



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 261 Management
HT 2003

Företagsekonomiska institutionen

Managementrapport

Perstorp AB

Författare

Rickard Danielsson
Jonas Lindholm
Ulrika Lindvall
Mihaï Manolescu

Handledare

Gösta Wijk

Sammanfattning

Titel:	Managementrapport Perstorp AB
Seminariedatum:	2004-01-14
Författare:	Rickard Danielsson, Jonas Lindholm, Ulrika Lindvall och Mihai Manolescu
Handledare:	Gösta Wijk
Företag:	Perstorp AB
Fem nyckelord:	Perstorp, Management, Personlighetsprofiler, Feedback, Team
Syfte:	Att lyfta fram våra viktigaste insikter och lärdomar om management baserat på terminens erfarenheter, såväl från projektföretaget som från kursens olika delmoment.
Slutsatser:	Vi har fått ett flertal viktiga insikter och lärdomar om nödvändiga ingredienser i god management. Först och främst en förståelse för hur viktigt det är med ökad självinsikt. Därigenom ökar förståelsen för andra personers beteende. Även det omvända gäller; genom andras beteende kan självinsikten öka. Lärdomen har implikationer på alla nivåer av management då en organisation grundar sig på samspelet mellan människor. Genom de insikter vi har fått på individ- och teamnivå har vi dessutom fått lärdomar om vilka grundvalarna är för framgångsrika team. I ett större perspektiv har vi även fått förståelse för vilka verktyg vi har med oss från vår utbildning. Sammantaget har vi kommit en bit på väg om hur vi kan applicera våra akademiska färdigheter i näringslivet.

Tack!

Innan vi går in och redogör för terminens arbete vill vi tacka ett antal personer som har varit ovärderliga under denna resa. Först och främst vill vi rikta vår uppskattning och tacksamhet till Perstorp AB för att ha tagit del i det ömsesidiga samarbetet med Managementprogrammet. För vår del vill vi tacka Sulev Pull som tog väl hand om oss vid våra första möten med företaget och gav oss en bra inblick i Industriparken. Vidare tackar vi Mats Salomonsson som tog över som företagets kontaktperson efter att uppdragets karaktär ändrats. Jonas Westberg som på ett utomordentligt sätt har agerat som bollplank och stöttepelare under projektarbetets gång. Niklas Brundin på Arthur D. Little för att han tog sig tid och besvarade våra frågor kring uppdraget och delade med sig av sina erfarenheter från konsultvärlden.

I övrigt vill vi tacka hela Managementprogrammet med alla dess deltagare och resurspersoner för en otroligt spännande och berikande hösttermin. Utan klassens dynamik, som sattes på prov under de olika internaten och övriga delmoment, hade vi inte kunnat förvärva de insikter och erfarenheter om management som vi har fått. Sist men inte minst ett stort tack till Gösta Wijk, vår projekthandledare, som berikat oss med många värdefulla synpunkter och infallsvinklar.

Lund den 11 januari 2004

Rickard Danielsson

Jonas Lindholm

Ulrika Lindvall

Mihaï Manolescu



Från vänster: Jonas Lindholm, Ulrika Lindvall, Mihaï Manolescu, Rickard Danielsson

1. INLEDNING	5
2. PROJEKTARBETET	6
2.1 FALLFÖRETAG OCH HISTORIK	6
2.2 TILLDELNING AV UPPDRAG	7
2.1.2 <i>Utformning av uppdrag</i>	7
2.3 ARBETSPROCESSEN	8
2.4 VÅR LÖSNING	9
2.4.1 <i>The Holistic Model</i>	9
2.4.2 <i>The Market Model</i>	10
2.5 AVRAPPORTERING	10
2.6 EFTERLÄMNAD SPÅR I PERSTORP	11
3. INSIKTER OCH ERFARENHETER.....	12
3.1 INDIVIDEN.....	12
3.1.1 <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>	12
3.1.2 <i>Motivation</i>	13
3.1.3 <i>Lärandeprocessen</i>	14
3.1.4 <i>Utmaning visavi prestation</i>	15
3.1.5 <i>Avslutande ord kring individen</i>	15
3.2 TEAMET	15
3.2.1 <i>Vad är ett team?</i>	16
3.2.2 <i>Teamets utveckling</i>	16
3.2.3 <i>Teamlärande</i>	18
3.2.4 <i>Kommunikation och feedback</i>	19
3.2.5 <i>Konflikter</i>	20
3.2.6 <i>Avslutande ord kring teamet</i>	21
3.3 TIDSASPEKTER.....	21
3.3.1 <i>Näringslivet versus Akademiska Världen</i>	22
3.4 PRESENTATIONSTEKNIK.....	23
3.5 SAMMANFATTNING.....	24
4. SLUTDISKUSSION	25
4.1 VÅR DEFINITION AV MANAGEMENT	25
4.2 VÅRA VIKTIGASTE LÄRDOMAR	26
4.2.1 <i>Självinsikt och förståelse för andra</i>	26
4.2.2 <i>Ett framgångsrikt team</i>	26
4.2.3 <i>Förståelse för vår verktygslåda</i>	27
4.3 VAD TAR VI MED OSS EFTER DEN HÄR KURSEN?.....	27
5. AVSLUTNING.....	29
APPENDIX.....	30
BILAGA 1	30
BILAGA 2	32
REFERENSER	34

1. Inledning

Författarna till denna rapport är fyra studenter som läser Managementprogrammet på magisternivå inom företagsekonomi. Vi har olika bakgrund och därmed olika referensramar som vi tagit med oss till kursen. Till exempel har en av oss under flera år drivit eget taxiåkeri, en annan har utbildning från PA-programmet innan ekonomistudier påbörjades. Som inriktningar inom ekonomiprogrammet har tre av oss läst Strategi- och Styrssystem på kandidatnivå, och en av oss Finansiering. Dessa kurser har berikats med övriga kurser på C- och för vissa även på D-nivå. Gemensamt för oss alla är att vi har varit engagerade inom olika uppdrag vid sidan av studierna samt varit utomlands vid ett flertal tillfällen för såväl studier som arbete. När vi sökte till Managementprogrammet förra våren hade vi alla olika förväntningar på detta. Vissa av oss visste knappt vad programmet innebar medan andra hade hört mycket positivt om det och hade därmed höga förväntningar. Klart stod i alla fall att vi alla var oerhört intresserade av att lära oss mer om management och själva upplägget på programmet, med betydligt mer verklighetsanknytning än tidigare kurser vi läst, kändes väldigt inbjudande. Vi var därför alla väldigt förväntansfulla och motiverade vid kursstarten..

Vi är alla eniga om att begreppet management är svårgreppbart och har många dimensioner. Under Managementprogrammets första vecka bekantade vi oss med kursansvarige Gösta Wijks definition lydande "att utöva verksamhetsansvar". Vi har dessutom alla stött på många definitioner under tidigare kurser, däribland Anthony & Govindarajans definition "Management control is the process by which managers influence other members of the organisation to implement the organisations strategies".¹ Hur detta bör göras och vilka egenskaper en bra manager bör ha är en fråga som vi ställer oss utan att ha ett klart svar på. Vidare har vi från våra år som studenter insett att begreppet management inte är statiskt utan förändras över tid och management är dessutom situationsberoende. Hur ser då management ut idag och hur bör dagens managers agera? Detta är frågor som vi tycker förtjänar att undersökas ytterligare.

Vi har uppfattat att syftet med rapporten inte är att återge en teoretisk diskussion kring vad management innebär utan snarare att lyfta fram våra viktigaste insikter och lärdomar. Vår referensram består av en uppsjö av litteratur och teorier som agerat som inspirationskälla till denna rapport. Källhänvisningar kommer dock endast att göras då vi fört diskussion kring en specifik teori eller författares tankegång. Vi vill vara noga med att poängtera att arbetet inte är av vetenskaplig karaktär och tar fram hypoteser som ska testas mot verkligheten. Dock hoppas och tror vi att denna rapport kommer öka förståelsen för vad management är och därmed har ett värde både för studenter som intresserar sig för ämnet och för yrkesverksamma personer inom området.

Med ovanstående i åtanke tror vi att det bästa sättet att visa vad vi kommit fram till är genom följande disposition av arbetet. Vi börjar med att ge en kortfattad sammanfattning av projektet på Perstorp AB, varefter våra lärdomar tas upp utifrån olika perspektiv. Därefter följer en diskussion som summerar våra absolut viktigaste lärdomar kring management, samt vad vi tar med oss från kursen. Sist presenteras några avslutande reflektioner. För att öka läsvänligheten i rapporten har vi valt att lyfta ut våra modeller till appendix. Då utrymmet för denna rapport har varit begränsat har vi varit tvungna att vara selektiva i identifierandet av våra viktigaste lärdomar. En konsekvens av detta blir följaktligen att vissa insikter och lärdomar inte har kunnat ges utrymme, därmed inte sagt att dessa inte skulle finnas.

¹ Anthony R N & Govindarajan V, *Management Control Systems* (2001)

2. Projektarbetet

Kursen inleddes med att vi studenter själva delade in oss i grupper utifrån kompetens och efter lottdragning fick välja fallföretag. Redan från början stod det klart att vi hade fått både en spännande gruppsammansättning samt ett intressant fallföretag, nämligen Perstorp AB, härnäst betecknat som Perstorp. För att ni läsare ska förstå Perstorp bättre tänkte vi kort redogöra för dess historia och nuläge, innan vi sammanfattar vad vi hade för uppgift och hur vi löste den. I redogörelsen för Perstorps och finansmarknadernas utveckling har vi framför allt refererat till en magisteruppsats från Ekonomihögskolan i Lund 2002.²

2.1 Fallföretag och historik

Perstorp grundades år 1881 av Wilhelm Wendt och är idag ett globalt specialkemiföretag. Perstorp omsätter omkring 6 miljarder kronor årligen och finns med sina 2 200 anställda representerat i stora delar av världen. Perstorp är marknadsledande inom många områden, däribland tillverkning av formalin som fungerar som bindemedel i till exempel färg. Företaget består idag av fem Business Areas (BA). De olika BA är sammanlänkade på flera sätt, både försäljning och forskning ligger som matrisavdelningar rakt igenom divisionerna (BA) i organisationsschemat.

Familjen Wendt var den dominerande ägaren fram till 1996. Företagets moderna historia började på 1970-talet då Perstorp introducerades på Stockholmsbörsen. På den tiden var företagets strategi diversifiering, investering i nya produkter och en hög innovationsnivå. Som den dominerande och mest aktiva ägaren styrde familjen Wendt företaget och hade som mål att ta ett socialt ansvar, skapa arbetstillfällen och behålla en långsiktighet i företaget. Custos en investmentfirma som över tiden hade blivit den näst största ägaren i Perstorp. Under mitten av 1990-talet ändrade Custos sin strategi till att ta en mer aktiv roll som ägare och med ambitioner att sitta i styrelsen. Resultatet blev en mer kortsiktig strategi. Familjen Wendts delvis sociala mål med företaget försköts mot att bli enbart finansiella mål. Denna fråga splittrade familjen Wendt i två läger, modernisterna och traditionalisterna. Custos blev än starkare ägare i slutet av 1990-talet och de styrelseledamöter som representerade traditionalisterna avgick, vilket resulterade i att Custos nu fick en central roll i styrelsen.

Under en turbulent period kring 1999/2000 förlorade Perstorp några budgivningar på intressanta strategiska företag och blev själva en uppköpskandidat. Efter ett antal bud från Industri Kapital beslutade Perstorps styrelse att rekommendera sina ägare att acceptera erbjudandet. Erbjudandet accepterades med en förutsättning att Perstorps affärsområde Pergo såldes av. I och med uppköpet styrs nu Perstorp av Sydsvenska Kemi AB som i sin tur ägs av Industri Kapital AB. Därmed avnoterades Perstorp från Stockholmsbörsen och de forna storägarna, Custos och familjen Wendt, var inte längre involverade i Perstorp.

Finansmarknaden förändrades under slutet av förra seklet till att bli mer kortsiktig, samtidigt blev investerarna mer krävande.³ Perstorp var känt för att vara ett svårvärderat företag. Analytiker baserade sina kalkyler på information som var påtaglig och enkel att ta fram. Finansmarknaden hade länge bara haft fokus på aktieägarvärdet och börjat inse att det inte var tillräckligt med enbart årsredovisningen som underlag för värdering. Analytiker hade också börjat intressera sig för hur väl Perstorp presterade i sina olika processer. Som en följd har Perstorps ledning undersökt nya sätt att kommunicera till både finansmarknaden och företagets intressenter för att kunna möta de allt högre krav som ställs på företaget. Detta leder oss in på vår kontakt med företaget under hösten och det uppdrag som vi fick tilldelat.

² Getachew T, Johansson M & Skarp J "Perstorps transition from conglomerate to focused chemicals firm" (2002)

³ Ibid

2.2 Tilldelning av uppdrag

Det uppdrag Perstorp AB först gav oss var att titta på vilka synergieffekter som finns i Perstorps Industripark. Sulev Pull, VD för Perstorps Fastighets AB, var kontaktperson för detta uppdrag. Vid första inledande möte med Pull diskuterades uppdraget väldigt övergripande. Inför andra mötet med Pull ringde vår handledare från Lund till oss när vi var halvvägs till Perstorp och sa att företaget hade ringt till honom kvällen innan. När vi stod på en busshållplats i ödemarken fick vi reda på att Perstorp inte längre ville att vi skulle titta på synergieffekter i industriparken. Flera företag i Industriparken gillade inte det uppdrag vi fått. Vår handledare gav oss rådet att vända tillbaka och bestämma tid för ett nytt möte veckan efter. Efter en stunds diskussion bestämde vi oss för att fortsätta till Perstorp. Alternativen var inte många och vi kände att det var viktigt att komma igång och få klarhet i vad som hade hänt. Dessutom hade vi blivit lovade att få arbetsrum och datorer, därför kände vi att vi kunde få något gjort i Perstorp.

