



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska Institutionen**  
**FEK 261 Management**  
**HT 2002**

# Managementrapport

## Malmö-Sturup

### 2002

**Författare**

Mattias Björck  
Cecilia Holm  
Anna Johansson  
Caj Stenström

**Handledare**

Gösta Wijk

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. VÅRT PROJEKT .....</b>	<b>4</b>
2.1 VÄRDORGANISATIONEN.....	4
2.2 PROJEKTETS BAKGRUND .....	4
2.3 UPPDRAGET.....	5
2.4 ARBETETS GÅNG .....	5
2.5 I HÄNDELSESNAS CENTRUM .....	5
2.6 VÄRDEKEDJAN – VÅRT BIDRAG.....	6
2.7 AVRAPPORTERING .....	7
2.8 LÄMNAD SPÅR AV VÅRT ARBETE.....	8
<b>3. LÄRDOMAR AV ATT ARBETA I GRUPP .....</b>	<b>10</b>
3.1 INLEDNING .....	10
3.2 VÅR GRUPP.....	10
3.3 LÄRDOMAR .....	11
3.3.1 Kommunikation .....	11
3.3.2 Feedback .....	12
3.3.3 Konflikter.....	14
3.3.4 Självkritik .....	15
3.3.5 Olika personligheter.....	16
3.4 SAMMANFATTNING .....	18
<b>4. REFLEKTIONER KRING MANAGEMENT .....</b>	<b>19</b>
4.1 INLEDNING .....	19
4.2 ETT MANAGEMENTPROBLEM .....	19
4.2.1 Individ kontra organisation.....	19
4.2.2 Vad ska vi göra? – managerns första utmaning .....	20
4.2.3 Att skapa och tillvarata resurser.....	21
4.2.4 Genomförande.....	22
4.2.5 Kommunikation .....	23
4.3 SAMMANFATTANDE DEFINITION .....	24
4.4 MANAGERNS UPPGIFTER OCH UTMANINGAR .....	25
4.5 ”THE KNOWING-DOING GAP” .....	26
4.6 SAMMANFATTNING .....	27
<b>5. AVSLUTNING.....</b>	<b>28</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING.....</b>	<b>29</b>

# 1. Inledning

Under den gångna terminen har vi givits möjligheten att komplettera våra akademiska kunskaper med praktiska erfarenheter. På så sätt har vi kunnat vidga vår förståelse för ämnet management och olika fenomen som hör till det.

Denna rapport avhandlar några av de erfarenheter som deltagandet i Managementprogrammet höstterminen 2002 har givit oss. Erfarenheterna baserar sig främst på det projektarbete som kursen innefattar, men även på sådant som vi lärt oss under kursens internat och föreläsningar.

Vi har genom vårt projekt på Malmö-Sturup försökt att skapa en egen bild av vad management innebär. Vi har insett att det är svårt att fullt ut förklara begreppet, att definitionen inte är enkel. Många av de teorier vi stött på definierar management på olika sätt, vilket ger en indikation på att många olika faktorer kan vägas in.

Under programmets gång har vi också fått en bättre förståelse för hur grupper fungerar och utvecklat vår självinsikt, dels genom vårt projektarbete, och dels genom de fyra internat där vi genomfört personlighetstester och ett antal praktiska gruppövningar. Vi har även fått möjligheten att lämna föreläsningssalarna på Ekonomihögskolan för att genomföra ett projekt ute i en organisation.

Genomgående i rapporten har vi valt att utgå från våra egna reflektioner och erfarenheter, då vi uppfattar att syftet med kursen inte är att återge andras definitioner av management utan skapa oss en egen uppfattning om begreppet. Givetvis finns teorierna med i bakgrunden, men har inte angivits i form av traditionella källhänvisningar, bortsett från de gånger då vi använt oss av en speciell vinkling som allmänt förknippas med en författare. De källor vi i huvudsak anser ha verkat som inspiration till det vi skrivit finns tillsammans med övriga källor att hämta i vår litteraturförteckning.

Rapporten inleds med en resumé av projektarbetet och därefter följer ett avsnitt med reflektioner kring hur vi fungerat som grupp. Avslutningsvis redogör vi för de lärdomar om management som vi fått under kursens gång.

## 2. Vårt projekt

### 2.1 Vårdorganisationen

Vårt projektarbete har varit förlagt till Malmö-Sturups flygplats. Flygplatsen ägs och drivs av Luftfartsverket, vilket är ett statligt affärsdrivande verk. Förutom att arbeta med drift och utveckling av civila flygplatser arbetar Luftfartsverket också med normer och tillsyn inom luftfartssektorn. Verket sitter därmed på dubbla stolar, eftersom de övervakar de företag som de samarbetar med. Utöver detta är också Luftfartsverket myndighetsutövande med det trafikpolitiska ansvaret för luftfarten.

### 2.2 Projektets bakgrund

De senaste åren har inneburit stora förändringar för flygbranschen. Marknaden har avmonopoliserats och därmed har det skapats förutsättningar för ökad konkurrens. En följd av detta är att så kallade lågprisbolag bildats och lyckats slå sig in på marknaden, och i vissa europeiska länder tagit stora delar av den traditionella flygmarknaden. Efter terroristaktionerna i USA den 11 september år 2001 rasade stora delar av flygbranschen samman och har ännu inte lyckats återhämta sig. Det finns dock ett undantag, lågprisflyget. Segmentet för lågprisflyg har istället ökat sina marknadsandelar sedan dess.

Byggandet av Öresundsbron har gett en ökad närhet mellan Sverige och Danmark. Detta har för Malmö-Sturup lett till en större konkurrens från Kastrup, men det har också givit möjligheten att konkurrera om den danska marknaden. Att konkurrera med Kastrup som en traditionell flygplats är idag inte möjligt för Malmö-Sturups del. Istället krävs att Malmö-Sturup finner sin egen nisch av flygpassagerare som de kan locka till sig och konkurrera genom.

Med tanke på förändringarna inom flygbranschen och konkurrensförutsättningarna har därför Malmö-Sturup beslutat att det segment som har störst potential är lågprissegmentet. Flygplatsen skall därför år 2006 ha ett etablerat lågprisutbud, som är välkänt i hela Öresundsregionen. För att Malmö-Sturup skall vara en attraktiv flygplats för lågprisflyget och för att kunna locka till sig ett tillräckligt stort passagerarunderlag krävs dock att de arbetar mot en större marknad än den nuvarande, som innefattar Skåne och norrut upp till och med Småland. Därför skall de nu starta arbetet med att bearbeta den danska delen av Öresundsregionen.

Svenskar har alltid sett Kastrup som ett självklart alternativ. Detta beror till stor del på att motsvarande utbud har saknats från Malmö-Sturup. Det har i vissa fall till och med varit svårt att locka sydsvenskarna att resa från Malmö-Sturup. Under de två senaste åren har det nystartade svenska lågprisbolaget Goodjet och det irländska "first mover"-lågprisbolaget Ryanair etablerat sig på Malmö-Sturup. Detta medför att flygplatsen, innan Goodjets flygstopp, kunde erbjuda lågprisflyg till Paris, Nice, Alicante, London och Stockholm. En busslinje mellan Köpenhamn och Malmö-Sturup startades i samband med detta för att locka danska resenärer.

## 2.3 Uppdraget

I nuläget sker ingen marknadsföring från Malmö-Sturup mot det danska segmentet och flygplatsens kunskap om segmentet är låg, vilket innebär en stor utvecklingspotential. Malmö-Sturup önskade därför att vi skulle arbeta vidare med detta segment, genom att kartlägga den danska marknaden och utveckla en plan för hur de skulle arbeta gentemot danska resenärer. Vi hade inledningsvis önskemål om att vidga problemställningen något, genom att exempelvis ej ta för givet att lågprisflyg var den produkt som Malmö-Sturup borde satsa på. Ganska snart förstod vi emellertid att dessa begränsningar var tydliga önskemål från Malmö-Sturups sida, varför vi valde att tillmötesgå dessa.

## 2.4 Arbetets gång

För att få kännedom om såväl flygbranschen, de danska resenärerna, danskars integrationsvilja, lågprisbolagen och deras arbetssätt samt interna organisatoriska förutsättningar för att genomföra Danmarkssatsningen, började vi med att samla information. Detta skedde på flera olika sätt, bland annat genom traditionellt sökande bland artiklar. Interna intervjuer gjordes med nyckelpersoner på Malmö-Sturup för att diskutera kring lågprisflyg och den danska marknaden. Vi ville genom intervjuerna också få en känsla för organisationen och hur den såg på strategiförändringen.

Externa intervjuer genomfördes med lågprisbolagen Ryanair och Goodjet, bussoperatören Gråhundsbus samt med företag och organisationer som har erfarenhet av att arbeta mot eller har etablerat sig på den danska marknaden. En enkätundersökning av danska resenärer genomfördes på bussen som går mellan Malmö-Sturup och Köpenhamn för att få reda på vad resenärerna tycker om Malmö-Sturup flygplats, hur de hade fått information om möjligheten att åka direktbuss till flygplatsen samt vad de tycker om denna transport. Som komplement genomfördes en ”på-stan-undersökning” på Huvudbangården i Köpenhamn och på perrongen utanför Kastrup. Med denna undersökning hade vi för avsikt att få reda på om Malmö-Sturup flygplats finns i danskarnas medvetande överhuvudtaget. Vi har även deltagit i två branschkonferenser, ”Flyg med framtid” och ”Öresundsregionen som centrum för flygtrafik i Europa”.

Vi är medvetna om att denna informationsinsamling har vissa brister. Till exempel har vår informationsinsamling inte täckt in de danska resenärer, som istället för att ha tagit bussen, har kört bil till Malmö-Sturup. Vi har inte heller kommit i kontakt med de danska resenärer som känner till Malmö-Sturup och dess utbud, men som istället valt att flyga från Kastrup till någon av de destinationer som erbjuds från Malmö-Sturup.

## 2.5 I händelsernas centrum

När vi genom artiklar, rapporter och liknande satte oss in i vårt uppdrag upptäckte vi snart att vi befann oss i en mycket händelserik bransch. Som exempel kan Goodjets inträde som lågprisoperatör på inrikesmarknaden nämnas. Några veckor därefter rapporterades om ett kärvt finansiellt läge för bolaget och spekulationer kring företagets framtid var under några dagar ett vanligt förekommande ämne i dagspressen. Krisen löstes, åtminstone för stunden, genom att bolaget fick en ny huvudägare som var beredd att skjuta till det kapital som behövdes. Som om inte detta skulle vara nog avbröt företaget som Goodjet hyr sina plan av

samarbetet mellan bolagen. Goodjet har med anledning av detta för närvarande flygstopp. Bolaget säger sig åter vara i trafik senast den 15 januari 2003, om så blir fallet får framtiden utvisa. Om företaget inte åter kommer i trafik innebär detta, åtminstone kortsiktigt, ett hårt slag mot Malmö-Sturup och dess Danmarkssatsning.

