling omgivningen kring organisationen, då den är diffus och svår att förutsäga. Eftersom organisationen är en del av en komplex och oförutsägbar omgivning innebär det att det blir svårt att planera en strategi ner i minsta detalj utan endast definiera ramarna.

Detta skapar en osäkerhet som dock kan vara till organisationens fördel då det dels skapar ett intresse för den nya strategin samtidigt som det inom ramarna för strategin ges stort handlingsutrymme och möjlighet för egen tolkning. Här blir meningsskapande en viktig del i arbetet. Meningsskapande syftar till att förvandla oklara omständigheter till en situation som är greppbar genom en retroaktiv förståelse för handlingar. Genom meningsgivande kan sedan ledningen kommunicera kunskap nedåt i organisationen för att på så sätt skapa nya handlingar. Meningsskapande och meningsgivande blir alltså fundamentala processer i strategiska förändringar i organisationen.

Case

Implementeringen av en hållbarhetsstrategi på LogiTran

I rapporten har en studie gjorts på transportavdelningen på LogiTran, som under hösten 2012 införde en ny hållbarhetsstrategi. Företagets ledning har regelbundna träffar med externa intressenter som miljöorganisationer och andra företag för att hålla sig uppdaterade om vad de har för synpunkter på LogiTrans hållbarhetsarbete. Samtidigt tar man även in input inifrån den egna organisationen för att skapa sig en förståelse om handlingarna och processerna som faktiskt pågår. Dessa interna och externa influenser gjorde att ledningen kunde skapa sig en mening och därmed en kunskap om vad de befintliga strategierna ledde till för resultat.

Genom denna retroaktivt införskaffade kunskap kunde sedan ramar definieras för den nya och uppdaterade strategin. Genom att ledningen under hösten 2012 åkte runt inom företaget och presenterade den nya hållbarhetsstrategin gavs sedan mening åt resten av organisationen om vad den innebar. Målen i den nya avsedda strategin presenterades med en med en grad av osäkerhet samtidigt som visionerna var tydliga.

Detta gjordes för att skapa ett intresse för den nya strategin och samtidigt för att den skulle vara öppen för tolkning. Det underlättade för medarbetarna att översätta strategins ramar till nya arbetssätt inom den egna avdelningen. Strategin innehöll alltså inga specifika nya arbetssätt utan snarare riktlinjer om övergripande miljömål som skulle uppnås. Ett exempel på detta var LogiTrans användande av alternativa bränslen. Det var inget som stod med i den nya hållbarhetsstrategin, utan det som stod med var att företaget skulle minska sina utsläpp. Införandet av alternativa bränslen var en tolkning man gjorde av strategins mål. Detta kan alltså ses som en framväxande del av den nya hållbarhetsstrategin.

|| Problematik

En svårighet med hållbarhetsstrategier är hur företag ska lyckas förverkliga den typen av strategi.

Strategier är väldigt komplexa processer. De kräver god förståelse för och lång erfarenhet av organisationens omgivning och organisationen i sig.

Strategier är öppna för tolkningar. Det gör att olika avdelningar kan införa olika arbetssätt inom strategins ramar men fodrar också meningsgivande från ledningen.

Meningsskapande och meningsgivande är en cykel som förutsätter god kommunikation inom organisationen.

|| Slutsats

Slutsatsen i rapporten visar på meningsskapandets centrala roll i framväxten av en hållbarhetsstrategi. Meningsskapandet gör att ramarna i en strategi kan omvandlas till en gripbar situation. Dessutom gör meningsskapandet att kunskap om strategin kan införskaffas genom tillbakablickar, eftersom att erfarenheter är en central del i strategiarbete då en stor del av en strategi är att se mönster i redan utförda handlingar. Genom studien på LogiTran kunde det konstateras att meningsskapandet var viktigt för att ledningens nya hållbarhetsstrategi skulle kunna tolkas och införas i organisationen. Man konstaterade även att en viktig del i ledningens jobb med framtagandet av strategin dels var en förståelse för omgivningen kring organisationen men även en förståelse för tidigare händelser inom organisationen. I det andra steget var meningsgivandet ut i organisationen viktig för att medarbetarna skulle kunna skapa egen mening för strategin och översätta dess ramar till nya arbetssätt på den egna avdelningen.