Att fortsätta till Perstorp var förmodligen ett av våra bättre val under hösten då vi träffade Pull och hade en mycket givande dag på Perstorp. Vi kände också att det gav signaler om att vi ansåg att det började bli dags att komma igång. Det kom fram att två uppsatser från Kristianstad Högskola hade behandlat industriparken under våren. Resultatet hade varit att få synergieffekter utnyttjades och att det var lite svårt att få ett ordnat samarbete efter separationen ifrån varandra. Därför kände både Perstorp och företagen att de inte var intresserade att få en ny undersökning så nära in på de föregående. Nu skulle vi istället få ett uppdrag i koncernbolaget Perstorp. Efter lunch fick vi träffa Mats Salomonsson som är ansvarig för personalens kompetensutveckling. Han hade blivit inkallad av vice VD som hade hört att Perstorp inte hade tagit väl hand om en studentgrupp. Under mötet fick vi återigen presentera oss själva och vad vi kunde tillföra Perstorp. Mötet gick bra och Salomonsson lovade att återkomma inom en vecka till oss med ett färdigt förslag till uppdrag. När vi träffade honom en dryg vecka senare var det klart att han skulle vara en av våra två handledare under hösten. Vi skulle arbeta med en av internkonsulterna i BRIT (Business Review & Improvement Team) och undersöka vilka möjligheter det finns för Perstorp att mäta produktivitet inom sin försäljningsavdelning. Vi föreslog att vi skulle skicka in våra CV till internkonsulten för att på så sätt underlätta vår presentation och även vilken nivå vårt uppdrag borde ha. Detta tyckte Salomonsson var en god idé.

2.1.2 Utformning av uppdrag

En månad in på terminen fick vi träffa internkonsulten Jonas Westberg och hans chef Peter Karsberg. Nu började vårt uppdrag att ta form. Vi kände på mötet att vi fick ett bra gensvar från Westberg och Karsberg, de hade sett våra profiler och började sin värdering därifrån, vilket kändes positivt för oss. Westberg blev vår andra handledare för projektet, den som hade huvudansvaret för själva arbetsprocessen. Westberg förklarade att Perstorp, med hjälp av externa konsulter, tagit fram ett produktivitetsförbättringsprogram som kallas för nEverest. Programmet sträcker sig över hela organisationen och är uppdelat i tre delar: Procurement, Production och Sales. Westberg är ansvarig för delar inom Sales.

Som tidigare nämnts är Perstorp intresserade av att kommunicera till finansmarknaden hur väl de presterar i sina olika processer. För detta krävs en mätning av företagets produktivitet. Perstorp skulle vilja separera på hur stor del av vinstökningen som beror på externa faktorer som Perstorp inte kan råda över och hur stor del som beror på förbättringen av interna processer, vilket vi kallar för interna effekter.

Vårt huvudproblem i uppdraget blev att undersöka om det är möjligt att separera externa effekter från de interna. Nästa problem har sedan varit att utifrån antagandet att detta går eller inte rekommendera vilken metod Perstorp ska använda för att mäta sin produktivitet. Uppdragets

omfattning och mål diskuterades fram mellan Westberg och oss, vilket vi går in närmare på nedan. Det som också är värt att nämna är att det var högsta koncernledning som var mest intresserade av att ta fram en metod för att separera externa effekter. BRIT trodde att det var möjligt att ta fram en dylik metod men ansåg också att det fanns ett visst organisatoriskt motstånd mot en sådan mätning hos Perstorp.

Vårt slutgiltiga uppdrag:

-
- A. Går det att separera externa effekter från interna vid mätning av produktivitet i ett företag?
 - B. Ta fram principiella modeller som Perstorp kan använda för att mäta sin produktivitet, både som använder separation och som bortser ifrån det.
 - C. Utifrån detta underlag göra en rekommendation för vilken modell som passar Perstorp bäst.
-

2.3 Arbetsprocessen

När det hade blivit klart att vi skulle arbeta nära Westberg, följde en period av diskussioner om strukturen på vårt samarbete och mer konkret hur vårt uppdrag såg ut. Westberg föreslog två alternativ för sin handledning; det förstnämnda var att vi skulle arbeta som han uttryckte det på klassiskt akademiskt vis. Med det menade han att vi skulle göra en avrapportering innan jul och däremellan skulle vi arbeta mer självständigt med möjlighet till någon enstaka handledning. Risken med denna metod var att vi kanske skulle lösa en uppgift som Perstorp egentligen inte var intresserade av. Fördelarna var att vi var vana med detta angreppssätt från Ekonomihögskolan. Det andra alternativet kallade Westberg "konsultmetoden" som byggde på hans erfarenheter från konsultfirman McKinsey & Co. Tanken med denna metod var att vi utifrån antaganden och hypoteser skulle ta fram ett slutdokument redan från början. Denna skulle sedan förbättras veckovis genom att testa våra antaganden. Varje vecka skulle vi hålla en presentation för Westberg. Svårigheterna med denna metod var att vi aldrig arbetat på detta sätt förut, vilket kunde fördröja och försvåra vår process. Det positiva var dock att resultatet av projektet inte skulle bli någon överraskning för Perstorp. Vi enades ganska snabbt om att det var konsultmetoden som lät mest intressant, främst för att vi trodde den skulle ge bästa resultat för vårt komplexa uppdrag samt att den gav oss störst potential att lära oss nya tekniker. Vi ansåg också att handledning från Westberg skulle ge oss mer om vi arbetade enligt konsultmetoden.

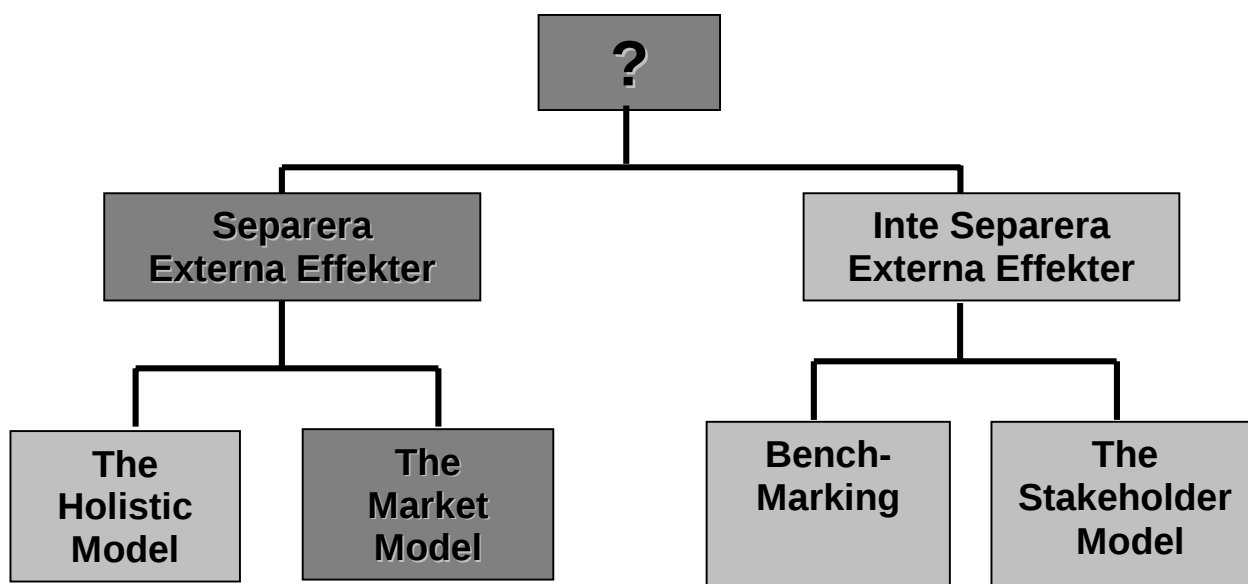
Westberg var noga med att påpeka att det var vårt beslut. Han påpekade också det väsentliga i en rak kommunikation oss emellan för att genom en iterativ process nå bästa resultat. Vi var konsulter i uppdraget och han var beställare. Den rollfördelning är en bra beskrivning på det samarbete vi har haft under hösten, även om Westberg varit väl hjälpsam med olika tips från sin tid som konsult för att vara en ordinär beställare. En annan viktig poäng i dessa diskussioner var att vi kom överens om en miniminivå för uppdraget. Eftersom uppdraget var väldigt komplext kände vi att det var viktigt att vara överens om en minsta nivå på det vi skulle leverera till Perstorp för att våga ta på oss uppdraget överhuvudtaget. Minsta nivå för det vi skulle leverera blev att ha kommit en bit på väg mot en metod och eliminerat ett antal steg. Vi skulle också göra ett kvalificerat antagande om hur en metod kunde se ut baserat på ett antal klara hypoteser.

Med detta i ryggen kände vi oss starka när vi tog oss an projektet. När vi började söka efter möjliga lösningar mötte vi ett flertal olika åsikter om vår grundproblematik från både näringslivet och den akademiska världen. De flesta var av olika anledningar negativa. Det finns inga, vad vi funnit, företag som idag lyckats med att separera externa effekter. Den främste förespråkaren för

att titta på externa effekter var Lars Oxelheim från Ekonomihögskolan i Lund. Han är internationellt välkänd för sina teorier om företags utsatthet för makrofaktorer.⁴ Oxelheim menar att genom noggranna analyser av viktiga makrovariabler kan företaget minska sina risker samt förbättra sina strategier väsentligt. Dessutom hörde vi åsikter som ansåg att det inte var relevant att separera effekterna eftersom företagen på något sätt måste verka i en miljö med externa effekter. Vi hittade också några exempel på framgångsrika produktivetsprogram hos företag som inte separerade externa effekter. Kompletterat med intervjuer med konsultfirmor fick vi klart för oss att vårt uppdrag inte har lösts på ett tillfredsställande sätt innan.

2.4 Vår lösning

Arbetet fortskred och vi tog fram modeller som talade för en separation liksom några som talade emot. Utifrån det förkastade vi ett antal modeller och nedanstående figur 1 visar de modeller som återstod och som vi ser som fullt möjliga för Perstorp att använda. För att på bästa sätt sälja in vår lösning till Perstorp valde vi att rekommendera endast en modell. Eftersom Perstorps fokus framför allt låg på att separera externa effekter har vi en kort beskrivning av våra två föreslagna modeller för att åstadkomma detta, en full redogörelse finns i appendix.



Figur 1. Framtagna modeller

2.4.1 The Holistic Model

The Holistic Model är uppbyggd för att kunna mäta produktiviteten på ett objektivt sätt. Modellen kräver en uppdelning av Procurement, Production och Sales för att visa produktiviteten i samtliga delar. Nyckeltal används i så stor utsträckning som möjligt för att räkna fram den interna produktiviteten. Data samlas in från olika omvärldsfaktorer för att få fram den externa effekten. Resultatet kan även användas som bas för strategiskt beslutsfattande, teoretiskt ger modellen en relativt objektiv bild av produktiviteten i Perstorp. Den kan dock bara användas en

⁴ Se Oxelheim L, "Managing in the turbulent world economy" (1997)

till två gånger årligen. Då modellen är tung både att ta fram och att tolka kräver den mycket resurser, vilket är en nackdel.

2.4.2 The Market Model

I The Market Model görs en jämförelse mellan marknadens utveckling och företagets utveckling för intäkter och kostnader. Genom att räkna ihop förbättringen/försämringen från intäktssidan med ökningen/minskningen på kostnadssidan kan ett tal för den interna produktiviteten erhållas. Den första delen av modellen används för att kommunicera företagets utveckling internt och externt. I den andra delen härleds den interna produktiviteten i organisationen och resultatet kan användas som ett styrinstrument. Förutsatt att relevanta siffror kan erhållas är modellen ganska enkel att utföra och resultatet lättolkat. Negativa aspekter är att jämförelsen inte visar enskilda konkurrenter samt vikten av att modellens antaganden inte är för grova. Anledningen till varför vi rekommenderade denna modell är att den klarar av att lösa problemet med färre resurser än The Holistic Model samtidigt som den är relativt lättolkad.

2.5 Avrapportering

Då vi valde att använda oss av konsultmetoden var formen för avrapportering samtidigt given. Perstorp var inte intresserade av någon lång akademisk rapport. De ville istället ha en presentation i PowerPoint, med förbehållet att presentationen var på engelska då detta är det officiella koncernspråket hos Perstorp.

I diskussioner med Westberg kom vi fram till att vi, förutsatt att vi nådde våra uppsatta mål, borde presentera inför koncernledning. Detta då de var beställare av uppdraget, för att separera och även hade makten att bestämma om vår modells framtid. Det bestämdes att den slutliga presentationen skulle ges i samband med ett styrgruppsmöte för Sales i nEverest. I styrgruppen ingår de åtta mest inflytelserika personerna för Perstorp, med undantag av ekonomichefen. Vi skulle få cirka fyrtio minuter till förfogande men då skulle vi både presentera och hålla en frågestund. I och med detta fann vi att den bästa avrapporteringsformen var en kortare presentation av enbart vår rekommendation, The Market Model, följt av en frågestund. För att göra en så bra presentation som möjligt bestämde vi oss för att endast två av oss skulle köra presentationen för att sedan vara alla fyra på frågestunden.