Ett exempel på interna händelser inom Luftfartsverket är den stora omorganisation som den nyutträdde generaldirektören aviserade bara några veckor efter att vårt arbete på Malmö-Sturup hade påbörjats. Den nya organisationen innebär i korthet att Malmö-Sturup, efter årsskiftet tillsammans med Luftfartsverkets samtliga flygplatser exklusive Stockholm-Arlanda, utgör en division. Tidigare har Malmö-Sturup, tillsammans med tre regionala flygplatser i södra Sverige utgjort en egen division. Denna utveckling hade ur ett managementperspektiv i sig varit mycket intressant för oss att följa. Dock var den i och med vår arbetsuppgifts inriktning inte något som vi hade möjlighet att fokusera på. Till viss del komplicerade den dock vårt arbete. Ovissheten om vad omorganisationen, som sjuksattes efter vårt projekts avslutande, innebar var stor in det sista. Därmed hade vi stora svårigheter att identifiera de personer som efter omorganisationen ur vårt projekts perspektiv skulle komma att bli nyckelpersoner och som vi följaktligen ville förankra våra idéer hos. Grundidén om att marknadsföra sig utanför landets gränser var dock redan förankrad centralt inom Luftfartsverket, varför orosmomentet att satsningen mot den danska marknaden efter omorganisationen helt skulle avbrytas aldrig blev relevant.

## 2.6 Värdekedjan – vårt bidrag

Som analysverktyg för den information vi samlat in kom vi efterhand fram till att den traditionella värdekedjan var lämplig. Vi valde dock i första hand inte att använda den i traditionell mening, det vill säga för att analysera interna processer i en organisation. I vårt fall är värdekedjan istället uppbyggd ur en dansk resenärs perspektiv och startar som synes i resenärens hem och slutar på resmålet. Anledningen till att vi valde detta verktyg är att vi ser stora vinster med att betrakta Malmö-Sturups roll i ett större perspektiv, som en länk i kedjan, samt att göra detta ur resenärens perspektiv.



Bild 1. Värdekedjan ur en dansk resenärs perspektiv

Vid vår kontakt med passagerarna under undersökningen förstod vi att de betraktar resan ur ett helhetsperspektiv, och inte lägger vikt vid vem som tillhandahåller vad i kedjan. Detta

innebär exempelvis att passageraren får en negativ uppfattning om Malmö-Sturup då bussförbindelsen till och från Köpenhamn fungerar dåligt. Det kan till och med gå så långt att resenären i framtiden, om möjligt, väljer bort Malmö-Sturup på grund av händelser som sker på resmålet flygplats och i samband därmed. Vi ser i detta sammanhang Malmö-Sturup som en extra sårbar flygplats på grund av sitt mindre utbud. På en större flygplats är det i större utsträckning möjligt att i de fall resenären är missnöjd med ett flygbolag välja ett konkurrerande flygbolag med samma avreseflygplats och samma destination. Då man flyger från Malmö-Sturup är ett sådant val i dagsläget inte möjligt fränsett de fall då Stockholm är resmålet.

Vi ansåg därför att det för Malmö-Sturups del fanns all anledning att fundera vidare över vilka konsekvenser det skulle medföra att helt acceptera och arbeta efter ovanstående synsätt. Till en början bör Malmö-Sturup fråga sig vilka länkar i kedjan som eventuella brister finns i. Det är vidare lämpligt att fundera över vilka av länkarna flygplatsen i dagsläget har möjlighet att påverka och i så fall i vilken omfattning. Slutsatsen därav bör ställas mot den kontrollsituation som flygplatsen anser önskvärd. Innebär det faktum att kunden inte skiljer mellan vem som levererar vad i kedjan, exempelvis att de olika aktörerna skall inleda ett nära samarbete? Malmö-Sturup bör i så fall fråga sig om samtliga aktörer skall ingå i samarbetet eller endast några och i så fall vilka. Vidare bör Malmö-Sturup fundera över hur nära samarbetet skall vara. Utan att göra anspråk på att ge ett uttömmande eller tydligt svar bör besluten och svaren på ovanstående frågor i grunden baseras på någon form av cost-benefit-analys. I enighet med värdekedjans perspektiv bör också konsekvenserna av besluten ses ur kundens perspektiv.

För att vår framställning av värdekedjan inte skall bli allt för onyanserad, vill vi även lyfta fram kritik som har framförts mot detta tankesätt. En av dessa kritiker är Richard Normann. Den teknologiska utvecklingen har lett till en större rörlighet av både kapital och information, vilket i sin tur har resulterat i allt snabbare förändringar, i detta fall inom näringslivet. Dessa omvandlingar leder till att gamla värdekonstellationer blir förlegade och nya uppstår. Värdekedjan kan således leda till en låsning, som gör att organisationen för sent anpassar sig till de nya förutsättningar som råder. Ett exempel på en sådan begränsning är att värdekedjesynsättet kan medföra att organisationen endast ser sitt eget bidrag till kunderna istället för att se till kundernas totala behov och i vilka kombinationer de olika delbehoven kan erbjudas till kunderna.<sup>1</sup>

Denna kritik är till viss del dock inte relevant i vårt fall, eftersom värdekedjan av oss som sagt inte används i ett traditionellt internt perspektiv, utan ett externt kundperspektiv. Icke desto mindre medför den förvisso trots detta till viss del sådana låsningar som Normann talar om. Sammantaget anser vi dock att låsningar av olika slag är ofrånkomliga vid användande av modeller, och att de positiva delarna i detta fall överväger.

## 2.7 Avrapportering

Under tiden som arbetet med att samla in och analysera information pågick, funderade vi över hur arbetet skulle avrapporteras. Det var redan från början ett önskemål från Malmö-Sturup att våra slutsatser delvis skulle avrapporteras skriftligt för att kunna användas som underlag för en marknadsplan för den danska marknaden. Med hänsyn till omorganisationen och osäkerheten kring vad denna skulle leda till tyckte vi dessutom att det kändes bra att lämna ett

---

<sup>1</sup> Normann, s 66f och 93

dokument eftersom det skulle vara bestående även efter att omorganisationen hade trätt ikraft. Utöver denna skriftliga del beslutade vi oss för att avrapportera arbetet i form av en workshop. Vi ville då presentera och framför allt diskutera de resultat som vi samlat in genom marknadsundersökningen på bussen och ”på-stan”-undersökningen i Köpenhamn. På dagordningen stod också en presentation av och diskussion kring konsekvenserna av den tidigare beskrivna värdekedjan.

Genom våra undersökningar framkom att Malmö-Sturup var näst intill helt okänt bland den danska befolkningen, något som flygplatspersonalen från början uppfattade som negativt. Under workshopen poängterade vi därför att detta inte alls behövde ses som en nackdel. Tvärtom är det ett idealiskt utgångsläge för att starta en satsning mot en ny marknad. Malmö-Sturup är för närvarande ett oskrivet blad i danskars medvetande, och flygplatsen kan därför fylla detta blad med vad de önskar.

Tanken med workshopen var sammantaget att genom presentationen av värdekedjan och resultaten från de olika undersökningarna skapa en diskussion bland representanter från olika avdelningar på Malmö-Sturup. På så vis var vår förhoppning att workshopen skulle kunna fungera som ett slags kick-off inför det vidare och från Malmö-Sturups sida mer konkreta arbetet mot den danska marknaden.

Med tanke på den stora ovisshet och informationsbrist som rådde inför omorganisationen hade vi ingen möjlighet att välja deltagare utifrån den tillträdande organisationen, varför deltagarurvalet fick göras utifrån den nuvarande organisationen. Vi anser ändå att vi lyckades få en stor spännvidd bland deltagarna, både i områdesmässig och hierarkisk mening.

Mot bakgrund av de tankar om en närmare samverkan mellan aktörerna i värdekedjan som detta tankesätt oundvikligen ger upphov till vore det naturligtvis önskvärt att i workshopen också inkludera deltagare från några av de andra länkarna i kedjan. Detta var också vår ursprungliga tanke, men det visade sig dessvärre inte vara möjligt bland annat då lågprisflygbolagens organisationer är så slimmade att de inte kunde ställa representanter till förfogande. Trots detta anser vi att workshopen föll väl ut. Personalen ställde sig mycket positiv till att tänka enligt värdekedjan. Dessutom gav redovisningen av vår enkätundersökning personalen på Malmö-Sturup nya insikter, vilket ledde till livliga diskussioner. Det är vår förhoppning att vi givit en förståelse för hur flygplatsen kan förbättra sig i arbetet med satsningen mot den danska marknaden.

## **2.8 Lämnade spår av vårt arbete**

Avslutningsvis tycker vi att det kan vara intressant att reflektera över hur djupa spår, om alls några, som vi genom vårt projekt lyckats lämna efter oss i organisationen. Vi har endast varit med under strategins framväxtstadium, och har således inte i en direkt bemärkelse arbetat med implementeringen av det tillvägagångssätt och de åtgärder som vi har föreslagit. Det hade varit både intressant och önskvärt för oss att närvara och medverka till att de åtgärder vi arbetat fram genomförs. I detta fall, med hänsyn till den strategiska förändring som vårt projekt innebär var det dessvärre inte möjligt. Vi bedömer att en sådan förändring måste få tid på sig att mogna och förankras i organisationen. Någon sådan tid fanns inte, då projektarbetet endast sträckte sig över fyra månader. Dessutom trädde som sagt en omfattande organisationsförändring inom Luftfartsverket i kraft just efter projektets avslutande. Vad omorganisationen kommer att innebära för Malmö-Sturups flygplats i termer av vilka



funktioner som kommer att finnas på flygplatsen och vilka som kommer att inneha dessa fanns det ingen information att tillgå så sent som två veckor innan förändringen skulle träda ikraft.

Vi anser dock att vi, efter de förutsättningar som rådde, har fullföljt vårt uppdrag. Vid ett avstämningsmöte med våra projektvärdar diskuterade vi vilka intryck det som behandlades vid workshopen hade gjort på organisationen. Vi fick då reda på att vår tankemodell, värdekedjan ur en flygresenärs perspektiv, uppfattades som värdefull att tillämpa i det vidare arbetet. Förvisso föreföll det som om det inom organisationen redan tidigare funnits ett liknande tankesätt, men som dock inte tillämpats i praktiken. Vår modell är dessutom generell såtillvida att den med smärre modifikationer kan användas på alla flygplatsens passagerare. Därmed är den värdefull oavsett hur aktivt arbetet mot den danska marknaden kommer att vara under de närmaste åren.

