

Managementrapport Cardo AB FEK 261



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Studentkonsulter

Kristina Hillborg
Claes Jeppsson
Alexander Rad
Per Wieselgren

Projekthandledare

Christine Blomqvist

Sammanfattning

Titel:	Managementrapport Cardo AB
Ämne/kurs:	FEK 261 Management
Seminariedatum:	2005-01-17
Författare:	Kristina Hillborg, Claes Jeppsson, Alexander Rad, Per Wieselgren
Handledare:	Christine Blomqvist
Företag:	Cardo AB
Fem nyckelord:	Management, kommunikation, projekt, team, individ
Syfte:	I denna rapport har vi samlat de lärdomar kring management vi dragit på såväl företaget som under grupprocessen.
Slutsatser:	<p>En första viktig lärdom har dock varit vår nyvunna förståelse för den <i>komplexitet</i> som präglar en stor internationell koncern. Kommunikation är viktig i ett företag inte minst som bärare av <i>syfte och mål</i> med olika aktiviteter, men även i allmänhet för att tillse att flödet av information inom organisationen tillgodoses. Vi har sett vikten av feedback för att skapa tillit och visa uppskattning. Vi har efter studier av teorier, iakttagande av andra företag, samt inte minst via vår interaktion med anställda under genomförandet av detta projektarbete uppmärksammat vikten av att moderbolaget i en koncern tydligt visar sina <i>värderingar</i> genom exempelvis uttalad <i>vision</i> samt <i>mission</i>. Vi har på företaget sett att <i>chefen</i> har en viktig roll att fylla. Våra lärdomar är att chefen måste vara en generalist som ska kunna operationalisera mål, lösa konflikter, skapa fokus samt kanske viktigast av allt <i>motivera</i> sina anställda.</p> <p>Vad gäller konsult-klientrelationen har vi sett att öppenhet och närhet är viktigt för att skapa förtroende, samt även lärt oss att man som konsult måste kunna lämna ifrån sig sitt projekt när tiden är kommen. Slutligen har vi sett att det är viktigt att ha kompletterande medlemmar i ett team samt vikten av konfliktlösning för den fortsatta arbetsprocessen.</p>

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
2. Projektarbete.....	5
2.1 Intryck	5
2.1.1 Fallföretaget	5
2.1.2 Uppdraget	6
2.1.3 Konsult-klientförhållandet	7
2.1.4 Arbetsprocess	7
2.2 Uttryck.....	9
2.2.1 Avrapportering	9
2.2.2 Resultat.....	10
2.3 Avtryck.....	10
2.3.1 Projektgruppen → Cardo.....	10
2.3.2 Cardo → Projektgruppen.....	11
3. Team.....	13
3.1 Teamets bildande och sammansättning.....	13
3.2 Teamets Utveckling.....	14
3.3 Roller i teamet	15
3.4 Teamlärande	17
3.5 Konflikter	19
4. Individen.....	22
4.1 Självkännedom	22
4.2 Motivation	23
5. Kommunikation och Feedback.....	25
5.1 En gemensam tankemodell för gruppen.....	25
5.2 Företaget.....	26
5.3 Managementkursen	27
6. Avslutning	28
Källförteckning.....	29

1. Inledning

Under den gångna hösten har vi givits möjlighet att utveckla och fördjupa våra kompetenser samt få nya erfarenheter genom det projektarbete vi utfört på Cardo AB. Från start till mål har vi som grupp haft höga ambitioner och förväntningar på kursen som i varierande utsträckning har infriats under terminens gång. Möjligen har detta, samt det faktum att vår grupp har bestått av individer med olika bakgrund, intressen och erfarenheter, kommit att påverka vårt arbete. Genom projektarbetet har vi erhållit en bred bild av management då vi fått intryck från samtliga nivåer inom företaget. Vi har med fräscha ögon givit Cardo nya perspektiv som kommer att ligga till grund för företagets fortsatta utvecklingsarbete med performance management. Vi har under hela projektet erhållit positiv feedback från klienten och vid vårt senaste möte stod det klart att vi levt upp till de förväntningar som företaget haft.