Vi insåg att vi inte skulle få tid på styrgruppsmötet att diskutera övergripande frågor såsom vad Perstorp ville uppnå med separationen av externa effekter och vad en sådan separation skulle innebära för påverkan på organisationen. Då vi ansåg att detta var viktigt övertygade vi Westberg om att få köra en diskussion, en workshop, med BRIT. Tanken var att om Perstorp skulle arbeta vidare med vår modell i framtiden kommer det vara de interna konsulternas ansvar. Därför såg vi det som viktigt att få till stånd en kunskapsöverföring av vårt arbete som skulle göra detta möjligt. Genom en presentation av de alternativa modellerna klarade vi problematiken med att mäta överhuvudtaget. Vi diskuterade även hur modellerna skulle ha olika inverkan på organisationen och kulturen hos Perstorp. På så sätt fördes en kritisk diskussion där vi belyste problematiken med vår rekommendation.

Avrapportering skedde alltså i två steg där workshopen kom veckan innan styrgruppsmötet. Vid båda tillfällena fick vi nästan uteslutande positiv kritik för vårt arbete under hösten och våra presentationer. Reaktionen på workshopen var att BRIT var mycket nöjt med den givande diskussionen. På styrgruppsmötet berättade en av deltagarna efteråt att efter mycket kontakt med konsultfirmor var detta den bästa modellen han hade sett som lösning på problemet. Efter vår

presentation fortsatte styrgruppen diskutera frågan och resultatet blev att Perstorp inte inom en snar framtid kommer att försöka separera bort de externa effekterna.

2.6 Efterlämnade spår i Perstorp

Från kursens sida är målet med projektarbetet att studenterna ska sätta spår i företaget på något sätt. Vi ansåg det vara viktigt att försöka lämna spår efter oss på två nivåer i Perstorp. Dels hade vi en workshop för BRIT och dels hade vi en presentation för styrgruppen inom Sales. Ett spår vi tror oss ha lämnat på Perstorp är den kunskapsöverföring som workshopen innebar. Vi vidgade deras förståelse för komplexiteten i frågeställningen samt diskuterade igenom några viktiga organisatoriska faktorer för att framgångsrikt implementera vår modell.

Ett annat spår är det faktum att vi svarade på frågan om det går att separera externa effekter, vilket vi teoretiskt har visat med vår modell. Viktigaste spåret är förmodligen att koncernledningen har kunnat avsluta diskussionen om separation eller inte, efter cirka ett och ett halvt års dividerande. Att diskussionen pågått så länge fick vi klart för oss i ett utvärderingsmöte med Westberg efter vår presentation. Vår modell gav dem en grund att ta beslut på, vilket saknats i deras diskussioner tidigare. Även om Perstorp beslöt sig för att i dagsläget vänta med att börja separera externa effekter har vi givit styrgruppen underlag för vilka modeller som kan användas för ett eventuellt framtida mätande.

”Trodde inte att ni skulle åstadkomma en faktisk modell. Ni har gjort en bra och trovärdig utredning. Det finns en lösning (på problemet) och den ser ut ungefär så här.”

Med de här orden berömde Jonas Westberg vårt projektarbete, sagt under utvärderingsmötet den 2003-12-17.

3. Insikter och erfarenheter

Efter att ha gjort en redogörelse för våra erfarenheter och resultat på projektarbetet ska vi försöka göra en sammanställning av vad vi har upplevt och lärt oss under terminens gång. Det är vår ambition att ta med de insikter och erfarenheter som vi anser förbättra vår förståelse för management. I kapitlet har vi rubricerat dem som *Individen*, *Teamet*, *Tidsaspekter*, och *Övriga Insikter och Erfarenheter*. Det är inte vår avsikt att skilja dessa från varandra eftersom det finns samband mellan dem i många avseenden. Av den anledningen är det oundvikligt att argumentationen kommer att korsa mellan dessa avdelningar. Dessutom ska vi försöka återge ett mönster och beroendeförhållande dem emellan som vi kunnat tyda allteftersom. En del av momenten som vi upplevt under denna period har inte heller nått upp till lärande i ordets riktiga bemärkelse. Detta eftersom det krävs mer perspektiv och reflektioner kring dem innan intrycken omvandlats till en lärdom.

3.1 Individen

En mycket viktig lärdom om management som vi alla i gruppen tar med oss från Managementprogrammet är vikten för en god manager att ha en välutvecklad förståelse för sig själv som individ liksom för andra människor. Organisationens grundpelare är människorna inom den och utan att deras förtroende riskerar managern att förlora kontrollen. Detta påstående var något som vi vid upprepade tillfällen stötte på under resans gång i samband med gästföreläsningar och vid kontakt med projektföretagets managers. Framför allt argumenterades det konsekvent för vikten av att tillgodose medarbetarnas behov för att få dem att känna motivation i sin yrkesroll. För att förstå människors beteenden och behov måste en ledare vara medveten vilken personlighet och inställning varje individ har.

3.1.1 Myers-Briggs Type Indicator

Vi har fått göra en rad övningar i under höstens arbete där vi lärt oss att uppnå en större självinsikt och som vi fann vara mycket givande. Ett verktyg som vi lärde oss använda och tolka var Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) som visar vilken personlighetsprofil en individ har.⁵ Det som har varit speciellt utmärkande för oss i projektgruppen är att testet öppnat för diskussioner om varandras profiler och hur man genom den processen lärt sig mer om sig själv. Vi kände att MBTI är ett synnerligen bra verktyg att utgå ifrån eftersom det har en struktur med fyra enkla preferenser som kan arbetas vidare från. Men vi vill understryka att lärdomen består i att vi har fått tillfället att ifrågasätta och analysera testresultaten med expertis inom området.⁶ Vidare består denna lärdom i att vi även har gjort övningar kring MBTI under kursen och varit ute på fältet tillsammans, vilket skapat situationer som vi kan relatera till. Dessa faktorer sammantaget har bidragit till en djupare förståelse för oss själva som individer och som medlemmar i en grupp. Testet förklarar vart ens uppmärksamhet främst är riktad och hur man föredrar att ta till sig information. Det gör att man kan optimera sin energi på rätt sätt. Eftersom ingen av preferenserna generellt sett kan sägas vara bättre än någon annan så minskar det en eventuell osäkerhet om sig själv. Det blir lättare att ta emot feedback, särskilt negativ sådan, eftersom olika handlingsmönster ofta kan förklaras av ens personlighet. På samma sätt så lär man sig att ge mer konstruktiv feedback till sina gruppmedlemmar då man med hjälp av MBTI bättre förstår på vilket sätt varje medlem bidrar till gruppen. Vi upplever det som högst sannolikt att många irritationsmoment har kunnat undvikas genom att man förstår hur varje gruppmedlem bearbetar information och problem samt hur vi förbereder oss för att lösa dessa. Några av oss karakteriseras av att vara introverta i bearbetnings- och förberedelseprocessen vilket riskerar att

⁵ Myers-Briggs Type Indicator™, varumärke registrerat av Consulting Psychologists Press, Inc.

⁶ Olsson M, Executive Foundation Lund, möte 2003-10-21

upplevas som ett frånvarande tillstånd av andra. Analogt sett kan de introverta uppleva att de extroverta inte tar uppgiften på allvar utan bara att diskuterar runt ämnet.

Genom större förståelse om ens egen profil så är det också möjligt att veta hur man bör förhålla sig till de andra gruppmedlemmarna. Det är svårt att sära på förhållandet självinsikt och insikt för sina medmänniskor. Vilka implikationer ökad självkännedom har på själva grupprocessen kommer vi att behandla närmare längre fram.

3.1.2 Motivation

Ett tema som behandlades under det ena av internaten var motivation. Det som följer nu kommer inte vara en redogörelse för vad som vi gick igenom utan vad våra främsta lärdomar var från det tillfället. Det är en stark övertygelse hos oss att en manager ska vara väl medveten om vad som påverkar motivationen hos anställda inom organisationen.

Vid en av gästföreläsningarna presenterades en intressant modell av vad begreppet motivation innebär.⁷ Kortfattat kan sägas att det är produkten av vem man *är* (arv och miljö), vad man *vet* (teori och erfarenhet), vad man *tycker* (inställning) och vad man *kan* (omvandling av kunskap till färdighet genom övning). Dessa element styr sammantaget människans beteende och mynnar ut i vad man *vill*, det vill säga motivationen. En intressant lärdom av denna modell är att individens inställning är av mycket stor betydelse för att känna motivation. Enligt J. Thornberg beror uppsägningar ofta på den anställdas inställning, särskilt vid mer kvalificerade yrken.

Man kan utifrån den här modellen konkretisera hur vi studenter upplever motivation under Managementprogrammet.

- *Mer verklighetsanpassat kursinnehåll* – Vi har genomgående känt stor motivation för det här programmet på grund av att det är ett bra avslut på en ekonomiutbildning. Det vi *vet*, det vill säga främst från teori, kan omsättas till praktik. Intressanta jämförelser kan göras mellan det som vi har läst oss till och det vi ser nu ute på företagen samt det vi hör av gästföreläsare från näringslivet.
- *Mer output* – Vi har fått tillfälle att sätta i praktik det som vi har lärt oss tidigare vilket känns mycket motiverande. Det vi *kan* omvandlas till färdighet genom att vi får ett unikt tillfälle att öva ute i verkligheten.
- *Helhetssyn på företagande* – Vi har upplevt att mycket av den management som vi har sett hos projektföretaget och de övningar samt föreläsningar vi har tagit del av under hösten har kompletterat våra tidigare lärdomar på ett förträffligt sätt. Förenklat kan sägas att teori kompletterats av nya erfarenheter.

Allt detta bidrar givetvis också till att förbättra vår inställning till Managementprogrammet vilket i sin tur är en mycket viktig motivationsfaktor.

Vi fick ta del av en annan mycket intressant modell från Cultivator. Det är en modell som kastar ljus på motivation i företagsvärlden och som gör liknelsen till Maslows behovstrappa.⁸

Längst ned finns resurserna som är en absolut nödvändighet för att verksamheten över huvudtaget skall kunna bedrivas (se figur 2). Det följs av *trygghet*, *trivsel*, *resultat* och slutligen högst upp på motivationsstegen *utveckling*. Under samma tillfälle fick vi alla svara på vad som motiverar

⁷ Cultivator - konsultföretag, beteendemodell presenterat av John Thornberg, 2003-11-03

⁸ Cultivator, *Motivation i företagsvärlden*, 2003-11-03

oss att prestera ett bra arbetsresultat och därefter klassades svaren in i ovanstående motivationsstege. En mycket lärrik observation kunde göras utifrån fördelningen av våra svar. Förutom ett svar som hamnade under trivsel visade det sig att utveckling, det vill säga möjligheten att känna personlig utveckling i sitt arbete, var viktigast för oss. Enligt J. Thornberg har personer med högre akademisk utbildning i allmänhet högre krav än trygghet och trivsel för att känna motivation i yrkesutövandet. Vidare menar han att exempelvis individer med mindre kunskapsintensiva arbeten främst värdesätter de nedre delarna i figuren. Det här anser vi vara en punkt att hålla i åtanke för en manager eftersom motivation är en mycket viktig faktor för att medarbetarna ska prestera ett bra resultat, trivas i sin roll och stanna kvar inom organisationen.

Utveckling
Resultat
Trivsel
Trygghet
Resurser

Figur 2. Motivation i företagsvärlden

3.1.3 Lärandeprocessen

I inledningsstadiet av Managementprogrammet fick vi göra ett lärstilstest som bygger på David Kolbs teorier om lärstilar, som visar det sätt vi tar in respektive bearbetar information. De fyra lärstilarna är: Divergent, Ackommoderande, Assimilerande och Konvergent.⁹ Vi tog även intryck av Kolbs teori om lärcykeln som består av fyra dimensioner. Enligt Kolb bör en problemlösning följa de fyra faserna *konkret upplevelser, reflektion, abstrakta föreställningar och generaliseringar* samt slutligen *pröva i nya situationer*. Genom att passera samtliga faser möjliggörs ett fullständigt lärande.¹⁰ Att förstå ens egna och andras mönster för lärandeprocessen är mycket värdefullt. Då kan man på bästa sätt orientera sig vid problemlösningar, särskilt när man jobbar kring en gemensam uppgift. Efter testet stod det klart att vi alla i gruppen hade olika lärstilar. Det visade sig vara en stor fördel eftersom vi i projektarbetet hade en uppgift av mycket abstrakt karaktär. Den främsta utmaningen i problemet skulle komma att visa sig ligga i den intellektuella ansträngningen och inte i den administrativa, som till exempel omfattande informationsinsamling. Av den anledningen lärde vi oss att det är en stor styrka om det finns variation i lärstilarna inom gruppen. För att bättre förstå vår lärprocess så har vi tagit hjälp av Kolbs lärcykel och diskuterat hur vi rört oss i de olika momenten. Vi ansåg att vi har haft lättare för att komma runt i lärcykeln än om vi alla hade haft liknande lärandemönster. Detta eftersom vi alla hade olika stor tyngdpunkt på de olika momenten i lärcykeln. Den gruppmedlemmen med starkt abstrakt tänkande kunde hjälpa den med styrkan på konkreta upplevelser att komma vidare och vice versa. På samma sätt har det varit för dem med reflekterande observation och aktivt experimenterade. Under den största delen av projektarbetet har det varit nödvändigt att skapa nya modeller och hypoteser anpassade till vårt problem och möjligheten att titta på färdiga modeller har varit mycket begränsad. Därför har det varit till stor fördel att vi kompletterat varandras lärstilar mycket väl för att hålla en god balans. Detta har varit en viktig bidragande faktor för att nå resultat.