Vi har givit Malmö-Sturup kunskap om den typiske danske lågprisresenären och hur denna finner information om sina flygresor, vilket även det ansågs mycket värdefullt. Ett konkret exempel härpå är att flygplatsen mycket snart efter vår workshop återupptog ett sedan ett år tillbaka vilande arbete med att framställa en ny, mer passagerarvänlig Internetsida. Informationen om de danska resenärerna är dessutom värdefullt på lång sikt, inte minst i arbetet med att marknadsföra sig gentemot nya flygbolag som i dagsläget inte flyger till och från Malmö-Sturup.

## 3. Lärdomar av att arbeta i grupp

### 3.1 Inledning

En del av detta projekt har gått ut på att dra erfarenhet av att arbeta i grupp. Tidigare grupper vi arbetat i under vår tid på universitetet har inte innehållit samma reflektion kring processer och relationer inom gruppen, utan mestadels fokuserat på uppgiften som sådan. Därför har de reflektioner som ägt rum denna gång varit värdefulla och givit oss en grund att stå på.

Tanken var från början att presentera grupprocessen utifrån FIRO-modellen<sup>2</sup>. Vi tyckte dock att denna beskrivning av gruppen blev alldeles för långrandig att läsa och att vi bara staplade teori på teori. Därför bestämde vi oss för att inte använda någon klassisk grupprocessmodell. Vi kommer här istället att presentera de viktigaste lärdomar som vi dragit utifrån att arbeta i grupp. Inledningsvis kommer vi att diskutera vilken typ av grupp vi var, följt av en diskussion kring de viktigaste lärdomarna vi tar med oss från vår grupprocess.

### 3.2 Vår grupp

En grupp kan definieras som en samling individer, vilka har ett gemensamt mål eller syfte.<sup>3</sup> Detta gäller alla typer av grupper, som familj, idrottslag och arbetsgrupper. Eftersom vi inom detta projekt verkat som en arbetsgrupp kan det vara lämpligt att göra en något mer specificerad beskrivning.

Medlemmarna i en arbetsgrupp finns till för att lösa en tilldelad uppgift. I en del grupper har alla samma kompetens, i andra olika. När medlemmarna har olika kompetens men ändå arbetar mot ett gemensamt mål brukar gruppen benämnas som ett team.<sup>4</sup> Således skulle vår grupp kunna kallas ett team då alla i gruppen har olika inriktning på sin utbildning, men ändå arbetat mot gemensamma mål. I ett team finns risken att vissa kompetenser hamnar i skymundan på grund av uppgiftens struktur. Vi kommer emellertid fortsättningsvis använda oss av benämningen grupp. Från början försökte gruppmedlemmarna bredda uppgiftens inriktning, vilket föranledde att uppgiftens problemdefinition inledningsvis blev väldigt spretig. Känslan av att ens kompetens skulle få underordnad betydelse försvann dock allt mer under arbetets gång, då vi insåg vikten av en mångfald av kompetenser. Ibland var det till exempel tur att en skärpt strateg bromsade en galen marknadsförarens upptåg och idéer.

Diskussionen kring gruppens kompetens föranleder oss att komma in på vilken typ av grupp vi var. Vi var en arbetsgrupp där medlemmarna var specialiserade inom sina områden, en så kallad rollkompletterande grupp.<sup>5</sup> Positionerna i gruppen växlade och bestämdes av omständigheterna, samt de övriga medlemmarnas styrkor och svagheter. I vår grupp avspeglade sig detta i form av att medlemmarnas initiativförmåga och ansvar varierade beroende på var i arbetet vi befann oss och vilka kvaliteter som vi var mest beroende av just då.

---

<sup>2</sup> FIRO-modellen beskriver de olika stadier en grupp genomgår under sin utveckling. Modellen är ett vanligt verktyg för att beskriva grupprocesser och titta på hur effektiva grupper är. (Nilsson/Kropp, s. 42)

<sup>3</sup> Nilsson/Kropp, s. 9

<sup>4</sup> Jonsson, s. 17

<sup>5</sup> Nilsson/Kropp, s.10

Vår grupp startades från noll och samtliga medlemmar var nya för varandra. Vi betecknas därför som en främlingsgrupp.<sup>6</sup> Tidpunkten för en främlingsgrupps upplösning är ofta beslutad i förväg, för oss den 15 januari 2003. Vi var dock inte en renodlad främlingsgrupp, på så sätt att gruppens mål inte endast bestod i upplevelser och analys av grupprocessen. I likhet med främlingsgruppen hade vår projektgrupp ingen gemensam framtid. Det var här och nu som gällde!

### 3.3 Lärdomar

Under projektarbetets gång har vi i olika situationer tvingats fundera över vår grupp och över oss själva. Att arbeta i grupp erbjuder många fördelar men arbetsformen ställer också krav på gruppens medlemmar och deras agerande för att fungera på ett bra sätt, vilket blivit tydligt under arbetets gång. Vi kommer i följande stycken att diskutera de erfarenheter och tankar vi har från vårt grupparbete.

#### 3.3.1 Kommunikation

Kommunikation är stommen till en väl fungerande grupp. Utan kommunikation skulle en grupp inte kunna utföra ett effektivt arbete. Det är viktigt att förstå och nå fram till övriga gruppmedlemmar, annars finns det risk att missförstånd uppstår. Missförstånden kan röra sig om allt från att gruppmedlemmarna misstolkar varandras kroppsspråk till att gruppen inte enas kring ett gemensamt mål. Oavsett vilket innebär det att gruppens arbete försämras.

Om dålig kommunikation uppstår i en grupp kan det således bero på gruppmedlemmarna inte kommunicerar med varandra alls, eller att de inte kommunicerar på samma sätt vilket leder till missförstånd. Dessa två hänger visserligen samman så till den grad att gruppmedlemmarna genom att kommunicera mycket med varandra kan överbrygga gapet att de inte kommunicerar på samma sätt.

I vår grupp kan vi känna igen problematiken kring att olika individer menar olika saker då de egentligen verkar säga samma sak. Detta ledde till missförstånd, vilka i och för sig ganska snart redde ut då gruppens kommunikation ofta var dubbelriktad<sup>7</sup>, det vill säga att avsändaren kontrollerar att mottagaren förstått det som sagts, vilket medförde att dessa missförstånd många gånger uteblev eller uppmärksammades i ett tidigt skede.

Kommunikationen förändrades under arbetets gång i takt med att gruppen utvecklades och gruppmedlemmarna lärde känna varandra. I vårt fall inriktades kommunikationen initialt på själva gruppen för att sedan bli mer och mer fokuserad på vår arbetsuppgift. I takt med att gruppmedlemmarna lärde känna varandra bättre vågade de också i högre utsträckning ifrågasätta varandra och säga vad de tyckte. Detta hänger tätt samman med feedback vilket kräver att gruppmedlemmarna har en god kommunikation. Feedback kommer att behandlas i nästa avsnitt.

Begreppet kommunikation har en vid betydelse och innefattar därmed mycket. Den vida betydelsen innebär att kommunikation är en röd tråd som löper genom de flesta olika steg vi

---

<sup>6</sup> Lennéer – Axelson/Thylefors, s. 34

<sup>7</sup> Nilsson/Kropp, s 20

kommer att presentera nedan. Vi väljer med anledning av detta att inte göra en djupare dykning i problematiken kring kommunikation i detta stycke, utan kommer istället att lyfta fram det i de delar där det bästa passar in.

### 3.3.2 Feedback

Feedback kan sägas vara en avgränsad del av kommunikation. Feedback kan karaktäriseras i flera olika dimensioner. En av dessa är positiv och negativ feedback, som innebär att ge beröm respektive att påtala brister och svagheter. Syftet med att ge och ta feedback är att individerna och gruppen skall utvecklas och bli mer effektiva. Initialt beslutade vi oss för att ge varandra kontinuerlig feedback och ha strukturerade feedbackmöten varje vecka. När vi väl kom igång med arbetet dröjde det dock innan vi verkligen gjorde slag i saken.

Feedbacken, liksom kommunikationen, förändrades under grupparbetets gång. I början var vi försiktiga med att säga vad vi tyckte och tänkte om varandra. Vi kände inte varandra sedan tidigare och var inledningsvis fokuserade på att skapa en samhörighet, en "vi-känsla". Samtalen var inriktade kring ytlig information om varandra, så som bakgrund, familjesituation och tidigare erfarenheter. Gruppmedlemmarna var mycket artiga mot varandra och undvek till varje pris att stöta sig med någon annan gruppmedlem. När vi hade börjat lära känna varandra var den sociala samvaron fortfarande viktig och vi hittade på gemensamma aktiviteter på fritiden. Ett par exempel på detta är att vi åt älgstek tillsammans och sedan gick och tittade på Boelspexarna samt då vi såg en hockeymatch mellan Malmö IF och Färjestad.

En annan dimension av feedback är öppen och dold feedback. Avsaknaden av feedback var inledningsvis stor vad gäller den öppna feedbacken, det vill säga den muntliga feedbacken. Däremot förekom motsatsen, dold feedback, vilken kommer till uttryck genom kroppsspråket. Man är många gånger omedveten om vad som visas med kroppsspråket<sup>8</sup>. Dessutom tolkar olika individer signaler på olika sätt, vilket lätt kan leda till missförstånd. I början studerade vi varandras kroppsspråk noggrant eftersom vi inte verbalt talade om vad vi tyckte och tänkte för varandra. Den personen som pratade ville veta om de andra i gruppen lyssnade och verkade tycka det som sades var intressant. "Stirrar ut genom fönstret igen, nu säger jag nog något som inte är intressant..." var en tanke som kom att aktualiseras i vår grupp. Denna typ av tankar försvann dock i och med att vi lärde känna varandra bättre och accepterade varandras egenheter. Samtidigt analyserade vi det som sagts och hur det sagts i mycket större utsträckning än vad vi kom att göra senare när vi lärt känna varandra bättre. Beskrivningen visar återigen på vikten av öppen och klar kommunikation mellan gruppmedlemmarna. Med hjälp av sådan klarade vi senare ut tidigare nämnda missförstånd.

I mitten av oktober samtalade vi kring gruppmedlemmarnas olika personligheter och hur vi uppfattade varandra. Men det var egentligen först i mitten av november som vi ägnade en arbetsdag åt att berätta hur vi uppfattade gruppen och varandra samt vilka egenskaper de olika medlemmarna borde arbeta med. Efter detta möte kändes det som att gruppens arbete förbättrades och blev mer effektivt. Alla blev medvetna om vad de bidrog med och tänkte på hur de skulle bättra sig. I detta fall fick feedbacken till följd att gruppens arbete effektiviserades. Denna upptäckt medförde att vi önskade att vi börjat ge varandra konstruktiv feedback i ett tidigare skede.