Tanken med denna rapport är att lyfta fram våra viktigaste insikter och lärdomar kring management som erhållits under denna kurs. Under projektets gång och inte minst vid skrivandet av denna rapport har vi reflekterat över resultatet och vägen dit. Vi känner att detta vårt första konsultuppdrag, som det första praktiska inslaget under våra högre studier, har utvecklat oss på ett sätt vi inte tidigare upplevt. Under terminen har vi dragit många lärdomar varav vissa på grund av begränsat utrymme eller beroende på lärdomens karaktär inte innefattas i denna rapport.

Dessa våra insikter och lärdomar presenteras utifrån följande disposition: Först en del om vårt praktiska arbete med *projektet* med tillhörande lärdomar, varefter vi går över till de viktiga erfarenheter vi dragit av att arbeta i *team*. *Individens* roll avhandlas och innan våra *avslutande kommentarer* har vi valt att ge *kommunikation & feedback* ett eget kapitel då många av våra lärdomar kretsar kring detta.

2. Projektarbete

I detta kapitel har vi valt att samla våra erfarenheter kring projektarbetet i de relativt självförklarande rubrikerna intryck – uttryck – avtryck, där läsaren får följa projektets olika stadier.

2.1 Intryck

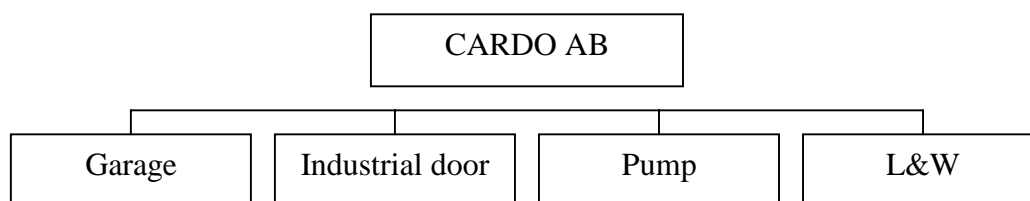
Nedan presenteras våra intryck under projektarbetet vilka baseras på det uppdrag vi tilldelades och huvudsakligen har erhållits genom samspelet mellan konsult och klient samt den långa och givande arbetsprocess vi genomfört. Kapitlet inleds med en kort presentation av vårt fallföretag, Cardo.

2.1.1 Fallföretaget

Cardo AB är idag en internationell verkstadskoncern. Historiskt har koncernen genomgått stora förändringar och den uppstod genom en sammanslagning av Sonesson Industrier och Cardo, som då bestod av intressen i ett antal livsmedelsbolag som Hilding samt före detta Sockerbolaget. Genom vidare strukturaffärer med Volvo uppstod Cardo och 1995 noterades företagets aktier vid Stockholms fondbörs. Företagets ägarbild är koncentrerad till Sverige där den enskilt störste ägaren Fredrik Lundberg tillsammans med ett antal svenska banker och försäkringsbolag kontrollerar majoriteten av aktierna.

Företagets strategiformulering fokuserar på att Cardo genom en internationell verksamhet ska vidareutveckla och leverera högkvalitativa produkter samt system till företag och konsumenter. Idag sker 90 procent av koncernens försäljning utomlands. Cardo har c:a 110 operativa bolag där omkring 90 är verksamma utanför Sverige. 2004 hade bolaget 5774 anställda.¹

Cardos finansiella mål är att över en konjunkturcykel uppnå en årlig försäljningstillväxt på 15 procent. Hälften ska utgöras av organisk tillväxt och resten ske genom förvärv. Ett annat mål är att avkastningen på sysselsatt kapital årligen ska överstiga 20 procent. Efter ett flertal förvärv och utförsäljningar har Cardo etablerat starka positioner på marknader för portar, pumpar och mätinstrument. Exempelvis är företaget nummer ett i världen vad gäller mätutrustning för massa/papper och inom marknaden för garageportar är företaget nummer två i Europa. Verksamheten är indelad enligt nedanstående organisationsschema.



¹ Cardos 9-månadersrapport januari-september 2004

2.1.2 Uppdraget

För att visa på att problem i ett företag kan vara av olika karaktär refererar vi till Miles & Snow² som i sin klassificeringsmodell kallar det problem vi skulle komma att tilldelas ett *administrativt problem*. Detta innebär att man snarare än på externa faktorer måste fokusera på företagets interna miljö, system och processer.