⁹ Starkey K, *How Organisations Learn* (1996)

¹⁰ Ek K, *Vad är lärande?*, kursmaterial utdelat 2003-09-03

3.1.4 Utmaning visavi prestation

Vi vill poängtera lärdomarna som vi har fått vad gäller relationen mellan ett utmanande uppdrag och att ha en deadline att passa för lösningen av det. Vi anser att vi har blivit berikade med en insikt att man kan prestera mer än vad man förväntar sig i de fall som man arbetar under press. Det skapas en spänning, eller tension, som vi föredrar att kalla det.¹¹ Denna tension har varit ständigt närvarande under terminens gång och har varit drivande för våra individuella prestationer i projektarbetet. Som tidigare nämnts beslutade vi oss för att arbeta enligt konsultmetoden vilket skulle komma att ställa högre krav på att utnyttja tiden på det mest effektiva sättet. En deadline har varit nödvändig att passa varje vecka och vi har haft press att åstadkomma en produkt inför varje möte. I praktiken har det inneburit att det inte funnits utrymme för uppskjutande av relevanta frågor eller utdragna konflikter samt att koncentration på uppgiften har behövts hållas på topp. En av våra handledare på Perstorp hade ett slående påstående angående tension mellan ekonomer och ingenjörer inom samma företag. *”Säljarna lovar att produkt x skall släppas på marknaden inom tre månader. Ingenjörerna avvisar detta påstående med absoluta ordalag men tre månader senare är produkten förpackad.”*¹² Påståendet sades i samband med att man ständigt förvånas över sin egen kapacitet när man har lyckats prestera ett resultat man aldrig förväntade sig klara av. Oron att vi inte skulle nå fram till ett resultat hade vi inför vårt uppdrag fram till sista veckan före slutliga presentationen. I efterhand har vi lärt oss hur svårt det kan vara att bestämma nivån på det resultat man vill uppnå vid antagande av ett uppdrag. Man får väga noga vad det är man vill uppnå med undersökningen, om det är hundra procentig precision eller om det är en slutsats som kan bli allmängiltig. I vårt fall prioriterade vi det sistnämnda, som visserligen innebär att vissa antaganden och förenklingar var nödvändiga, men som skulle tillföra oss själva och Perstorp nya lärdomar.

3.1.5 Avslutande ord kring individen

Vi anser att lärdomar om sig själv och om hur andra människor i sin närhet fungerar är av mycket stor vikt för att kunna agera rätt som manager. Kunskap och kompetens är viktiga ledord för att kunna anpassa sig efter spelreglerna i en alltmer föränderlig värld. Genom ha en större insikt i hur människan fungerar som individ och i grupp förbättras möjligheterna att skapa en dynamisk arbetsmiljö där medarbetarnas egenskaper kompletteras. Vidare förstår man deras behov och blir bättre införstådd hur man kan inspirera och stimulera för att hålla motivationen i organisationen på topp.

3.2 Teamet

Liksom att det för en manager är viktigt att ha kännedom om sig själv och andra inom organisationen är det väsentligt att ha förståelse för hur samspelet individer emellan fungerar. Hur kommer det sig att vissa personer aldrig lyckas samarbeta utan att hamna i luven på varandra medan samarbetet för andra löper smärtfritt? Ännu intressantare är frågan hur det kan komma sig att en grupp med väldig hög individuell kompetensnivå ändå inte lyckas prestera. Detta är intressanta frågor som har väckts hos oss många gånger. En viktig lärdom vi har dragit från vårt arbete är att gruppsammansättningen är av utomordentlig stor betydelse för det uppnådda resultatet.

¹¹ Engelska ordet för spänning, vi anser att ordet tension har en vidare betydelse än spänning och att den bättre omfattar ett ömsesidigt beroende parter/förhållanden emellan

¹² Möte med Jonas Westberg och Mats Salomonsson, Perstorp 2003-12-17

3.2.1 Vad är ett team?

Med tanke på den oerhört utmanande uppgift vi kom att stå inför på Perstorp var sammansättningen och utvecklingen av vår grupp avgörande för att uppnå önskvärt resultat. Eftersom uppdraget vid gruppindelningen var oviss förespråkades det att få största möjliga bredd på kompetenser inom grupperna. När vi förstått problematiken i vårt uppdrag förstod vi också att uppgiften inte skulle kunna lösas av en grupp som vi är vana vid från tidigare arbeten, utan det behövdes en extra dimension. Lind och Skärvad menar att skillnaden mellan ett team och en grupp är att ett team är vidareutvecklat genom att det är en speciell slags grupp som "arbetar målinriktat, integrerat, engagerat och som innehåller medlemmar med kompletterande kompetenser".¹³ Katzenbach & Smith har en liknande definition som lyder "Ett team är ett mindre antal personer med komplementära färdigheter som är helhjärtat engagerade för samma syfte, prestationsmål och arbetssätt och som utvecklar ett ömsesidigt ansvarstagande för detta".¹⁴ Det kan ses som en utveckling av Lind & Skärvads definition genom att ansvarsdimensionen betonas. Vi känner igen oss i definitionerna och kan konstatera att samarbetsupplevelsen skiljer sig från många tidigare arbetsgrupper vi arbetat i. Framför allt den delade ansvarskänslan kändes unik, då vi alla tidigare ofta intagit en ledande roll som har inneburit ett större ansvarstagande för resultatet och ibland tyvärr även känslan av att inte alltid kunnat lita på att andra gruppmedlemmarna tagit sitt ansvar. Vi kan med full säkerhet hävda att vi utgjort ett team under höstens arbete. Vi är även av den uppfattningen att vi aldrig hade lyckats nå det resultatet vi gjorde genom att arbeta som en grupp i dess traditionella bemärkelse.

3.2.2 Teamets utveckling

I nedanstående har vi valt att beskriva teamets utveckling utifrån FIRO-teorin¹⁵ (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation).

Vid utvecklingen av ett team genomgår teamets medlemmar olika faser. Enligt FIRO-teorin går medlemmarna initialt in i *tillhör fasen*, där medlemmarna ställer sig frågan om de är accepterade och om de passar in i gruppen. Mycket energi gick i början åt till dessa frågor i vår grupp, det handlade om hur mycket var och en skulle ge sig till vika för att anpassa sig till de övriga. Eftersom vårt uppdrags definition drog ut på tiden var det svårt för oss att gå vidare till nästa fas, vi ville gärna se hur vi fungerade i ett arbetande tillstånd innan vi gick vidare till nästa fas, som enligt FIRO-teorin är *rollsökningssfasen*. Vi kan med stor säkerhet påstå att vi gick in i denna fas när vårt uppdrag klargjorts och det stod klart vad det var vi skulle arbeta med under terminen. Detta märktes genom att alla i teamet skiftades om att inneha olika roller. Alla turades om att vara den informella ledaren, pådrivaren, analytikern etcetera. I det här skedet av arbetet hade vi även blivit säkrare på att ge feedback vilket ledde till att få drag sig för att föra en väldigt rak kommunikation. Vi kommer att utveckla detta mer nedan.

I slutet av denna fas blev vi bättre på att hantera konflikter och kunde därmed utnyttja dem till något positivt. Orsaken till att detta förbättrades beror förmodligen på att vi skapade en struktur för hur vi skulle arbeta. Undermedvetet tilldelades vi olika roller i gruppen som underlättade beslutsfattandet. Enligt Adizes är det viktigt att i teamet ha någon som producerar och analyserar resultat, en entreprenör som står för kreativiteten och risktagandet, en administratör som administrerar arbetet och en integrerare som ansvarar för de interna relationerna i teamet.¹⁶ Vi kan inte påstå att vi i vår grupp har haft fasta roller som var givna från början, även om de har

¹³ Lind J-I, Skärvad P-H, *Nya Team i organisationernas värld* (2000)

¹⁴ Svedberg L, *Gruppsykologi Om grupper, organisationer och ledarskap* (1997)

¹⁵ Schutz W, *FIRO-teorin*, UGL Deltagarmaterial Internat Lillsjödalen 2003-10-01 till 2003-10-03

¹⁶ Adizes I (1996) "Constructive Conflict" *Executive Excellence*, December 1996

blivit klarare med tiden. Vid ett av våra feedbackmöten använde vi en av Adizes teorier för att ta reda på vem som gjorde vad i teamet. Det vi märkte var att detta feedbackmöte förmodligen genomfördes något för sent in på arbetet för att vi skulle optimera nyttan av det. Hade det genomförts tidigare hade möjligtvis rollerna säkerställts vid ett tidigare stadium och på så sätt hade vi kanske kunnat gå vidare till nästa fas tidigare. Hursomhelst har vi lärt oss mer om oss själva genom övningen och vi ser det som ett intressant underlag för framtida grupparbeten.

Det kan diskuteras huruvida denna oklarhet i roller är positiv eller negativ. Att ha tydligt definierade roller kan skapa en trygghet i många fall då det finns klara förväntningar på gruppmedlemmarna. Katz & Kahn definierar en roll som "de sammanlagda kraven med vilka systemet konfronterar den enskilde medlemmen".¹⁷ Roller handlar alltså i mångt och mycket om andras förväntningar. I förlängningen av detta skulle man kunna säga att avsaknad av klara roller skulle innebära att det inte finns några förväntningar på varandras beteende, vilket i värsta fall kan leda till handlingsförlamning. Då alla i vår grupp genomgående under hösten haft ansvars känsla och motivation har det inte funnits några större problem med att komma vidare i arbetet. Som nämntes ovan har rollerna dock blivit klarare med tiden, där MBTI-profilerna har haft en stor inverkan. Allteftersom vi blivit medvetna om varandras profiler har det omedvetet skapats förväntningar på varandras beteende samt har vårt beteende tolkats utifrån de profiler vi har. Detta har varit en mycket viktig utgångspunkt för att öka förståelsen på vilket sätt vi kunde kombinera varandras egenskaper för att få ut optimal effektivitet ur gruppen.

I vår grupp var samtliga visionärer med anlag att se möjligheter i det mesta. Risken med detta var å andra sidan att det inte fanns en tydlig genomförare. Men genom att vi var medvetna om det här så bestämde vi oss för att det administrativa ansvaret skulle rotera oss emellan för att systematisera våra idéer. Omvänt kan tänkas att en grupp bestående av medlemmar med sinnesförnimmelse som den dominerande informationskanalen lättare kan blockeras vid samma frågeställningar utan att se nya möjligheter och gå vidare utifrån dem. Vi är övertygade att då uppgiften kräver stor kreativitet och abstrakt tänkande skulle det bli mycket svårt för en sådan grupp att finna en lösning. Vår gruppssammansättning bestod av två vetenskapsmän (INTJ), en uppfinnare (ENTP) och en pedagog/mentor (ENFJ).¹⁸ Den sistnämnda var med sin profil en viktig tillgång för att även rikta uppmärksamhet mot de känslomässiga behoven då gruppen som tidigare nämnts varit väldigt uppgiftsorienterad.

I utvärderandet av våra MBTI-profiler har vi funnit en av höstens viktigaste lärdomar. Vi är dock medvetna om att det är nödvändigt att förhålla sig kritiskt till dessa kategoriseringar som profilerna utgör och inte se det som beskrivningar på vilka vi är utan snarare använda dem för att få bättre förståelse för varandras sätt att uppfatta verkligheten och hur vi utifrån det fattar våra beslut. Vi tror att insikterna som vi beskrivit ovan kommer att vara av stor nytta i andra grupper vi kommer att arbeta med. Vi anser att en bra manager bör ha kunskap om konsekvenserna av sammanföringen av olika profiler i till exempel projektgrupper. Vi tror dock inte att det är ett lämpligt verktyg vid rekrytering då det inte säger något om individens kompetens.

Med tanke på projektets gång var det ganska sent in i arbetet som vi uppnådde FIROs sista fas, *samhörighetsfasen*. Att vi verkligen uppnådde den visades genom att vi kände oss bekväma med varandra och därmed blev ännu öppnare i vår kommunikation. Vi kunde på ett effektivt sätt föra diskussioner om våra hypoteser och vi alla insåg att genom dessa diskussioner åstadkom teamet i sig en kunskapsnivå som inte hade kunnat uppnås av en enskild individ. Tillfredsställelse av att arbeta i gruppen förstärktes.

¹⁷ Westlander G, *Socialpsykologi Tankemodeller om människor i arbete* (1993)

¹⁸ Myers-Briggs Type Indicator™

3.2.3 Teamlärande

Uppdragets karaktär krävde att vi som ett team blev intelligentare. Med detta menar vi att gruppens kunskap behövde vara högre än den genomsnittliga kunskapen hos gruppmedlemmarna. Detta för omedelbart tankarna till den första veckan på Managementprogrammet då vi gjorde en gruppövning som gick ut på att man skulle rangordna femton föremål vid en skeppsförlisning i Stilla Havet. Först svarade vi individuellt och därefter gjordes detta genom diskussioner gemensamt för gruppen. Resultaten jämfördes sedan med ett "facit" baserat på personer som i verkligheten utsatts för en sådan situation. Tanken med övningen var att man tillsammans skulle bli smartare. Resultaten blev dock olika för grupperna. Till exempel fanns det en grupp med personen som fick bäst resultat individuellt. Gruppens sammanlagda resultat var dock betydligt sämre än personens. Övningen blev en ständig påminnelse om att det är oerhört viktigt att ta tillvara på den kompetens som finns hos enskilda gruppmedlemmar och inte endast låta den som pratar mest och högst fatta alla beslut. Samtidigt är det också alla individers ansvar att kunna framföra sina åsikter inför de andra gruppmedlemmarna.