---

<sup>8</sup> Jonsson, s. 49

Anledningen till att vi väntade så länge med att ge varandra feedback var att det upplevdes som känsligt att ge och ta emot feedback, särskilt om den var negativ. I början berodde det till stor del på konflikträdsla. Vi var heller inte vana vid att ge negativ feedback. Ytterligare en förklaring kan vara att vi tyckte gruppen fungerade tillfredsställande och därför inte ville starta någon konflikt och riskera att stämningen i gruppen försämrades. Att inte ha tillräckligt underbyggd kritik, var en annan förklaring till varför en del problem inte fördes upp till ytan: - ”Tänk om det bara är jag själv som upplever att det finns problem i gruppen?”. Gruppmedlemmarna valde därför ibland att själva ta på sig uppgifter då detta ansågs vara lättare än att ta en konflikt, ett agerande som naturligtvis kan ifrågasättas.

En lärdom som vi tar med oss är att det inte är så dramatiskt att ta emot och ge feedback som kanske kan tros, samtidigt som det ofta för något gott med sig. Det kommer att krävas ännu mer träning för att vi skall bli bättre på att ta emot och ge feedback. Vi har insett att det var negativt att vi inte gav varandra feedback från början, men samtidigt upplevde vi det väldigt svårt att våga när man inte känner varandra och inte riktigt upplever att man som individ har tillräckligt förtroende i gruppen. Positiv feedback skulle vi dock kunna ha gett varandra i ett tidigare skede eftersom det inte kräver lika mycket mod eller att gruppmedlemmarna känner varandra lika väl som vid negativ feedback. Inte heller var det bra att det dröjde länge innan vi gav utrymme för feedback, även efter det att vi lärt känna varandra och det egentligen inte fanns någon ursäkt till att inte göra det.

Hur skall då hindret för att våga ge någon feedback övervinnas? Är det överhuvudtaget möjligt att helt övervinna det? Vi har insett att en grupp inte kan övervinna hindret genom att endast besluta sig för att ge feedback. Vi försökte redan från början fatta klara och tydliga beslut om att vi skulle ge varandra feedback, och var dessutom medvetna om att det skulle komma att bli svårt. Trots detta levde vi alltså inte upp till våra föresatser.

Vi anser att självinsikt ofta är en förutsättning för att våga ge och ta emot feedback. Samtidigt får man som individ ökad självinsikt genom att ta emot feedback. Detta innebär att grupper genom att inte ge varandra feedback kan hamna i en negativ spiral, samtidigt som gruppmedlemmarna genom att ge varandra feedback istället kan hamna i en positiv spiral där feedbacken leder till ökad självinsikt, som i sin tur förbättrar förutsättningarna för framtida feedback och så vidare. Således är det inte möjligt att helt övervinna svårigheterna med att ge och ta feedback, men samtidigt anser vi det vara möjligt att minska dem.

Vi förespråkar en kombination av spontan feedback och strukturerade feedbackmöten, då dessa kompletterar varandra. Spontan feedback har som främsta förtjänst att den kommer vid rätt tillfälle, i samband med den aktuella händelsen och inte långt senare. En parallell kan dras till uppfostran av djur, då beröm respektive bestraffning måste ges direkt i samband med att djuret betett sig på ett önskvärt respektive icke önskvärt sätt. Samtidigt finns risk att spontan feedback blir ytlig och inte särskilt djupgående. Strukturerade feedbackmöten är å sin sida positiva i den bemärkelse att de ger tillfälle att sitta ner för att fördjupa sig i och reflektera över den feedback som ges och framför allt den som tas emot. Samtidigt förloras spontaniteten och individerna kan känna sig pressade att säga något även om de inte har något att säga.

### 3.3.3 Konflikter

Konflikter kan definieras på olika sätt. Om konflikter definieras som de tillfällen då alla i gruppen skrikit i munnen på varandra och helst aldrig velat träffas igen, har konflikterna enligt vår egen uppfattning varit väldigt få i vår grupp. Vi har snarare varit gruppen som diskuterat, även om vi såhär i efterhand insett att fler konflikter kanske löst tvisterna tidigare. Eftersom vi är så pass olika har vi inte heller haft några interna strider och konkurrens om olika roller i gruppen.

I och med att vi bara skulle arbeta tillsammans under en termin är sannolikheten stor att gruppen inte agerade på samma sätt som vi skulle ha gjort om vi arbetat i ett projekt som löpt under en längre tid. Konflikter kan i och med detta bli såväl starkare som svagare än i normalfallet. Antingen reagerar gruppmedlemmarna på så vis att: ”Äh, det är ingen idé att jag säger något. Vi skall ändå skiljas åt snart!”, eller: ”Jag kan lika gärna säga att jag inte gillar honom. Vi skall ju aldrig mer träffas ändå!”. I vår grupp kändes det första alternativet mest aktuellt. Detta anser vi vara synd, då vi känner att vi som grupp många gånger hade vunnit på att gruppens medlemmar sagt vad de tyckte.

Under vårt arbetes gång har det emellertid förekommit konflikter. De konflikter vi har haft har delvis varit så kallade intressekonflikter<sup>9</sup>, det vill säga konflikter beträffande meningsskiljaktigheter. Alla minns vi den gången då två av gruppens tre lejon var väldigt oense om hur en arbetsuppgift skulle utföras. Den gången lämnade ett av lejonerna rummet rytandes och slängde igen dörren bakom sig. Då kändes en enad grupp ganska långt borta. Inte heller glömmer vi de hektiska debatterna på Eden beträffande arbetets inriktning, vilka för vissa av gruppmedlemmarna upplevdes som mindre bekvämt än för andra.

Hur många konflikter som anses vara det normala i en grupp som vår är emellertid svårt att uttala sig om beroende på att alla grupper är olika. Men vi anser ändå att konflikterna varit få i vår grupp. En förklaring till att vi ej hade fler intressekonflikter är att gruppen oftast fattade sina beslut med hjälp av långa, rationella diskussioner. Diskussioner hade en framträdande roll genom hela arbetet, men blev mer och mer framträdande under arbetets gång då gruppmedlemmarna vågade säga vad de tyckte och tänkte. Vi lärde oss efterhand att ge diskussionerna tid, då gruppmedlemmarna krävde olika lång tid för att kunna fatta beslut. Vi ansåg dock aldrig att vi lade ner för mycket tid på diskussioner. Diskussionerna hade ofta karaktären av så kallad stimulerande självreflektion<sup>10</sup>, det vill säga att få motiverat för sig varför en person föredrar ett alternativ före ett annat. I och med detta upplevde vi att gruppmedlemmarnas perspektiv vidgades genom att bli ifrågasatta och få höra andras syn på saker och ting. Istället för att bara köra på sitt eget alternativ tvingades personen att tänka efter varför det egna alternativet skulle vara bättre än andras, vilket det naturligtvis inte alltid var. I och med att diskussionerna var väldigt uttömmande var det sällan någon som kände sig överkörd utan alla tilläts komma till tals.

En annan sorts konflikt som i något större utsträckning gjort sig gällande i gruppen är mognadskonflikten,<sup>11</sup> vilken beror på att individuella skillnader leder till spänningar i gruppen. För att undvika onödiga konflikter i en grupp måste gruppmedlemmarna kunna lita på varandra, att vara och en uppfyller sina löften. Brist på detta leder till många onödiga irritationsmoment inom gruppen. Denna typ av friktioner beror ofta på att individerna från

---

<sup>9</sup> Svedberg, s. 147

<sup>10</sup> Lennéer-Axelsson/Thylefors, s. 119

<sup>11</sup> Lennéer-Axelsson/Thylefors, s. 137

början är överens om något, till exempel ett arbetssätt, men under arbetets gång stöter på problem vilka bidrar till konflikter. Detta drabbade vår grupp i form av att vi initialt var ense om hur vi skulle arbeta för att sedan under arbetets gång stöta på meningsskiljaktigheter. Som exempel här kan nämnas att en av medlemmarna i gruppen känt sig illa till mods då hon haft känslan av att andra inte slutfört sina uppgifter på ett önskvärt sätt. Huruvida detta berodde på missförstånd, ansvarslöshet eller att någon tar på sig för mycket arbete finner vi svårt att avgöra. Det kan bero på att gruppmedlemmarna kräver olika lång tid på sig för att tänka igenom och slutföra uppgifter och att vi väljer att prioritera vår tid olika. Vi är som gruppmedlemmar väldigt olika med avseende på detta. En del har till exempel inga problem med att arbeta på helger, medan andra vill vara lediga. Att dessa konflikter blossat upp beror troligtvis alltså på att vi tänker och fungerar väldigt olika, och innebär således inte att någon har mer rätt eller fel än någon annan, det är bara något vi fått lära oss att arbeta utifrån. Någon direkt lösning på denna typ av konflikter finns enligt oss inte, utan kräver att gruppmedlemmarna pratar om dem och har acceptans och förståelse för de olikheter som finns.

Konflikter kan uppfattas som något negativt, men hanterade på rätt sätt finns mycket att hämta ur dem. Även om det oftast känns obekvämt att ta en konflikt, är vår efterenhet att klimatet inom gruppen på lång sikt många gånger blir sämre om konflikten inte tas. Därmed påverkas också gruppens prestation i negativ riktning, då man väljer att avstå från att ta en konflikt. Inför framtida grupparbeten kan vi konstatera att det är viktigt att vara öppen och förstående mot de andra gruppmedlemmarna, samt våga ta och hantera konflikter.

Följande citat tycker vi på ett bra sätt beskriver förhållningssättet en grupp bör ha gentemot konflikter.

*”Konflikter och samarbetsproblem kommer alltid att existera människor emellan. En arbetsgrupp kan inte – och bör inte heller – bli någon sörgårdsidyll. I en levande och kreativ grupp med en fri kommunikation är olika uppfattningar och motsättningar oundvikliga. Det är kampen med att lösa problemen som för framåt. Det är bara att inse att hela livet är en enda lång problemlösningsprocess med en och annan paus emellanåt.”<sup>12</sup>*

#### 3.3.4 Självkritik

Det är viktigt att granska hela gruppens prestation för att utvärdera gruppens arbete, att se inåt istället för utåt. Precis som att det är viktigt att som individ vid enskilt arbete vara kritisk mot sig själv, är det viktigt att även vara det då individen är en del av en grupp. Men det är även viktigt att gruppen som sådan förhåller sig kritisk till sig själv.

Initialt var vi inte särskilt bra på att kritiskt förhålla oss till vår grupp, då var vi mest inriktade på att gruppen skulle fungera så bra som möjligt. Eftersom ”vi-känslan” var så viktig utsåg vi en syndabock för de problem som egentligen borde ha ålagts gruppen. På så sätt undvek vi i gruppen att konfronteras med varandra och gruppens problem, istället lades skulden på den utomstående personen. En av våra projektvärdar utsågs till syndabock då vi ansåg att denna tog allt för mycket plats och styrde allt för mycket över vårt arbete. Detta förorsakade mycket irritation och vi lade ner mycket onödig tid och kraft på att diskutera vad vi skulle göra åt saken. Efter ett tag insåg vi att diskussionerna kring syndabocken gjorde oss väldigt

---

<sup>12</sup> Lennér-Axelsson/Tylefors, s. 134

ineffektiva, varför vi beslutade oss för att ta en konfrontation med denna för att lösa situationen. Det visade sig dock att det hela handlade om ett missförstånd både från vår och projektvärdens sida. I detta fall var det alltså kanske inte befogat att utse en syndabock, men det kan finnas gånger då det är det. Att en syndabock utses innebär inte med automatik att det är något fel i gruppen, men det är bra att vara medveten om att det kan vara en varningssignal.