Vi insåg att vårt team var tvunget att bli en lärande organisation och att uppnå ett teamlärande. Peter Senge¹⁹ hävdar i sin bok "Den femte disciplinen" att organisationer inte lär sig utan att dess individer lär sig men individuellt lärande behöver å andra sidan inte automatiskt leda till organisatoriskt lärande. För att bli en lärande organisation och ett team med en kompetensnivå som var högre än summan av medlemmarnas arbetade vi mycket med dialoger och diskussioner, vilket enligt Senge är en förutsättning för att uppnå teamlärande. Dialogen är en "fri och undersökande genomgång av komplexa frågor där alla lyssnar på varandras åsikter och ger uttryck för sina egna". I diskussionen "förs åsikter och argument fram och försvaras till stöd för de beslut som skall fattas". En annan viktig förutsättning för att uppnå teamlärande är, enligt Senge, ett gemensamt språk bland teammedlemmarna. Detta har vi försökt uppnå genom att föra utförliga diskussioner kring våra tolkningar av uppdraget och huvudproblematiken. Dessutom har kunskapen om varandras tankesätt ökat i samband med utvärderandet av våra MBTI-profiler, där det till exempel kommit fram att vissa gruppmedlemmar löser problem främst genom att se på konkreta detaljer medan andra rör sig mer på en abstrakt och övergripande nivå.

En anledning till att vi lyckades närma oss ett teamlärande är, förutom att vi kompletterar varandras kompetenser väl, att alla dessutom har varit oerhört engagerade och målinriktade. Få av oss hade tidigare arbetat i en grupp med en så jämn och hög ambitionsnivå. Vi anser att vi har haft de rätta förutsättningarna för att vara ett högpresterande team, i alla fall om vi ska tro Rosenthal, som identifierat fem nyckelfaktorer för ett sådant team:²⁰

- meningsfyllt syfte
- specifika och utmanande mål
- gemensam inställning till arbetssättet
- klara roller
- kompletterande kompetenser

Vi anser dock inte att Rosenthals fem faktorer är tillräckliga för att prestera bättre som team. Till dessa faktorer bör läggas vikten av att förbättra teamets interpersonella processer. De interpersonella relationerna och det sociala samspelsmönstret är viktiga för att uppnå en ömsesidig respekt, öppenhet, ärlighet och tillit.²¹ Vi tror att en viktig förutsättning för att uppnå

¹⁹ Senge P, *Den femte disciplinen* (1995)

²⁰ Rosenthal M J (2001), "High-performance teams". *Executive Excellence*, Oktober 2001

²¹ Lind J-I, Skärvad P-H, *Nya Team i organisationernas värld* (2000)

optimalt arbetsresultat är att det finns en öppen kommunikation inom gruppen. Vi vill här vara noga med att poängtera att vi med detta inte avser vikten av så kallad dösnack inom gruppen för att skapa en trevlig atmosfär utan det vi menar är en kommunikation präglad av dialog och diskussion som vi nämnde tidigare under ”teamlärande”. Genom såväl medvetna som omedvetna processer har vi under höstens gång utvecklats inom dessa avseenden. En viktig process i detta har varit feedback som vi kommer att beskriva nedan.

3.2.4 Kommunikation och feedback

Redan i ett tidigt skede såg vi det som väsentligt att kunna föra en rak och öppen kommunikation i gruppen. En modell som vi bekantade oss med under hösten var det så kallade Johari-fönstret som en gästföreläsare på det tredje internatet presenterade.²² Modellen består av fyra rutor som speglar en individs personlighet och handlingsmönster. Rutorna är uppdelade utifrån dimensionen ”jag vet – jag vet inte” åt ena hållet och ”de vet – de vet inte” åt andra hållet. Utifrån detta kan följande fyra fält identifieras: arenan, blind fläck, fasaden samt okänd förmåga, se figur 3 nedan. Modellen är ett verktyg som används mycket i feedbackprocesser där ett av målen är att komma åt den dolda potentialen som finns i rutan ”okänd förmåga”. I förlängningen av detta är ett annat mål att göra arenan så stor som möjlig. En förutsättning för att ett beteende ska vara påverkbart är nämligen att det är känt hos både sig själv och andra. Vikten av denna modells tankegång insåg vi redan i början av arbetets gång utan att modellen för den sakens skull medvetandegjorts för oss. Att den sedan blev presenterad för oss under ovannämnda internat gjorde att vi kunde använda oss av tankarna på ett än mer strukturerat sätt.

	Jag vet	Jag vet inte
De vet	Arenan	Blind fläck
De vet inte	Fasaden	Okänd förmåga

Figur 3. Johari-fönstret

Tidigt under hösten hade vi ett tillfälle där vi på ett mer utförligt sätt presenterade oss för varandra utifrån vår självuppfattning och hur vi trodde att vi fungerar i en grupp. Detta var ett enkelt sätt att komma igång med feedbackprocessen då vi själva tog upp våra negativa sidor. Efteråt diskuterades om detta stämde överens med de intryck som övriga gruppmedlemmar fått. Uppfattningen var att våra första intryck av varandra verkade ganska riktiga. Vi förde en uttömmande diskussion kring hur vi skulle ge och ta feedback framöver och vad själva syftet med det var. Målet skulle vara att vi alla genom konstruktiv feedback skulle utvecklas, och därmed utöka utrymmet för arenan. Vi kom fram till att ha detta i åtanke under veckorna, för att kunna

²² Mazetti-Nissen L, gästföreläsare Internat 3 i Bosarp, 2003-10-22 till 2003-10-24

hålla konstruktiva möten på fredagar, som vi utsåg som ”feedbackdagen”. Detta möte lade grunden för den fortsatta feedbackprocessen under hösten, som gick ut på att diskutera gruppens utveckling samt att ge både individuell och gruppbaserad feedback.

Vid internatet i Lillsjödäl förbättrade vi vår förmåga att ge kvalitativ feedback väsentligt. Vid efterföljande feedbackdagar använde vi oss av en modell som är hämtad därifrån. Den innebär bland annat att feedbacken ska förklara hur ett visst beteende påverkar motparten, samt måste detta vara förändringsbart. Allt för att feedbacken ska vara så konstruktiv som möjlig. Genom att praktisera denna modell blev vi så småningom mer säkra på att ge feedback vilket innebär att mer feedback också gavs. Om någon är osäker på att ge feedback och på hur denna kommer att mottas kommer den personen också att dra sig för att ge feedback, vilket resulterar i en sämre utveckling av teamet. På så sätt var vi även noga med att träna på att ta emot feedback, vilket handlar om att kunna förstå motparten genom dennes känslor och tankar.²³ Då få av oss hade någon större erfarenhet av att ge och ta feedback har våra feedbackövningar varit oerhört lärorika. Vi tror att det är en nödvändighet för en bra manager att kunna bemästra konsten att både ge och ta feedback för att få förtroende och respekt från sina anställda.

Vikten av öppen kommunikation fick vi också erfara på vår workshop med BRIT på Perstorp. Deltagarna hade olika åsikter i vissa väsentliga frågor som på ett öppet sätt ifrågasattes och diskuterades dem emellan. Det var chefen för teamet som förde talan men de övriga deltagarna var inte rädda för att kritisera chefen. Detta tyder på att teammedlemmarna känner sig bekväma med varandra och är väl samspelta. Kritiken framfördes på ett objektivt sätt och berörde det som sagts och inte själva individen som uttalade sig.

3.2.5 Konflikter

Vid nära samarbete inom en grupp under en längre tid är det nästan ofrånkomligt att hamna i meningsskiljaktigheter. Det är något vi alla i projektgruppen har upplevt tidigare och så även denna period. Skillnaden är att vi var bättre rustade denna gång tack vare diskussioner, föreläsningar, olika övningar samt kanske framför allt tack vare den löpande feedbacken vi gav varandra.

I Lillsjödäl gjorde vi en övning som förklarar hur man förhåller sig gentemot andra människor under två omständigheter; under lugna förhållanden i samarbete med andra respektive när man möter motstånd och det uppstår konflikter. En så kallad RAT-triangel (Relationship Awareness Theory) kartlades för var och en av oss; *Sankt Bernhardshunden* – osjälviskt vårdande, *Ugglan* – den analytiskt självständiga och *Lejonet* – påstridigt direkt.²⁴ Alla hamnade på ugglan vid motstånd men två gruppmedlemmar var Sankt Bernhardshundar under lugn. Vi hade alla övertygelsen att vår uppgift skulle ställa oss inför en period av stark mental press och att det skulle bli en kamp mot tiden. Med facit i hand kan vi konstatera att jämfört med andra grupper hade vi en problemlösande attityd. Det har ett samband med att vi alla i projektgruppen är ugglor vid trängda situationer vilket innebär att eftertänksamhet och det logiska sinnet får överhand.²⁵ Var gränsen mellan konflikter och meningsskiljaktigheter går är svårt att säga men om vi utgår från en förklaring vi tagit del av på kursen, nämligen att det rör sig om ”ganska olustiga beteenden som vi ibland ser mellan de inblandade i olika meningsmotsättningar”, har vi under hela terminen inte haft någon konflikt i projektgruppen.²⁶ Komplexiteten i vår uppgift har snarare stärkt än splittrat oss. Anledningen tror vi är att vi har satt lösningen av uppgiften i främsta rummet. Denna

²³ Blanchard, K (1998) ”Giving and receiving feedback”. *Executive Excellence*, Oktober 1998

²⁴ UGL Deltagarmaterial nr. 11; *Självinsikt*, Relationship Awareness Theory av Elias Porter

²⁵ Ibid.

²⁶ Deltagarmaterial, *Konflikthantering*, Lillsjödäl, 2003-10-03

resultatfokusering i samband med våra profiler och attityder har lett till att rena konflikter kunnat undvikas.

Ett exempel som kan belysa hur utfallet blev och hur det hade blivit med andra beteendemönster var en situation då vi stod inför två alternativ beträffande vårt projekt. Det var tillfället då vi fick telefonsamtalet från Gösta Wijk på väg upp till Perstorp. Vi har alla gemensamt i vår RAT-triangel att vårt beteendemönster karaktäriseras av att bli mer analytiskt och självständigt vid konflikter eller svårigheter. Det mönstret visade sig vara en tillgång eftersom situationen var påtagligt frustrerande. Eftertänksamheten och det logiska tänkandet skärptes hos oss vilket var mycket värdefullt för att komma vidare med uppgiften. Det kan jämföras med hur det troligen skulle ha blivit om en medlem skulle ändra sitt beteendemönster mot lejonhållet vid svårigheter. Antagligen skulle problemlösningen bromsas upp av ett sådant förhållande eftersom den personen skulle önska att styra enligt den egna viljan istället för att koncentrera sig på själva uppgiften och komma till en lösning. Ett "vinna-vinna" förhållande, där alla parter blir nöjda, skulle bli svårare att uppnå, särskilt om rörelsen åt det påstridigt direkta hållet skulle vara stor för den individen. Den viktigaste lärdomen är att oavsett hur en grupp är sammansatt är det väldigt värdefullt att vara medveten om ens egna och sina gruppmedlemmars beteendemönster vid lugnt respektive konfliktfullt läge. Då kan man bättre bemästra oönskade beteenden och uppmuntra uppgiftsorienterat handlande så att synergier i gruppen kan blomstra.

3.2.6 Avslutande ord kring teamet

Genom att analysera vår grupprocess har vi fått värdefulla insikter om hur team kan bidra till att uppnå optimala resultat inom organisationer. Teamets helhet bör vara större än summan av delarna om verkligt lärande ska uppnås. Feedback och socialt samspel är viktiga krafter för teamets utveckling. Då team är en sammansättning av individer, har deras egenskaper och kunskaper stor betydelse för teamets framgång. Detta gäller inte minst i managementteam. Adizes hävdar att: "För god ledning måste man föra samman folk som tänker olika. I stället för att tala om företagsledaren som planerar, organiserar osv, bör vi tala om företagsledningen som ett lag som framträder i dessa funktioner."²⁷

3.3 Tidsaspekter

*"Då ett team befinner sig i en tidspressad situation är det extra viktigt att visa upp entusiasm och optimism, inte bara för övriga teammedlemmar utan även för sig själv. På det sättet fostras en fokuserad och målinriktad arbetsgång. En annan viktig lärdom är vikten av att sätta gränser och prioritera. Med extrem tidspress kan man inte göra allt till 100 % och det är väldigt viktigt att ta beslutet; vi kan inte ta den delen. En väldigt givande erfarenhet är att se i efterhand om vi prioriterade rätt eller fel."*²⁸

På detta sätt beskrev vi våra erfarenheter från KPMG Case Competition, men citatet beskriver också flera aspekter på våra erfarenheter under hösten. Att prioriteringar alltid betyder en trade-off är något vi lär oss i unga år. Förmågan att göra rätt prioriteringar är viktig och vad som premieras skiljer sig beroende på vem man arbetar mot. Här har vi märkt skillnader

²⁷ Svedberg L, *Gruppsykologi Om grupper, organisationer och ledarskap* (1997)

²⁸ Ur vårt veckobrev vecka 43 till handledare G. Wijk

mellan vad som premieras i näringslivet jämfört med den akademiska världen, vilket vi diskutera nedan.

3.3.1 Näringslivet versus Akademiska Världen

Under denna rubrik skulle det kunna rymmas mängder med erfarenheter. Vi är dock övertygade om att de flesta erfarenheterna oavsett ursprung blir starkast om de kan upplevas inom båda områdena. Vi har under kursens gång upplevt en del skillnader mellan att arbeta ute i ett företag mot att studera kurser på Ekonomihögskolan. Varav de främsta är:

- Hastighet i verksamheten
- Agenda
- Timing
- Förändring över tiden

Med hastighet anser vi att vår erfarenhet är att allting går mycket fortare i näringslivet än i den akademiska världen. På marknaden försvinner möjligheterna om aktören inte kan ta snabba beslut, samtidigt kan straffen vara höga för felaktiga beslut. I den akademiska världen är utredningsprocesser utdragna för att säkerställa att saker blir gjorda på rätt sätt. Vi vill inte försöka avgöra vilken metod som är bäst för att lösa uppgifter utan tror att det råder olika spelregler. Lärdomen blir att det är svårt att använda ett alltför akademiskt angreppssätt på marknaden och vice versa. Bästa resultat kommer troligtvis när man utifrån personliga styrkor kan använda sig av ett angreppssätt som förenar attribut från båda områdena.

Efter att ha diskuterat vikten av att göra saker rätt, tänkte vi nu diskutera vad som är rätt saker. Detta skulle vi vilja kalla för vilken agenda som gäller inom respektive område. För att kunna föra denna diskussion är det nödvändigt att göra generaliseringar, vi är dock väl medvetna om att gränserna inte är så skarpa som de framstår här. I näringslivet gäller det i första hand att sälja lösningen, därefter granskas logiken bakom lösningen och i sista hand kontrolleras tillförlitligheten i undersökningen. I den akademiska världen tycker vi att agendan snarare är omvänd; i första hand kontrolleras tillförlitligheten, sedan granskas logiken i undersökningen och till sist undersöks användningsområde och relevans av lösningen. Återigen vill vi betona att vi inte förespråkar den ena eller andra agendan men vi ser det som en viktig lärdom att förstå att spelreglerna skiljer sig åt. Efter våra studier i Lund anser vi att vi har insikter i de akademiska spelreglerna. Under hösten har vi börjat förstå spelreglerna i näringslivet, vilket tror blir väsentligt för hur vi kommer att lyckas framöver i våra karriärer. Det handlar också om att förstå hur man ska leda en grupp beroende på vilken agenda som gäller eftersom gruppens resultat kan komma att värderas olika. I näringslivet kan tillförlitliga undersökningar förkastas när införsäljning misslyckas och i den akademiska världen finns risken för att väldigt tillförlitliga undersökningar kommer fram som dock har begränsat användningsområde.

Timing är också en intressant lärdom. Vi tror att väldigt mycket handlar om timing, i slutändan kan det vara skillnaden mellan en succé och ett fiasko. Med timing menar vi till viss del det påverkbara samspel både internt och externt för ett företag, men det finns också en opåverkbar del i timing. Här intresserar vi oss mest för den opåverkbara delen. Om vi tittar på matchningen mellan vår grupp och det uppdrag som Perstorp gav oss har flera variabler samverkat. Perstorp hade flera uppdrag som behövde göras och kompetensen hos studenter på kursen har en hög lägstanivå, efter den tuffa urvalsprocessen. Att det blev just vår grupp med den unika sammansättningen som matchades mot detta uppdrag hos Perstorp beror till en del på slumpen. Det går att förbereda sig i stor utsträckning och det är viktigt att vara flexibel men i slutändan finns det variabler med effekt på slutresultatet som är opåverkbara. Det är en nyttig insikt att hur

väl man än förbereder sig och minimerar överraskningsmoment är det inte någon garanti för ett gott resultat, sådana garantier existerar nämligen inte.

I ett större perspektiv är en annan viktig aspekt av management insikten att det inte är ett statiskt område utan kunskaperna är föränderliga över tiden. Vi har alla kunskaper om Taylorismen²⁹ som under början av 1900-talet var förebilden för hur management borde utövas men vi skulle inte ens fundera på att använda de koncepten idag. En orsak till detta tror vi är att synen på hur management bör skötas beror på hur samhället i stort utvecklas. Vi kommer senare att gå in på vår definition av management, här tänkte vi mer titta på hur gällande paradigm inom management förändras över tiden. Management är ingen avskild del av vetenskapen som utvecklas i egen takt över tiden, interaktioner individer emellan och mellan olika grupper förändrar samhället och samtidigt gällande norm för management. Tittar vi på Perstorps utveckling över tiden från ett konglomerat till att bli en mer fokuserad kemiaktör ser vi det som ett tecken på hur den ändrade synen på management speglade hur samhället förändrades över samma period, 1980- till 1990-talet. Denna lärdom tror vi kommer att vara en bra morot för att ständigt vilja utvecklas och ta till sig ny kunskap. Det ger också insikter om hur viktigt det är att reflektera över sammanhang och kontext när nya lärdomar görs, där inte minst kulturella skillnader spelar en stor roll.

3.4 Presentationsteknik

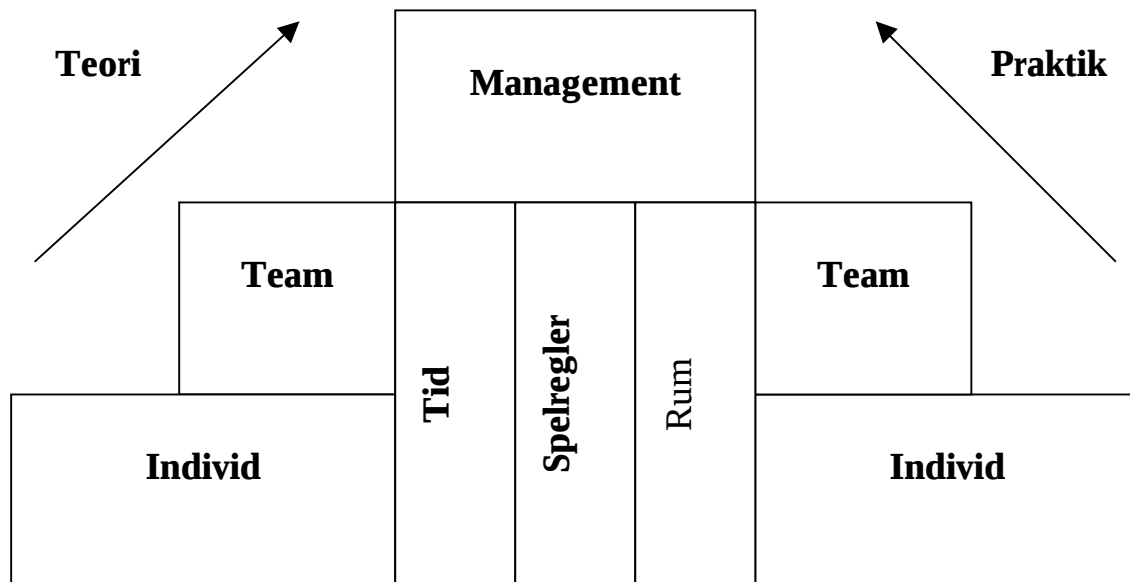
Managementprogrammet har givit oss nya lärdomar kring hur man kan förbättra sin presentationsteknik. Det känner vi är mycket värdefullt eftersom den tidigare studietiden har varit begränsad på den här punkten. En presentation av den slutliga rekommendationen under styrgruppmötet har inte varit en självklarhet från början av vår utredning på Perstorp. Att det skulle förberedas utrymme för en studentpresentation under ett styrelsesammanträde på ett stort företag kräver att en viss nivå på innehållet uppfylls. Utöver det ska det också vara lättillgängligt för åhörarna. Av den anledningen var det nödvändigt för oss att parallellt med skapandet av modeller och hypoteser noga planera hur vi skulle kunna sälja in vår lösning till BRIT och sedermera till styrgruppen för Sales på bästa sätt.

Förberedelsemomentet inför avrapporteringen har givit oss ny insikt i hur man överför ett komplext budskap, vilket vi tror kommer att vara till stor nytta för vår framtida yrkesverksamhet. Att avrapportera i två steg med en workshop har lärt oss om kunskapsöverföring. Detta är särskilt viktigt då praktisk möjlighet att följa upp vårt förslag inte fanns. Dessutom är det ovant för oss, som är vana i studentrollen, att bara presentera en liten del av vårt arbete, även om det var det absolut bästa. Då en ledning ofta har mycket begränsad tid kan man inte ta för många diskussioner i ett och samma möte. Det var en ny insikt för oss, och hade vi valt att ta upp alla våra modeller i presentationen så hade risken blivit stor att åhörarna tappat fokus på själva kärnfrågan.

²⁹ Normann R, *När kartan förändrar affärslandskapet* (2001)

3.5 Sammanfattning

Vi har kunnat uttyda ett samband mellan de förvärvade erfarenheterna och insikterna som gett oss klarare bild av management. I nedanstående figur 4 presenteras ett försök till att strukturera denna bild så att den även kan förmedlas till läsaren.



Figur 4. Managementtrappan

Vi har tidigare i detta kapitel lyft fram hur viktigt det är att ha förståelse för individ- respektive teamdimensionen för att kunna utföra en bra management. Dessutom är det viktigt att vara medveten om att management är en funktion av variablerna tid, spelregler och rum. Denna medvetenhet enbart räcker dock inte utan bör enligt vår uppfattning berikas med dimensionen teori-praktik. Vi anser att vi efter flera års studier, med Managementprogrammet som givande avslutning, har kommit en bit på väg upp i trappstegen ovan. Genom att ha läst kurser som berör många olika ämnesområden anser vi att vi har en god teoretisk referensram kring management med oss i bagaget. Under denna termin har vi dock fått större insikt om att den praktiska trappan för oss fortfarande är ganska obehövad. Dessutom har vi erfarit att skillnaden mellan de här två världarna är ganska stor och att de i mångt och mycket styrs av olika spelregler. Visserligen skulle management kunna uppnås och utövas utifrån endast ett av hållen men det kommer inte att ge samma stabila grund som när det närmas utifrån såväl teoretiska som praktiska erfarenheter.

I nästa kapitel följer en utförligare diskussion kring våra viktigaste lärdomar.

4. Slutdiskussion

Vid framtagandet av den här rapporten har vi som grupp tvingats reflektera över vad vi egentligen har lärt oss under kursens gång. Denna reflektion har också givit oss nya perspektiv på erfarenheter från övriga kurser under vår studietid. I det här kapitlet tänkte vi redogöra för några av de insikter som framkommit vid dessa diskussioner inom gruppen. Först tänkte vi gå igenom vår definition av management som har vuxit fram under kursens gång. Vi går vidare med att gå igenom våra viktigaste lärdomar under hösten. Avslutningsvis för vi en diskussion om vad vi tror att vi kommer att bära med oss härifrån in i framtiden.

4.1 Vår definition av management

När vi började kursen hade vi alla egna uppfattningar, beroende på olika erfarenheter och bakgrund, om vad management står för. Under kursens gång har vi allteftersom utsatts för nya intryck och tvingats ifrågasätta våra tidigare uppfattningar. Eftersom begreppet är så vida använt finns det en enorm mängd tolkningar av innebörden. I litteraturen råder delade meningar om var gränsen går. Då kontakt mellan människor på något plan alltid finns i centrum blir tolkningar enligt vår uppfattning lätt väldigt subjektiva. Management betyder därför skilda saker för olika personer. På grund av detta har vi som grupp haft svårigheter att enas om ordalydelsen i en definition av management.

Vi har även diskuterat mycket kring vem som formulerar strategin i ett företag. Att det är en uppgift för företagsledningen är vi överens om men huruvida det ingår i definitionen av management har vi haft svårt att enas om. Vi tror att management är ett begrepp som dels ändrar innebörd över tiden och dels är beroende av kulturella skillnader. Därför är det nödvändigt att definitionen är både bred och ganska löst formulerad, därtill bildar varje person som tolkar ordet en subjektiv bedömning. Det är på en och samma gång begreppets styrka och svaghet. Denna paradox som gör att management omfattar så många områden gör också att det är svårt att direkt använda begreppet för att förklara en faktisk situation. Nedan är den definition av management som vi har lyckats enas om när vi i efterhand har diskuterat alla våra intryck under kursen. Den är en kompromiss då vi alla skulle anpassa den om vi var och en skulle ta fram våra personliga definitioner av management, vilket ytterligare understryker vår argumentation i detta stycke.

Vår definition av management:

Management verkställer strategier för att organisationen framgångsrikt ska kunna verka på lång sikt genom strävan efter att tillgodose intressenternas behov. Detta uppnås genom förmågan att skapa, vårda och till fullo utnyttja resurser utifrån givna förhållanden.