Om en syndabock utsetts är det av stor vikt att våga konfrontera denna eftersom det kan röra sig om missförstånd, som annars leder till att gruppens energi missriktas och effektiviteten sjunker. De olika personligheter som finns inom en grupp medför ofta att medlemmarna uppfattar situationer och förhållanden olika. Genom diskussion ökar chanserna att gruppen, istället för att gräva ner sig i problemet, får en mer nyanserad bild av situationen. I vår grupp hade ett par av medlemmarna svårt att släppa tanken på syndabocken, medan de andra ganska snart insåg att problemet kanske var mer mångfasetterat än så. Detta kom dock inte fram till att börja med, vilket naturligtvis inte var bra och förlängde processen.

Även om det vore önskvärt att undvika syndabockar i framtiden är det inte säkert att det är så lätt. Vi anser dock att vi genom att diskutera varför en syndabock utsågs har dragit lärdom av att vi gjort fel i bemärkelsen att vi inte hanterat situationen på ett bra sätt. Det är något som vi hoppas kunna bära med oss till framtida grupparbeten.

### 3.3.5 Olika personligheter

*”Sturupsgruppen – en grupp fylld av olikheter”<sup>13</sup>*

Det är viktigt att tillvarata de olika personligheterna inom gruppen. Att acceptera olikheter och att dessutom se dem som tillgångar är svårt. Det innefattar ett stort mått av självkänedom. Det är först efter att individen känner sig själv som denne kan relatera sig själv till andra och upptäcka skillnaderna. Genom en god självkänedom tror vi att det är lättare att acceptera och förstå varandras olikheter. I slutet av arbetet hade vi genom den feedback som givits i större utsträckning blivit medvetna om våra egna och gruppens tillgångar. En god uppfattning om egna och andras tillgångar leder till bättre harmoni och större effektivitet inom gruppen. Vi försökte i största möjliga mån att inte etikettera egenskaperna som onda eller goda, utan försökte istället dra nytta av dem, även om alla någon gång önskat att de övriga gruppmedlemmarna var mer lika en själv. Genom att veta hur de andra gruppmedlemmarna tänker fanns också förutsättningar för en bra arbetsfördelning inom gruppen.

Att vi var så olika som individer innebar förmodligen att var och en hade lättare att finna sin roll i gruppen. Nilsson och Kropps nedanstående matris<sup>14</sup> visar på ett bra sätt de olika roller som fanns i vår grupp. Varje individ har en huvudstil, men det kan även vara så att en individ kan inta en för situationen tillfällig roll för att det finns behov av det i gruppen. Detta eftersom en grupp är mest effektiv då alla roller finns representerade.<sup>15</sup> I vår grupp visade sig detta genom att det var främst en person som pendlade mellan ett par olika roller, även om han mestadels tillhörde en roll.

---

<sup>13</sup> Citat från projektvärd på Sturup

<sup>14</sup> Nilsson/Kropp, s. 54

<sup>15</sup> Ibid.



Tre av gruppens fyra individer var lätta att placera in i matrisen, medan den fjärde var något svårare. Att denna individ mer och mer intog den överblivna rollen kan bero just på att gruppen var i behov av den. En grupp med så pass olika individer förde av naturliga skäl med sig väldigt olika egenskaper. Ett exempel på detta är att en del av gruppen var av den väldigt pratsamma typen, medan andra var mer av den mussliga typen. Dessa egenskaper förde förstås vissa komplikationer med sig. De pratsamma kunde bli väldigt stressade av de tysta. Tysthet födde frågor såsom; ”Har jag sagt något mindre passande?”, ”Lyssnar han inte?” och så vidare. På samma sätt blev de som var tysta stressade av de som var pratsamma.

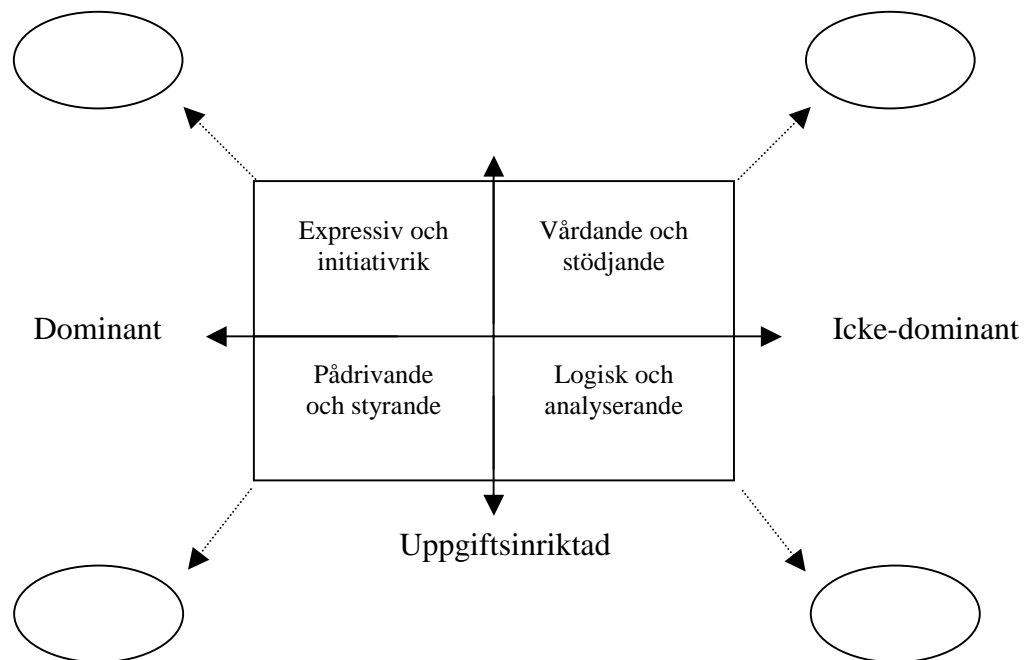


Bild 2, Roller i grupp, Nilsson/Kropp, med gruppens personbeskrivningar

Så här avslutningsvis skulle vi utifrån matrisen vilja presentera för er de individer som varit med i duellerna på Malmö-Sturup, samt vilka egenskaper som karaktäriserade dessa.

- A. Denna individ var den som vi från början hade svårt att placera in i modellen, då denne är en mix av flera olika roller. Personen är idérik och har lätt för att prata, men upplevs vara ständigt på väg och något otålig, vilket kan vara frustrerande för andra.
- B. Personen är relationsinriktad, varm, generös och ställer upp för andra. Att vara en god lyssnare är en annan positiv egenskap som denna person besitter, men samtidigt drömmer sig individen lätt bort. Personen är samarbetsinriktad men låter ofta andra ta initiativet. Den bitvisa avsaknaden av initiativ kan stressa personer som vill komma framåt i snabbare takt.
- C. Personen är pådrivande, något dominant och väldigt resultatnriktad, vilket visar sig i mål- och tidsmedvetenhet. Detta medför att individen är snabb till handling och beslutsfattande. Personen driver på andra, är ibland en dålig lyssnare och är krävande mot såväl sig själv som andra, vilket kan upplevas stressande av andra.
- D. Denna person är logisk, analyserande och uppgiftsinriktad men inte dominant. Personen är en god lyssnare som är eftertänksam, men samtidigt tyst vilket leder till att

andra lätt uppfattar personen som en mussla. Detta gör att andra kan ha svårt att veta var de har individen.

### 3.4 Sammanfattning

Samtliga gruppmedlemmar har naturligtvis tidigare erfarenheter av att arbeta i grupp. För alla är det dock första gången som vi reflekterat ingående över den utvecklingsprocess en grupp genomgått under sitt arbete. Vi anser att detta har ett stort värde i sig, då det på ett annat sätt än tidigare har gjort att vi förstått varför saker och ting har inträffat. Den större förståelsen har i sin tur gjort att den rädsla och känsla av obekvämheter som annars emellanåt kan infinna sig, nu har varit påtagligt mindre. Kunskapen om gruppprocesser har också gjort att individerna kunnat relatera sig själv till gruppen på ett annat sätt än tidigare och därmed fått en ökad självkänedom. Denna självkänedom bidrar i sin tur till att vi både som individer och som medlemmar av en grupp förhoppningsvis kommer att bidra till att göra våra arbetsgrupper mer effektiva i framtiden.

Vi har svårt att tro att en grupp kan ta sig igenom en process problemfritt. De inslag som många gånger betraktas som negativa, såsom utseende av syndabockar och konflikter, kan i sig ha ett värde så länge man förhåller sig till dem på ett nyanserat sätt. Genom att ha denna insikt är vi av uppfattningen att man dock står bättre rustad nästa gång man stöter på dem.

Vi har också lärt oss hur komplex en grupp är till sin natur. Detta visas inte minst genom de många dimensioner av olikheter hos gruppmedlemmarna som vi ovan redogjort för. Därutöver har vi fått en ökad förståelse för den inneboende dynamik och potential en grupp besitter. En grupp förändras och utvecklas ständigt, den påverkas av allt i sin omgivning, såsom ändrade förutsättningar, både i och utanför arbetet.

Att kommunikationen är genomgående i de flesta steg vi redogjort för tror vi inte är någon tillfällighet. Vi är av uppfattningen att en god kommunikation är A & O i en väl fungerande grupp. Utan en god kommunikation kan ingen av de så viktiga komponenterna självinsikt och feedback fungera väl i en grupp. Vi har därför förstått värdet av att ägna kommunikationen mycket tid.

Återigen vill vi poängtera vikten av att ha tålamod med och förstå att gruppmedlemmarna är olika. En grups inbördes olikheter skapar ett stort värde. Liksom individer är även grupper olika. Detta innebär att något som fungerar bra för en grupp, i ett visst sammanhang, kanske inte fungerar för en annan. Det är alltså viktigt att komma ihåg att alla grupper är olika. Trots detta tror vi ändå att de erfarenheter vi har med oss från projektarbetet kommer att kunna utgöra en god ram för kommande arbete i grupp.

## 4. Reflektioner kring management

### 4.1 Inledning

Studenter har ofta en akademisk bild av verkligheten. Organisationer förväntas arbeta efter de teorier som beskrivs i litteraturen och individer förväntas fungera i enlighet med de modeller och kategoriseringar som litteraturen gör. Följs bara alla de goda råd som ges kommer allt att fungera. Men det är lätt att glömma att teorier och modeller bara är ett sätt att förenkla verkligheten och att verkligheten är så mycket mer komplex.