4.2 Våra viktigaste lärdomar

4.2.1 Självinsikt och förståelse för andra

Den första lärdomen vi har enats om är på individnivå. Genom ökad självinsikt förstår vi bättre andra personers beteende. Det omvända gäller också, genom andras beteende har vår självinsikt ökat under hösten. Lärdomen har implikationer på alla nivåer av management då det grundar sig på samspelet mellan människor. Vi har tidigare betonat vikten för en manager att både förstå sig själv och individerna i organisationen. Förståelse för de olika personlighetsprofilerna i MBTI är en god start, anser vi. Diskussioner under kursen har rört riskerna att som manager motivera sina anställda på det sätt som motiverar managern egen personlighetsprofil, vilket kan ha direkt motsatt effekt för andra personlighetstyper. Samma sak gäller hur feedback ska ges och mottas. En manager utan dessa väsentliga insikter kan därför uppfattas som mycket okänslig och självupptagen.

Under hela kursen har vi interagerat ihop med andra personer och sedan reflekterat över hur olika personer agerade. Just det strukturerade sättet att blanda teoretiska kunskaper med praktiska övningar har varit viktigt för att öka vår självinsikt. Vi har satt igång kunskapsspiraler där vi ökat vår självinsikt och förståelse för andra individer om vart annat. Lärdomen kommer att hjälpa oss i framöver och inte bara i våra karriärer. Med ökad förståelse för vad som irriterar oss kommer många konflikter i privatlivet kunna undvikas i framtiden. Ur ett managementperspektiv tror vi att lärdomen framför allt är viktig då den ger oss en säkerhet i oss själva som vi kommer att kunna relatera till.

4.2.2 Ett framgångsrikt team

Genom de insikter vi har fått på individ- och teamnivå har vi fått lärdom om vilka grunderna är för framgångsrika team. Vi har fått förståelse för hur ett team kan och bör sättas samman. En heterogen blandning av personligheter är att föredra eftersom den nödvändiga spänningen och drivkraften i teamet uppstår. Faktorer som samhörighet, gemensamt mål, motivation, rätt inställning och ansvarskänsla hos teamets individer är nödvändiga för ett framgångsrikt team. De behov som teamets medlemmar har måste bli tillfredsställda. Utöver det så tror vi att det är viktigt med utrymme för alla individer att utveckla sina specifika roller och färdigheter i ett team. Först då kan en fruktbar kommunikation i form av dialog och diskussion komma till stånd. Därigenom kommer de önskade synergierna kunna uppstå.

Nedan har vi sammanställt tabell 1 för att illustrera de olika egenskaper, profiler och roller för vår grupp:

Person	Lärstil	MBTI	RAT Lugn/Motstånd	Roll i Gruppen ³⁰
Individ A	Konvergent	ENTP	St. Bernhardshund/ Uggla	Kreativitet/ Integration
Individ B	Divergent	INTJ	UGGLA	Kreativitet/ Analys
Individ C	Assimilation	ENFJ	St. Bernhardshund/ Uggla	Administration/ Integration
Individ D	Ackommodation	INTJ	UGGLA	Analys/ Administration

Tabell 1. Gruppsammansättning

³⁰ Baserad främst på en feedbackövning med vår handledare G Wijk den 4/12

Vi anser att det är viktigt att inte dra alltför klara slutsatser kring utfallet av personlighetstest eftersom vissa dimensioner för individer inte synliggörs fullt ut. Modellerna är en förenkling av verkligheten och människans egenskaper är mer mångfasetterade än så. Därför är det inte möjligt att förutspå det rationella beteendet för varje situation. Trots det är testerna en bra utgångspunkt för att bilda ett team.

Vi kan konstatera att vår sammansättning inte uppfyller alla ovannämnda förutsättningar på ett framgångsrikt team. Vi anser dock att vi har fungerat mycket bra som team vilket beror mycket på den löpande feedbacken vi har haft. Med hjälp av det verktyget har vi varit medvetna om varandras behov och målsättningar i sammanhanget. Därigenom har vi haft rätt inställning till uppgiften och kunna leverera ett resultat.

4.2.3 Förståelse för vår verktygslåda

Utöver att vi har fått ökad självinsikt och större förståelse för framgångsrika team skulle vi vilja lyfta fram ytterligare en relevant lärdom som vi har fått under hösten. Det handlar om förståelse för vilka verktyg vi har med oss från vår utbildning. Vi har blivit utrustade med otaliga modeller för att hantera i princip alla möjliga scenarier som vi kan förväntas möta ute i näringslivet. Vi har visserligen allihop fortfarande alldeles för lite praktisk erfarenhet, ändå inser vi svårigheten med att använda verktygen på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. I förlängningen förstår vi något om vad ekonomens bidrag i näringslivet normalt är. För att utveckla den här lärdomen handlar det om att få komma ut och arbeta i näringslivet för att få en praktisk skicklighet för när de olika verktygen kan användas.

Lärdomen om innehållet i våra personliga verktygslådor ihop med insikterna om spelreglerna i näringslivet tror vi är en bra kombination. Exempelvis tror vi att våra nya färdigheter i presentationsteknik kommer att komma till nytta eftersom det blir allt viktigare att kunna sälja sina idéer. Förmågan att övertyga andra personer kan vara ett sätt att få göra det vi verkligen vill i organisationer framöver. Det viktigaste för oss i våra kommande steg i karriären är att vi sätts i situationer där vi tvingas använda våra verktyg för att erhålla erfarenhet och känsla för vår verktygslåda. Vi tror att det över tiden blir avgörande att se till att verktygslådan ständigt förnyas. Ett av höstens mest använda verktyg för vår del är den strukturerade feedbackprocessen. Vi tror att det verktyget kommer att vara till stor hjälp för oss allihop.

4.3 Vad tar vi med oss efter den här kursen?

Ett av de mest återkommande teman i våra veckobrev till vår handledare har varit lärdomen att det tar tid att få perspektiv på nya lärdomar. Vi tror att vi direkt tar till oss kunskap på ett undermedvetet plan men att det tar tid och bearbetning för att kunna konkretisera kunskapen i medvetandet. Kursens upplägg har till exempel gjort det möjligt att reflektera över och konkretisera kunskap från vår tidigare utbildning. Denna rapport är ett exempel på moment som tvingar oss som grupp att gå igenom vad vi faktiskt har gjort under hösten och vilka lärdomar vi har dragit ifrån alla dessa erfarenheter. Tillsammans kommer vi ihåg betydligt fler aktiviteter och eftersom vi ser erfarenheterna ur flera perspektiv är det också lättare att konkretisera lärdomar i grupp än som individ.

Nonaka³¹ och Smith³² är två forskare som var för sig har studerat tacit (tyst) och explicit kunskap i organisationer. Forskarna har olika modeller för att beskriva sina teorier men sammanfattande kan sägas att de anser att tyst kunskap oftast är kopplad till individen medan

³¹ Nonaka I, "A Dynamic theory of organizational knowledge creation" (1994)

³² Smith E A, "The role of tacit and explicit knowledge in organisations" (2001)

den explicita återfinns i manualer eller böcker. En stor skillnad är alltså möjligheten att sprida kunskapen. Kopplat till managementrapporten kan vi säga att gruppindividernas reflektioner och utgör tyst kunskap. En del av de tysta kunskaperna anser vi har blivit explicita genom diskussioner som ligger till grund för framtagningen av den här rapporten.

Det finns dock en gräns för hur mycket upplevelser som direkt, och på ett medvetet plan, kan omvandlas till lärdomar. Vi tror att vi som individer bär med oss en mängd upplevelser som vi framöver kommer att konkretisera till lärdomar. Utifrån Kolbs lärcykel kan vi säga att vi har gjort konkreta upplevelser som vi inte har någon tidigare erfarenhet att relatera till, vi kan då inte reflektera över upplevelsen. Allteftersom vi upplever nya situationer eller får nya erfarenheter, först då kan vi omvandla dessa upplevelser till nya lärdomar i vårt medvetande.

Eftersom vi idag inte kan sätta ord på dessa lärdomar är det också omöjligt att uttrycka exakt vilka upplevelser som det rör sig om. Utifrån en hypotetisk diskussion kan vi anta att vi under till exempel workshopen på Perstorp fick upplevelser som vi i dagsläget, i avsaknad av något att relatera till, inte kan omvandla till konkreta lärdomar. Vi är dock övertygade om att vi bär med oss flera sådana upplevelser och potentiella lärdomar. En förståelse för denna problematik tillsammans med en ökad självinsikt anser vi kommer att möjliggöra en minskning av gapet mellan medveten och undermedveten kunskap.

5. Avslutning

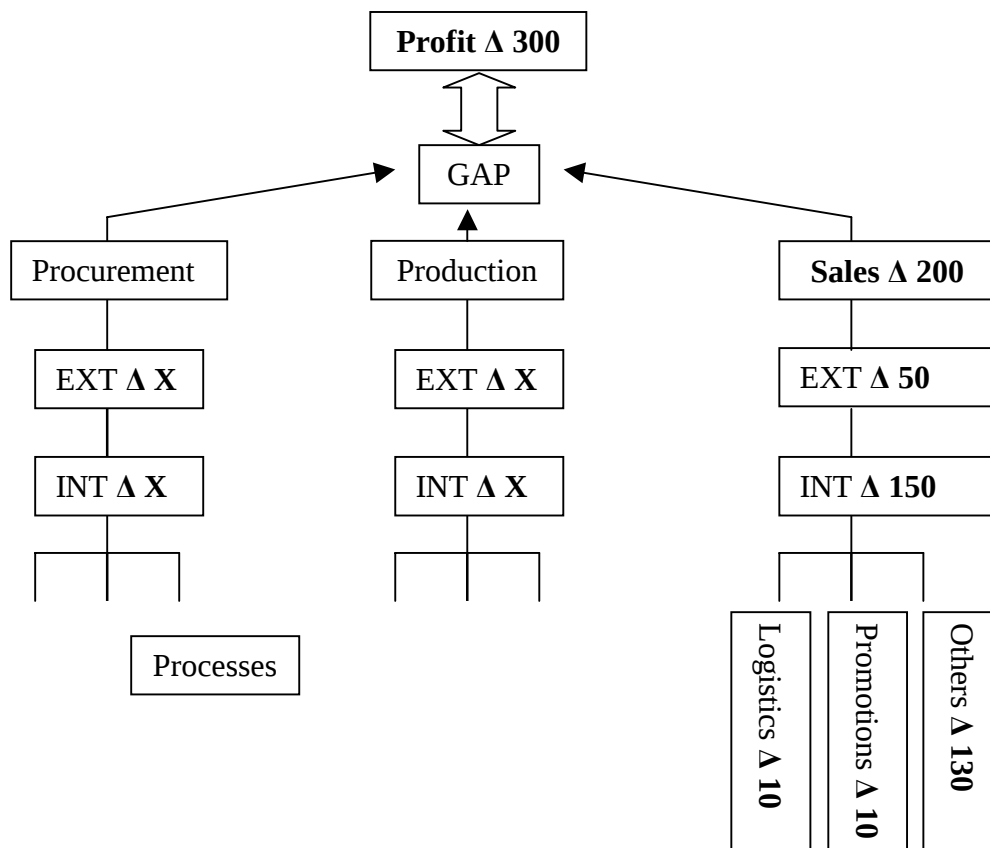
Efter att ha haft förmånen att vara engagerade i Managementprogrammet under höstterminen 2003 kan vi med bestämda ordalag konstatera att vi blivit berikade med nya insikter och erfarenheter. Dels på grund av de mycket givande momenten i kursens innehåll och dels av att vara del av en grupp med mycket dynamiska och intressanta personer. Sammantaget har detta bidragit till den höga kvaliteten på kursen.

Som individer är vi alla väldigt målmedvetna och har alltid ställt höga krav på våra kurser vid Ekonomihögskolan men inför Managementprogrammet var förväntningarna särskilt stora. Detta eftersom vi är medvetna om att det endast finns ett begränsat antal antagningsplatser och framför allt för att det är den avslutande kursen i vår ekonomiutbildning. För att besvara frågan om våra förväntningar har uppfyllts kan vi fastslå att de har det. Trots att management är mycket svårdefinierat har vi ändå förvärvat lärorika insikter och erfarenheter om management som vi tror kommer vara till stor nytta i vår framtida utveckling. Vi har fått tillfället att använda tidigare lärdomar där vi kunnat relatera dem till unika erfarenheter under givande övningar samt upplevelser ute på projektföretaget. Dessutom har befintliga perspektiv konfronterats med nya kompletterande vid ovannämnda tillfällen och i samspelet med varandra. Om vi ser tillbaka på den här tiden så kan vi med all säkerhet säga vi att nu besitter en rad verktyg som är oundgängliga att ha i bagaget för en manager. Därmed har vi blivit bättre förberedda för framtiden.

Appendix

Bilaga 1

The Holistic Model



Figur 1. The Holistic Model

Figuren ovan visar vår första modell, The Holistic Model. Den löser problemet med att separera de externa från de interna effekterna. Modellen går ut på att börja nerifrån och förflytta sig uppåt i de olika delarna som finns inom nEverest. Därför börjar mätningarna i de olika processerna inom varje del. Perstorp kan i dagsläget ta fram en stor del viktig data om hur mycket produktivare Perstorp har blivit i olika processer. Eftersom vi tagit fram modellen för att mäta produktiviteten inom Sales tar vi den utgående logistikprocessen som exempel. Här kan Perstorp bli produktivare genom att exempelvis optimera lasten för varje transport. Perstorp kan på så sätt i kronor räknat få fram nyckeltal för hur stora kostnader som sparas. I logistikprocessen finns det externa faktorer som exempelvis ökning av oljepriset och därmed bensinpriset som innebär högre kostnader för Perstorp. För att få fram värdet av optimeringen av transporten och som därmed rensar bort den externa effekten på ett sätt som inte kräver allt för stora resurser används ett Performance Measurement Questionnaire (PMQ) som komplement till nyckeltalen.