Målet med denna managementkurs är att genom ett kontextuellt lärande ge oss studenter möjligheten att utifrån verkliga erfarenheter lära och förstå vad management innebär. Vi har fått möjligheten att arbeta med ett verkligt problem i en organisation samtidigt som vi fått reflektera över att arbeta i grupp. Vår tid på Malmö-Sturups flygplats har på så sätt varit väldigt intressant då den givit oss insikt i hur en organisation fungerar. Vi har sett organisationen inifrån, fått prata med anställda och studera de rutiner som organisationen arbetar efter. Även undervisningen har byggt på övningar, reflektion och samtal kring olika frågor. Allt detta har givit oss viktiga erfarenheter att ta med ut i arbetslivet.

### 4.2 Ett managementproblem

Vårt projekt har till stor del handlat om att skapa en förståelse hos Malmö-Sturup för den nya marknaden som den danska sidan av Öresund utgör och hur organisationen skall arbeta för att stärka sin position på denna marknad. Under vårt arbete har vi upptäckt olika interna problem som försvårar satsningen mot den danska marknaden.

Genom intervjuer med anställda på Malmö-Sturup, men också utifrån vad vi sett, förstod vi att det från vissa håll finns en uppfattning om att allt för många projekt och utredningar stannar just i dokument- och utredningsstadiet. Hos de anställda finns väldigt många goda idéer och värdefull kunskap som tillfullo inte tillvaratas.

Då vårt uppdrag är ett led i en större förändring inom organisationen tedde sig problemet att det inte händer något extra intressant med avseende på hur väl förändringen kommer att falla ut. Med anledning av detta valde vi att lägga tyngdpunkten på våra managementreflektioner kring frågan varför en del av de anställda på Malmö-Sturup har uppfattningen att det inte händer något inom organisationen. Frågan kan te sig trivial men vi anser att den egentligen speglar mycket av vad management innebär. Problemet ligger inte bara i att saker inte genomförs utan också i att organisationen inte beslutat sig för vad den skall göra. Det måste också skapas förutsättningar för genomförandet. Vi tycker att denna problematik väl belyser kärnfrågorna inom management och kommer därför att använda oss av den för att tillsammans med vår uppfattning av Malmö-Sturup resonera kring vår bild av management.

#### 4.2.1 Individ kontra organisation

Frågan är om det verkligen inte händer något eller om det är den enskilda individens uppfattning att det inte gör det. Detta väcker i sin tur frågan om det individuella och organisatoriska och hur dessa påverkar varandra.

Det individuella är knutet till den enskilda individen. Den enskilde betraktar och tolkar organisationen och det som händer i den utifrån sina uppfattningar och preferenser.<sup>16</sup> Dessa är beroende på egenskaper kopplade till personen men även till den position individen har i företaget. Det kan därför tänkas att det händer mycket i organisationen men att det inte är rätt saker som händer ur individens perspektiv, eller i relation till den position individen har. Därigenom kan individer anse att det inte händer något och ha olika uppfattningar om vad som sker och de resultat som uppnåtts.

Det organisatoriska<sup>17</sup> är i sin tur knutet till gruppen och betecknas som något allmängiltigt. I en organisation påverkas detta av hur väl utvecklade och förankrade visioner, arbetsfördelningar, rutiner och mål det finns. Detta ställer också krav på hur organisationen mäter resultat och arbetsprestationer.

Att individer upplever att det inte händer något kan alltså bero på att det inte händer något utifrån en organisatorisk måttstock eller att individernas uppfattningar och förväntningar på vad som bör hända skiljer sig åt. Oavsett vilket är detta negativt då det innebär att organisationen inte fungerar effektivt, antingen för att den inte löser sina uppgifter eller för att individerna inte vet vad som sker och vad som förväntas av dem.

#### *4.2.2 Vad ska vi göra? – managerns första utmaning*

I Malmö-Sturups fall saknas till vissa delar riktlinjer för arbetet. Inom organisationen råder till exempel delade meningar beträffande hur stor betydelse lågprisflyget skall ges i framtiden vilket innebär att olika avdelningar riktar sitt arbete åt olika håll. Olika avdelningar kan rent av motarbeta varandra, därigenom skapas en väldigt ineffektiv organisation. Ett annat exempel är huruvida flygplatsen skall arbeta med eller mot Kastrup. Ett samarbete är idag inte aktuellt, men diskuteras inom organisationen. Frånvaron av klara tankar från ledningshåll leder till osäkerhet och spekulationer bland anställda. De anställda vet således inte vad som skall prioriteras inom organisationen.

En förutsättning för att kunna avgöra om det händer något eller inte, är att beslut fattats kring vad som skall göras. Managern måste bestämma organisationens riktning utifrån interna och externa förutsättningar. En organisation utan riktlinjer, en vision, blir vilsen och drar åt olika håll.

Vi som grupp känner igen oss själva i dessa resonemang. Ibland rådde det väldigt delade meningar inom gruppen huruvida vi hade slutfört något eller inte. Detta baserade sig i en allt för dåligt formulerad målbild, vilket medförde att en del kände att det fanns mer att göra, medan andra ansåg att vi var klara. Detta belyser på ett relativt enkelt sätt de problem som ett företag och dess anställda ställs inför. Hur veta om något är rätt eller fel om man inte vet vad som skall hända?

Resonemangen ovan hänger tätt samman med kommunikationen inom organisationen. Det behöver inte alltid vara så att det är bristen på vägvisare som är den huvudsakliga anledningen till varför känslan av att inget händer infinner sig. Vi är av uppfattningen att det minst lika ofta rör sig om en allt för dålig kommunikation, vilket på samma sätt som avsaknaden av vägvisare, medför en allt för vid tolkning av var man är på väg. Det krävs med andra ord att

---

<sup>16</sup> Egen tolkning av C G Jung, s. 77

<sup>17</sup> A.a s. 28

det finns såväl en väg som en vägvisare för att organisationen skall kunna nå sina mål.

En managers ansvar slutar dock inte i och med att denne stakat ut en riktning för organisationen i dess arbete. För att medarbetarna skall känna sig delaktiga i organisationens arbete krävs dessutom att målen anpassas till dem, så att de kan applicera det på sitt dagliga arbete. Detta är en förutsättning för att varje medarbete skall känna sig motiverad att genomföra sitt arbete. Det är viktigt att få individen att inse värdet i de arbetsuppgifter denne genomför i förhållande till övriga medarbetare inom organisationen, för att en helhet skall skapas.

Problemen med en allt för dålig anpassning till de enskilda individerna är något vi kan känna igen från Malmö-Sturup. Visserligen har vi mestadels kommit i kontakt med personer i ledande positioner, men genom samtal med andra anställda har vi kunnat förstå att det ibland saknas en individuell anpassning. Detta föranleder svårigheter för de enskilda individerna, då de får svårare att se hur deras insatser påverkar helheten.

#### *4.2.3 Att skapa och tillvarata resurser*

Efter det att beslut fattats beträffande vad organisationen skall göra blir nästa steg att skapa resurser för att möjliggöra måluppfyllelse. Skapas inga förutsättningar kommer målen inte att kunna uppnås och det är då inte bara känslan av att inget inträffar som gör sig gällande eftersom det då faktiskt inte händer något. Det handlar inte bara om att skapa nya resurser, utan också om att tillvarata de redan befintliga. Om de anställda känner att det inte finns tillräckligt med resurser att tillgå för att kunna uppnå målen, är risken stor att de känner sig omotiverade inför att arbeta mot målen. Känslan av att något inte kommer att få det utfall som är önskvärt är ett typiskt exempel på varför uppfattningen att organisationen står still infinner sig.

##### *Ekonomiska resurser*

En första förutsättning rör de ekonomiska aspekterna. För att kunna arbeta mot och uppnå de mål som satts upp inom organisationen krävs ekonomiska resurser, då de flesta aktiviteter kräver någon form av ekonomiskt stöd. Det handlar mestadels om att fördela de redan befintliga ekonomiska resurserna, men till viss del även om att skaffa fram nya.

Luftfartsverket är ett affärsdrivande verk, men i och med att det finns politiska mål fördelas pengarna på ett sådant sätt att de mest lönsamma flygplatserna finansierar de mindre lönsamma. Därigenom försvinner en del av möjligheten i att motivera medarbetarna till att göra ett bra arbete. De vinster som flygplatsen gör kommer ändå inte att fullt ut tillfalla den. Detta bidrar till ett klimat där arbetsinsatser inte belönas i den utsträckning som vore önskvärt för att alla anställda skall uppmuntras att prestera sitt yttersta. Situationen i sig är inte på något sätt unikt för Luftfartsverket, utan existerar i de flesta typer av organisationer, vilket dock gör problemet mindre angeläget. Det senaste åren har också Luftfartsverket infört stränga sparkrav vilka i sig leder till högre krav på de anställda och på sikt också till minskad motivation.

##### *Mänskliga resurser*

En annan aspekt av att skapa förutsättningar för att uppnå målen är de mänskliga resurserna. Det handlar om att forma organisationen på sådant sätt att den, utifrån rådande förutsättningar, klarar att nå de mål som satts upp. Det krävs att det finns tillräckligt av rätt kompetens för att

målen skall kunna uppnås. Med detta avses inte enbart att skaffa fram ny kompetens i meningen nyanställa, utan minst lika ofta att tillvarata den inom organisationen redan befintliga kompetensen. Speciellt viktigt blir detta i svåra tider då möjligheten att plocka in ny kompetens minskar, vilket just varit fallet inom Luftfartsverket. Den befintliga kompetensen kan ibland behöva omstruktureras för att skapa nya konstellationer, ur vilka nya tankar föds. På Malmö-Sturup arbetar ofta samma individer tillsammans, vilket leder till svårigheter med att bibehålla livskraften och nytänkandet inom organisationen.

Malmö-Sturup är en del av en organisation som verkat på en monopolmarknad under hela sin existens fram till för några år sedan. Detta har inneburit att behovet av anpassningsförmåga gentemot omvärlden varit liten, vilket medfört att organisationen inte utvecklat en sådan förmåga. Den nya situation som Malmö-Sturup befinner sig i kräver ett nytt tänkande och en del andra kompetenser än de som finns i organisationen idag. Emellertid räcker det inte med en förändring på Malmö-Sturup, då detta är ett problem som gäller hela Luftfartsverket, som präglas av kontroll och tröghet. Behovet av förnyelse ligger således inte endast på lokal nivå utan även på central nivå.

#### *Kulturella resurser*

Den grundläggande kulturen i en organisation är också en viktig faktor för att nå de mål som organisationen har. Det handlar om att skapa en kultur som stödjer organisationen i dess arbete. I annat fall utgör kulturen inte en resurs, utan snarare en belastning. Vikt bör läggas vid att skapa en god och stimulerande företagsanda. Managern fyller här en viktig roll i att vara förebild för organisationen, eftersom det sätt denne agerar på kommer att ange riktningen för hur övriga individer inom organisationen bör agera.

Malmö-Sturup har en kultur som inte uppmuntrar till förändring och förnyelse. De flesta i ledande positioner har varit i organisationen under 20 till 30 år och är vana vid en organisation som inte kräver anpassning och har dels ett sätt att tänka och arbeta på som inte stödjer förnyelse. Det finns ett motstånd mot förändringar vilket också innebär att det blir svårare att ta in och utnyttja ny kompetens i organisationen. Individer som är nya i organisationen ser den som ineffektiv och stel. Ytterst är det managerns ansvar att se till att organisationen inte stelnar i gamla tankebanor utan förhåller sig formbar. I en organisation som Malmö-Sturup, där samma ledningsgrupp varit aktiv länge är dock risken att även dessa personer stelnar i sitt förhållande till organisationen och dess förutsättningar. Det är därför vår förhoppning att omorganisationen kommer att medföra nya individer i ledningen för att friska fläktar skall blåsa inom organisationen.

Vi vill här påpeka att denna uppräknings av resurser inte är fullständig. Det finns ett antal andra resurser, exempelvis tekniska, produktions- och marknadsmässiga resurser, vilka i denna framställning utelämnats, eftersom vi anser dem vara mindre viktiga i redogörelsen för Malmö-Sturup och utifrån det problem vi sett.

#### *4.2.4 Genomförande*

För att organisationens mål och de resurser som organiseras skall bli värdefulla, krävs att organisationen arbetar mot målen och att resurserna utnyttjas optimalt. Vi som grupp har själva fått erfara hur svårt det kan vara att arbeta mot ett gemensamt mål trots att målet är känt. Under internatet på Lillsjödalen skulle vi bygga ett hus bestående av lego utan att

kommunicera muntligen med varandra. Detta föll inte speciellt väl ut, då ingen såg till helheten i det som skulle göras utan enbart arbetade utifrån sin egen uppgift. Övningen kan likställas med en organisation där individerna, trots att uppgiften som sådan är definierad och resurserna finns, bara fokuserar på sin egen del och inte ser den i relation till helheten.

På Malmö-Sturup finns det klara indikationer på att det ibland faktiskt inte händer något. Exempel på att detta är att projektgrupper som tillsats helt plötsligt slutar träffas, eller träffas väldigt sällan. Det händer med andra ord att projekt avstannar under själva implementeringen. Det finns alltså uppenbara svårigheter att få saker och ting gjorda. Som vi diskuterat tidigare grundar sig detta i att organisationen som sådan är dålig på att bestämma vad den vill, och/eller att den är dålig på att kommunicera det. Individerna på Malmö-Sturup är ibland allt för fokuserade på sina egna arbetsuppgifter, vilket delvis förklarar uppfattningen av att det inte händer något.

En förklaring är också att organisationen har alltför dåliga rutiner för hur arbete skall utföras. På Malmö-Sturup genomförs en del av arbetet i projektform där team med olika kompetens sätts samman för att lösa uppgiften. Problemen med dessa team är de ramar de arbetar utifrån. Vi har fått uppfattningen att de ofta saknar en tidsram att arbeta inom. Det kan låta som en självklarhet att projektgrupper skall ha regelbundna, protokollförda möten och en tidsram att löpa inom. Detta är dock inga självklarheter på Malmö-Sturup. Utan dessa tidsramar och krav ökar naturligtvis risken för att projekten aldrig slutförs eller uppnår sina mål. Brister finns också i återföringen av teamens resultat, framför allt löpande, till övriga organisationen. Dessa missförhållanden leder sammantaget till ineffektivitet i teamens arbete samtidigt som avsaknaden av information ger intryck hos den övriga organisationen av att inget händer.

Det är inte enbart beträffande projekten och dess dåliga rutiner som det går att finna indikationer på att det inte händer något. Vi har själva fått erfara hur lång tid det tar att få till en förändring, även efter det att beslut har fattats och åtgärden har fått en hög prioritet. Detta grundar sig med största sannolikhet i den kultur som råder och som vi tidigare redogjorde för. För personer som kommer in med nya friska ögon kan det kännas som en evighet samtidigt som det för organisationen som sådan kan upplevas gå väldigt snabbt.

#### 4.2.5 Kommunikation

*”Kommunikation är grunden för att åstadkomma samordnade aktiviteter.”<sup>18</sup>*

Det vi anser vara den röda tråd som löper genom de olika delarna av management är kommunikation. Detta är inte bara något som vi sett på Malmö-Sturup utan även upplevt i vår egen grupp. Gränsöverskridande kommunikation som leder till gränsöverskridande kunskaper är avgörande egenskaper för att kunna utveckla lärande organisationer<sup>19</sup>. Den är nödvändig för att föra upp information från olika nivåer till managern och därigenom ge denne en grund och en bättre förståelse att fatta sina beslut på. På samma sätt kan kommunikation föra ut målen och skapa en förståelse hos organisationen för det som managern vill uppnå med organisationen. En fungerande kommunikation är på så sätt avgörande för om organisationen skall lyckas.

---

<sup>18</sup> Bruzelius/Skärvad, s. 24

<sup>19</sup> Morgan, s. 431

Det är med andra ord viktigt att det finns forum som möjliggör kommunikation både från ledningen ner i organisationen och från organisationen upp till ledningen. Medarbetarna i organisationen behöver regelbundet få information om vilka förutsättningar som finns, hur arbetet fortlöper samt även få feedback på sitt eget arbete. Samtidigt finns det ett behov hos medlemmarna i organisationen att få kommunicera sina tankar och funderingar till ledningen. Resultatet blir en ökad känsla av att vara delaktig och att få utöva inflytande.

På Malmö-Sturup saknas i stort forum där erfarenheter kan utbytas mellan personer med olika funktioner i organisationen, både på högre och lägre nivåer. Detta bidrar till en försämring av den gemensamma målbilden och en försämrad koordination av arbetsätt och insatser. Olika avdelningar besitter olika kunskaper, vilka måste ges utrymme att kommuniceras. På Malmö-Sturup kommuniceras inte dessa kunskaper i tillräckligt stor utsträckning, vilket medför att det blir svårare att skapa en organisation som tillsammans tillgodoser kundernas önskemål. Att inte ha samma syn på hur man når högst tillfredsställelse hos kunden är något som leder till oenighet och uppfattningen om att organisationen är trög ökar.

Den strukturerade formen av informella möten ges inte möjlighet till för alla på Malmö-Sturup. De avdelningar vi arbetat med sitter skilda åt, något gemensamt lunchrum finns inte och de träffas bland annat därför sällan informellt. Bristen på informella möten bidrar till en arbetsmiljö där det sociala utbytet ges mindre utrymme. De informella mötena är inte oberoende av den formella strukturen. En förutsättning för att informella möten skall kunna skapas är att de ges tillfälle att mötas, vilket vi alltså inte anser att de på ett naturligt sätt gör på Malmö-Sturup.

### 4.3 Sammanfattande definition

Utifrån den diskussion vi ovan fört kring vår syn på management skulle vi avslutningsvis vilja sammanfatta vad vi anser vara management. Vi anser liksom Källström<sup>20</sup> att management måste ges en vid definition då det innefattar väldigt många olika delar. Management handlar enligt Källström om att sköta en organisation, men vi vill också betona syftet med management: att få organisationen att uppnå mål som ägarna satt upp

Vi anser utifrån tidigare resonemang att management i huvudsak består av tre uppgifter vilka vi använde oss av i vår reflektion kring ett managementproblem.

- Att sätta upp *mål* för organisationen utifrån de interna och externa förutsättningar som råder.
- Att genom *allokering av resurser* skapa förutsättningar för organisationen att nå de mål som satts upp.
- Att *optimalt använda* de resurser som finns och skapats för att nå målen.

Vi vågar påstå att förklaringen till vårt managementproblem, att inget händer på Malmö-Sturup, till stor del ligger i problem i ovanstående punkter.

Det är lätt att få uppfattningen att vi endast letat efter problem inom organisationen, men så är inte fallet. Vi har haft som föresats att även titta på aspekter som fungerar väl inom

---

<sup>20</sup> Källström, s. 15



organisationen i våra reflektioner kring vad management är. Vi upptäckte emellertid att det var svårt att finna något som vi ur en positiv bemärkelse fann värt att lyfta fram.

Andledningen till att det förhåller sig så tror vi är att de olika delarna av management är beroende av varandra. Fungerar inte en av delarna kommer det innebära att även de andra delarnas möjligheter att fungera begränsas. Om målet är otydligt blir det svårt att anpassa resurserna vilket leder till att det inte finns resurser för att nå de mål som är otydliga.

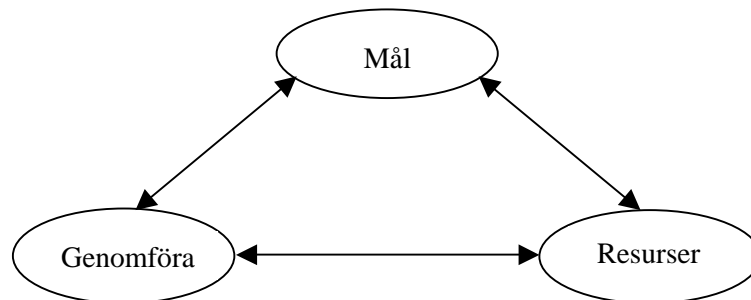


Bild 3, Egen bild av management

Vi väljer således inte att se på de olika delarna av management som statiska utan snarare som delar av en fortlöpande process. Ändras förhållandet i en del påverkas även de andra delarna.

#### 4.4 Managerns uppgifter och utmaningar

Som vi tidigare nämnt omfattar management många olika delar. Detta ställer i sin tur stora krav på de kompetenser och egenskaper en manager bör besitta. Managern skall vara den som anger riktningen för organisationen. Dessutom skall denna person tillvarata och skapa resurser så att organisationen ges förutsättningar att uppnå sina mål. Sist men inte minst skall managern se till att målen uppnås genom att använda de olika resurserna. Eftersom vi ser delarna som beroende av varandra är det viktigt att managern förstår förhållandet mellan delarna. Det är svårt att som ensam individ bemästra alla dessa delar, åtminstone om man skall genomföra arbetet på ett tillfredsställande sätt. Att besitta alla de kvalifikationer som vår definition av management kräver tror vi är en av de främsta utmaningarna för en manager.