PMQ är en enkät som skickas ut till chefer på lägre nivå som har goda insikter i sina respektive processer. Dessa chefer får sedan uppskatta värdet av den produktivitetsförbättring som skett i

de variabler som enkäten uppger. Framför allt gör de en bedömning för att rensa externa effekter på sina ansvarsområden. Enkäter från alla chefer sammanställs sedan och ett sammantaget värde av varje process uppskattas. Värdet av produktivitetsförbättringen för alla processer är lika med värdet för den interna effekten, i ovanstående figur är den interna förändringen 150.

Nästa steg är att räkna fram hur stor del av företagets vinstökning som består av de externa faktorerna. För detta ändamål använder vi oss av en MUST-analys, tabell 1, som är framtagen av Professor Lars Oxelheim.³³ Med hjälp av denna analys får vi fram hur stor påverkan olika externa variabler har på företagets vinst, det vill säga hur stor del av vinsten beror på externa faktorer som Perstorp inte kan råda över. Det finns två typer av externa variabler som används i analysen; Makroekonomiska och marknadsprisrelaterade. Bland de makroekonomiska variablerna är en variabel valutakursen. Exemplet i tabellen intill visar att en förändring i valutakursen mellan svenska kronan och amerikanska dollarn med 1 % ger en förändring på 0,30 % i Perstorps vinst. I marknadsprisvariabeln ingår de råvaror som Perstorp använder i sina produkter. I exemplet intill innebär en ökning av metanolpriset med 1 % en minskning av Perstorps vinst med 0,20 %.

<u>MUST</u> Macroeconomic Variables		<u>EXTERNAL</u>	
		Change	Effect on Profit
X-rate:	USD/SEK	1% ↓ ⇒	0,30% ↓
	€/SEK	1% ↓ ⇒	0,60% ↓
IR:	Domestic	1% ↓ ⇒	0,20% ↓
	Euroland	1% ↓ ⇒	0,10% ↓
	USA	1% ↓ ⇒	0,05% ↓
Inflation:	PPI, Domestic	1% ↓ ⇒	0,05% ↓
	PPI, Euroland	1% ↓ ⇒	0,03% ↓
<u>Market Prices</u>			
Formaline		1% ↓ ⇒	0,30% ↓
Metanole		1% ↓ ⇒	0,20% ↓
			50

Tabell 1. MUST-analys

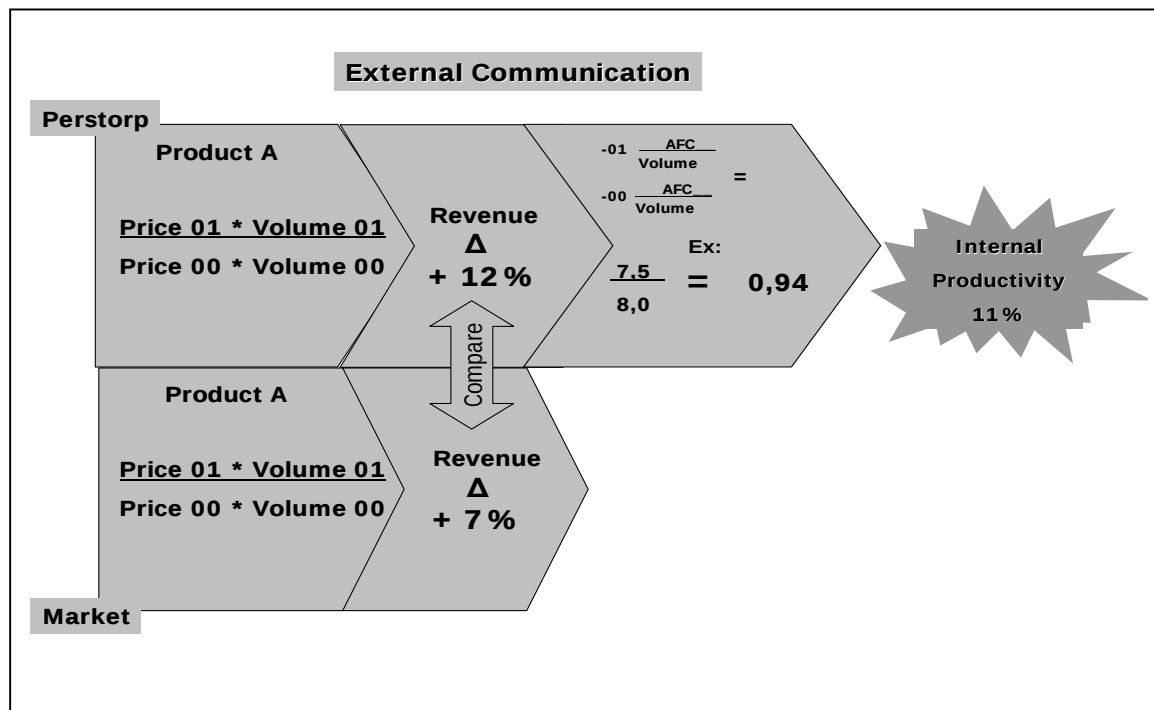
Exemplet i tabellen ovan visar att genom en MUST-analys får vi fram att de externa faktorerna påverkar vinsten med en viss procentsats, vilket vi förenklat har översatt till att bli 50 i resultatpåverkan. Denna summa adderas sedan med summan 150, som är värdeförändringen internt. Den totala summan för externa och interna värdeförändringarna för Sales blir då 200 (se figur 1, Sales). Motsvarande procedur som gjorts för Sales görs även för Procurement och Production. På så sätt ska den totala summan vara densamma som vinstökningen mellan de två tidsperioderna. Eftersom modellen i grund och botten bygger på uppskattningar kommer den framräknade summan troligen inte att stämma överens med vinstökningen, det kommer alltid att uppstå ett gap som måste beaktas. Detta gap måste då genom uppskattning fördelas på de tre olika delarna.

Sammanfattningsvis kräver modellen mycket resurser. En bra modell får inte vara alltför komplex att använda. Det skulle bara betyda att resultaten blir svårtolkade och att frekvensen av användandet blir lägre, vilket resulterar i att syftet med modellen brister något. Med anledning av att det dessutom fanns en viss osäkerhet i den insamlade data rekommenderade vi inte Perstorp att använda denna modell i första hand. Dock anser vi att modellen är teoretisk hållbar.

³³ Oxelheim L, *Managing in the turbulent world economy* (1997)

Bilaga 2

The Market Model

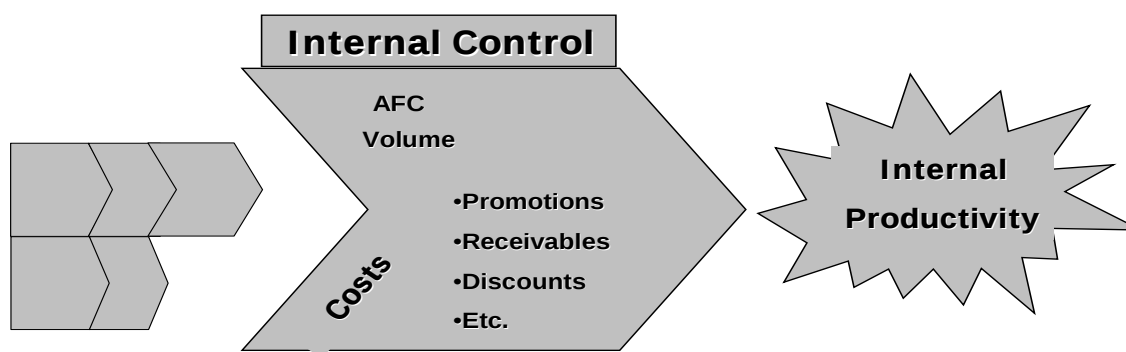


Figur 2. The Market Model, external control

Modellen består av två delar, External Communication och Internal Control. I den första delen erhålls information fram som ska kommuniceras ut externt till kapitalmarknaden, den andra delen används endast för intern styrning. Figur 2 visar den första delen, den externa kommunikationen, som går ut på att först titta på pris- och volymförändringen mellan två tidsperioder för varje produkt och därmed jämföra Perstorp med dess konkurrenter på marknaden. Priset för år -01 multipliceras med volymen för år -01, detta divideras sedan med priset för år -00 multiplicerat med volymen för år -00. Detta görs både för Perstorp och för marknaden där priset på marknaden är ett genomsnittligt pris på alla aktörers pris och dess volym är summan av alla aktörers volym. Marknadens pris och volym måste rensas från Perstorps pris och volym för att ge en korrekt bild. I exemplet i figur 2 ger uträkningarna en ökning i intäkter för Perstorp med 12 % och för marknaden med 7 %. Dessa tal jämförs och skillnaden visar att Perstorp haft en intäktsökning på cirka 5 % bättre än marknaden.

För att få fram den interna produktiviteten är det dessutom viktigt att jämföra intäktsökningen med förändringen av kostnaderna. Eftersom modellen endast beaktar Sales består kostnaderna endast av de kostnader som uppstår efter produktionen, dessa kallar vi After Factory Costs (AFC). Genom att dividera kvoten AFC per volym för år -01 med AFC per volym för år -00 erhålls kostnadsförändringen mellan dessa två tidsperioder. Märk väl att detta endast görs för Perstorp då dessa siffror är omöjliga att få tag i för marknaden. Vi gör antagandet att AFC för marknaden är konstant, eventuellt skulle Perstorp kunna sätta en konstant förbättringsprocent för att sätta högre press på sig själva. Detta är helt klart en förenkling av faktiska förhållanden men vi tycker att det förbättrar modellen utan att försvaga tillförlitlighet på slutresultatet alltför mycket.

Exemplet i figur 3 visar att Perstorp minskat sina kostnader med 6 %. Den interna produktiviteten erhålls genom att addera de 5 % som står för intäktsökningen med de 6 % som står för kostnadsminskningen. Perstorp har alltså enligt denna modell varit 11 % mer produktiv under denna tidsperiod jämfört med marknaden.



Figur 3. The Market Model, Internal Control

Den andra delen i The Market Model används för intern styrning av organisationen. Genom att bryta ned kostnaderna i processer, det vill säga den tidigare framräknade kvoten AFC per volym, kan man se vilka besparingar som har skett i varje process per produkt. Denna information kan Perstorp använda för att utvärdera prestationsförbättringen för varje produkt samt se vart man behöver lägga ytterligare resurser för framtida förbättringar.

Referenser

Publicerade källor

- Adizes I. "Constructive Conflict" *Executive Excellence*, December 1996
- Anthony R N & Govindarajan V. (2001) *Management Control Systems*. McGrawHill Book Co.
- Blanchard, K. "Giving and receiving feedback". *Executive Excellence*, Oktober 1998
- Ek K, *Vad är lärande?*, kursmaterial utdelat 2003-09-03
- Getachew T, Johansson M & Skarp J "Perstorps transition from conglomerate to focused chemicals firm", Magisteruppsats Ekonomihögskolan Lund (2002)
- Kotter, J.P. (1990) *A force for change*. Collier Macmillan
- Lind J-I, Skärvad P-H (2000) *Nya Team i organisationernas värld*. Liber ekonomi Malmö.
- Nonaka I, "A Dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science*, 1994
- Norrmann R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber ekonomi Malmö.
- Oxelheim L. (1997) *Managing in the turbulent world economy: corporate performance and risk exposure*. Chichester: John Wiley & Sons, cop
- Rosenthal M. J., "High-performance teams". *Executive Excellence*, Oktober 2001
- Schutz W, *FIRO-teorin*, UGL Deltagarmaterial Internat Lillsjödäl 2003-10-01- 2003-10-03
- Senge P. (1995) *Den femte disciplinen*. Random house.
- Smith E A, "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace" *Journal of Knowledge management*, 2001
- Starkey K. (1996) *How Organisations Learn*. International Thompson Business Press
- Svedberg L. (1997) *Gruppsykologi Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur Lund.
- Westlander, G. (1993) *Socialpsykologi Tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg Akademiförlaget.
- UGL Deltagarmaterial nr. 11; *Självinsikt, Relationship Awareness Theory* av Elias Porter

Muntliga källor

Brundin, N. Konsult, Arthur D. Little

Gösta Wijk, Företagsekonomiska institutionen Lunds Universitet

Hallström, K, präst i Helsingborgs församling, gästföreläsning internat 1 i Skanör, 2003-10-08

John Thornberg, Cultivator

Malin Olsson, EFL

Mazetti-Nissen L, gästföreläsare Internat 3 i Bosarp, 2003-10-22 – 2003-10-24

Salomonsson, M., Perstorp AB

Westberg, J. Senior Projekt Manager, Perstorp AB

Inspirationskällor

Alexander, Christopher. (1964) *Notes on the synthesis of form*. Harvard University Press

Boulding, Kenneth E. (1994) *The image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press

Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press

Johnsson, G. & Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall

Jönsson, A. (1995) *Goda utsikter - Svenskt management i perspektiv*. Nerenius & Santérus Förlag

Källström, A. (1995) *I spetsen för sin flock – Normer för svenskt management*. Industrilitteratur

Samuelsson, L. (1999) *Controllerhandboken*. Industrilitteratur

Selznick, Philip. (1966) *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York