Den föränderliga värld vi lever i ställer inte minst krav på en managers anpassning till sin omgivning. Det är viktigt att en manager är förändringsbenägen och beredd att anpassa sina tankesätt till förmån för nya och förbättrade. Vi är av uppfattningen att man i egenskap av manager omedvetet lätt fastnar i ett sätt att agera på och därigenom bromsar nytänkande inom organisationen. Vi tror till viss del, som tidigare sagts, att det för Malmö-Sturups del skulle vara önskvärt att få in nytt blod i ledningen, då de tankesätt som finns där idag inte svarar mot de krav som ställs på organisationen.

Den hårdnande konkurrensen och de större kraven på anpassning, ställer idag andra krav på managern än som tidigare gjorts. I managementlitteraturen från 1970-talet talas det, enligt Kotter, sällan om att man behöver en ledare i organisationen.<sup>21</sup> Då kretsade allt kring managern och dennes sätt att agera inom en högst strukturerad organisation, där varje dag planeras in i minsta detalj. Idag menar han istället att fokus ligger på ledarskap, att detta krävs

<sup>21</sup> Kotter (2001)

för att organisationen skall kunna existera i den snabbt förändrliga omvärlden. Ledarskap kommer därför att i allt högre grad efterfrågas då ”världen snurrar allt snabbare”.

Vi kan till viss del hålla med Kotter i hans resonemang, men menar ändå utifrån det vi tidigare skrivit att det även om man befinner sig i en värld full av förändring handlar om att skapa ordning och struktur. Enligt vårt sätt att tänka krävs alltså såväl ledarskap som struktur för att kunna skapa en väl fungerande organisation som klarar av att hantera förändringar. Till skillnad från Kotter väljer vi att väga in ledarskap i definitionen av management istället för att se de båda delarna skilda åt, då vi som sagts tidigare väljer att betona den fortlöpande processen, vilken ställer krav på båda delar.

Ett annat problem en manager står inför är att denne ofta sitter klämd mellan olika intressenter. Uppifrån är det ägarna eller en ledning som ställer krav på verksamheten och sätter förutsättningarna för arbetet, som att öka eller minska resurserna. I Malmö-Sturups fall kompliceras det ytterligare av att ägarna är staten vilket leder till att politik kommer in i bilden.

Underifrån är det de anställda som ställer krav på att få sina behov tillgodosedda. De vill ha en bra arbetsplats som de trivs på, de vill få vara med i beslutsprocesser, ofta genom facket, de vill kunna försörja sig men de vill också känna att de kan utvecklas. Utifrån är det kunder vars intressen är essentiella att tillvarata för organisationens fortlevnad. Men det finns även andra intressenter som samarbetspartners, kommuner, rättsväsendet och andra organisationer och institutioner som vill tillgodose sina intressen genom att påverka på olika sätt. I managerns uppgift ligger också att skapa en balans mellan alla dessa intressenter och deras önskemål.

#### **4.5 ”The knowing-doing gap”**

Genomgående under vårt projekt har vi uppmärksammat svårigheten i att ta steget från att veta vad man skall göra till att göra det. Problemet med att anställda på Malmö-Sturup upplevde att det inte hände något inom organisationen intresserade oss och vi försökte finna förklaringar till varför det var så. Då vi började arbeta med analys av vår egen grupp insåg vi snabbt att det i mångt och mycket var samma problematik som gjorde sig gällande där. Exempelvis visste vi att det var viktigt att ge varandra feedback, men undvek ändå initialt att göra det.

En teori som beskriver den problematik vi valt på ett sätt som passar relativt väl in på våra erfarenheter är ”The knowing-doing gap”.<sup>22</sup> Teorin går i korthet ut på att det finns en diskrepans mellan den kunskap som ett företag besitter och det som i företaget omsättes till handling. Med andra ord innebär i många situationer att veta vad som bör göras inte nödvändigtvis att det blir genomfört. Enligt teorin kan problemet inte enbart härledas till ledarskap eller någon annan enskild organisatorisk faktor, vilket stämmer väl överens med de resonemang vi fört genom våra management- och gruppreflekationer. Istället beror gapet på en blandning av ett flertal faktorer. Faktorerna, som är fem till antalet, kan således ses som fallor man skall akta sig för att hamna i, alternativt ta sig ur om man befinner sig där.

---

<sup>22</sup> Pfeffer & Sutton, s. 8

Den första beståndsdel är det faktum att det är betydligt enklare att tala om förändringar och förbättringar än att verkligen genomföra dem. Vidare är det också betydligt enklare att lita till minnet och till tidigare inträffade, likartade händelser. Det tredje hindret som kan uppstå är att en kultur uppstår i företaget som gör att det vid ett misslyckande uppstår en rädsla för att det fokuseras på vem misslyckandet beror på snarare än *vad* det beror på. Detta leder i sin tur till att man inte vågar ta några risker. Hinder nummer fyra innebär att uppföljnings- och belöningssystemen i organisationen är felaktigt utformade och inte täcker alla områden som är kritiska för företagets framgång, vilket i sin tur leder till att dessa kritiska faktorer åsidosätts. Det femte och sista hindret handlar om att det i företaget kan finnas en allt för stor intern konkurrens mellan de anställda och att kommunikationen och kunskapsutbytet de anställda emellan därför försämras. I olika stor utsträckning anser vi att dessa faktorer passar in på Malmö-Sturup och oss själva som grupp.

Enligt teorin finns det ett par olika alternativa tillvägagångssätt för att bli av med problemet. Grunden till en lösning måste vara att organisationens kultur tydligt värderar handling högre än prat och planering. En tänkbar beståndsdel häri är att från ledningshåll uppmuntra medarbetarna till att våga försöka och visa på att det är accepterat att ibland begå misstag. Att förändra värderingar i en organisation är dock inte något som enkelt låter sig göras. Ett sådant arbete är utmanande och komplext.

## 4.6 Sammanfattning

Vi har under denna kurs genom vår egen gruppprocess men också utifrån vårt projekt på Malmö-Sturup fått erfara att det ofta finns ett slående gap mellan att veta vad som bör göras och att göra det. Lärdomarna kring ”The knowing-doing gap” är något som vi kommer att ta med oss. Teorin har, tillsammans med våra egna reflektioner, givit oss en god inblick i ett problem som vi tror att många företag känner igen sig i. Vikten av kommunikation vid interaktion mellan människor, vilket både management och arbete i grupp till stora delar innebär har också blivit tydlig under arbetets gång. Samtidigt har vi skapat oss en referensram kring management och managern, vilka vi i framtiden förhoppningsvis kommer att ges möjlighet att utvärdera och utveckla med hjälp av nya erfarenheter.

## 5. Avslutning

Under tidigare kurser vid universitetet har vi i större utsträckning skapat oss kunskap genom information. Detta har i huvudsak skett genom att vi läst litteratur och lyssnat på föreläsningar. I bästa fall har denna kunskap, utöver att ha redovisats vid en tenta, tillämpats vid grupparbeten och uppsatser. Utgångspunkten har då varit litteraturen, som sedan applicerats på mer eller mindre verklighetsanknutna fall. Genom denna kurs har vi emellertid, i och med dess "action-reflection-learning"-upplägg, fått möjlighet att utifrån verkliga händelser reflektera och tillämpa teorier. Vi har även fått erfara att det som står i teorierna inte alltid fungerar lika smidigt i verkligheten. Även om de slutsatser vi dragit under arbetets gång inte på något vis är unika eller revolutionerande har vi själva, genom egna erfarenheter, kommit fram till dem. Den kunskap och de erfarenheter som kursen givit oss känns därför mycket värdefull.

Inom en snar framtid kommer vi att ge oss ut i arbetslivet. Managementprogrammet har givit oss en inblick i hur detta kan komma till stånd och därmed i viss utsträckning förberett oss för det. Detta tycker vi är mycket värdefullt och dessutom en unik möjlighet för en begränsad del av studenterna vid ekonomutbildningen vid Lunds Universitet.

# Litteraturförteckning

## Publicerade källor

- Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo, ”*Integrerad organisationslära*”, Studentlitteratur, 1995
- Cleland, David I, ”*Project Management*”, McGraw-Hill, 1999
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, ”*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, 1999
- Jonsson, Pirkko, ”*Arbeta i grupp*”, Utbildningsförlaget Brevskolan, 1998
- Källström, Anders, ”*I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*”, Industrilitteratur, 1995
- Kotter, John P, ”*A force for change – How leadership differs from management*”, The Free Press, 1990
- Kotter, John P, ”*What leaders really do*” Harvard Business Review, December 2001
- Lennér-Axelsson, Barbro, Thylefors, Ingela, ”*Arbetsgruppens psykologi*”, Natur och Kultur, 1991
- Jung, Carl G, ”*Psykologiska typer*”, Bokförlaget Natur och Kultur, 1993
- Lynch, Richard, ”*Corporate Strategy*”, 2:nd edition, Prentice Hall, 2000
- Mathiasson, Carin, ”*Praktisk Gruppsykologi*”, Studentlitteratur, 1994
- Morgan, Gareth, ”*Organisationsmetaforer*”, Studentlitteratur, 1999
- Nilsson, Mikael, Kropp, Göran, ”*Gruppen*”, Gleerups Utbildning AB, 2002
- Normann, Richard, ”*När kartan förändrar affärslandskapet*”, Liber Ekonomi, 2001
- Pfeffer, Jeffrey, Sutton, Robert, ”*The knowing-doing gap*”, Harvard Business School Press 2000
- Samuelson, Lars A (red), ”*Controllerhandboken*”, Industrilitteratur, 2001
- Senge, Peter M, ”*Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*”, Nerenius och Santérus förlag, 1995
- Stensaasen, Svein, Sletta, Olav, ”*Grupprocesser*”, Natur och Kultur, 2000
- Svedberg, Lars, ”*Gruppsykologi*”, Studentlitteratur, 1992

## Företagsinterna källor

### *Skriftliga*

- Affärsplan Malmö-Sturup 2003-2006
- Marknadsplan Malmö-Sturup 2003-2006
- Årsredovisning Luftfartsverket, 2001
- Malmö-Sturups utvecklingsplan 2001
- Öresundsbron och Malmö-Sturups flygplats, 1998
- Diverse andra interna dokument

### *Muntliga*

- Arne Bengtsson, stf Flygplatschef, 2002-10-31
- Cecilia Hagert, ekonomichef, 2002-11-21
- Ingrid Hjalmarsson, marknadskoordinator, flera intervjuer under perioden 2002-09-20 – 2002-12-20
- Staffan Karlsson, Flygplatschef, 2002-10-30, 2002-12-09
- Jan-Olov Knutsson, marknadsavdelningen, 2002-10-31
- Bertil Månsson, marknadschef, flera intervjuer under perioden 2002-09-20 – 2002-12-20

Olle Månsson, chef operativa avdelningen, 2002-11-12

Jonas Persson, marknadsavdelningen, 2002-10-23

Ingvar Wallin, informationschef, 2002-10-17