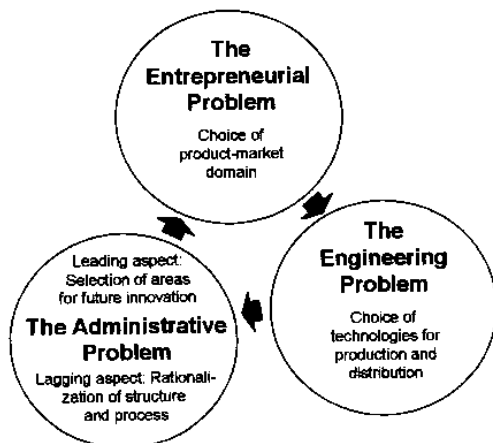


Bild 2.1: Miles & Snows klassificeringsmodell

Den initiala projektformuleringen var att utveckla ett system för performance management inriktat på chefskadrarna. Denna information låg till grund för ett första möte med Anders Gerhardson, personaldirektör tillika vår projektvärd. Uppdraget väckte vårt omedelbara intresse och dess omfattning upplevdes som utmanande.

Genom detta första möte med Anders fick vi en tydligare uppfattning av uppdragets omfattning. Anders tydliggjorde att uppdraget i sig inte skulle leda till en slutgiltig "lösning" utan att projektarbetet skulle ligga till grund för Cardos fortsatta arbete med performance management

Vi fick reda på att Cardo huvudsakligen är ett finansiellt styrt företag och att det på koncernnivå idag endast finns finansiella mål samt tillväxtmål. Anders uppfattade denna styrning som effektiv men något bristfällig. Utifrån ett mer långsiktigt perspektiv ser Anders att det finns ett behov av ytterligare dimensioner i företagets styrsystem. Historiskt sett har Cardo alltid haft en platt organisation med stor tilltro till att man på lokala bolag fokuserar på övriga dimensioner såsom medarbetare och kunder. Dock har koncernledningen i nuläget en något oklar bild av hur de olika bolagen inom koncernen styrs och hur performance management inom dessa bolag sammanfaller med koncernens syn.

Vårt uppdrag utmynnade i att genom en nulägesanalys med fokus på performance management, ge Anders Gerhardson en helhetssyn av två bolag i koncernen, Cardo Door Production AB (CDP) och Lorentzen & Wettre AB (L&W). Med utgångspunkt i denna analys

² Miles, R. E. & Snow, C. C, Organizational strategy, structure and process

ämnade vi även presentera våra tankar kring behovet av ytterligare dimensioner i företagets styrsystem. Valet av de tilldelade enheterna grundade sig på Anders uppfattning om att både CDP och L&W är stabila företag inom Cardokoncernen från vilka resultat kan generaliseras och appliceras på stora delar av den övriga koncernen.

2.1.3 Konsult-klientförhållandet

Det har varit mycket lärorikt att arbeta med ett praktiskt inslag i utbildningen och vår konsultroll gentemot Cardo har varit utvecklande för oss. Vi möttes inledningsvis av svårigheter att få tillgång till lokaler på Cardo, och vi var rädda att detta skulle komma att inverka negativt på vår relation till klienten.

Allteftersom fann vi det dock möjligt att i allt ökande omfattning utnyttja konferenslokaler och faciliteter på Cardo och denna ökade närhet gav möjlighet till ett ömsesidigt utbyte med företaget. Vi fann det lättare att interagera med anställda vilket ledde till en ökande grad av engagemang och en öppenhet vad gäller tillgång till såväl information som kontaktpersoner. Vi ser detta som ett tecken på att vi lyckats skapa ett förtroende för våra personer och vårt uppdrag och vi ser att vårt resultat tack vare detta blivit bättre.

Förhållandet mellan oss som konsulter och Cardo som klient kan illustreras i följande modell³. Enligt denna modell har vi under vårt projektarbete befunnit oss någonstans i mitten i det som kallas *faktasamlare* och *analytiker* vilket beskrivs som att man *samlar data stimulerar tänkande samt identifierar alternativ och analyserar konsekvenser*. Detta visar på den ömsesidighet som präglar vårt förhållande till Cardo.

Frageställare Processkonsult Faktasamlare Analytiker Problemlösare Utbildare Expert Pådrivare

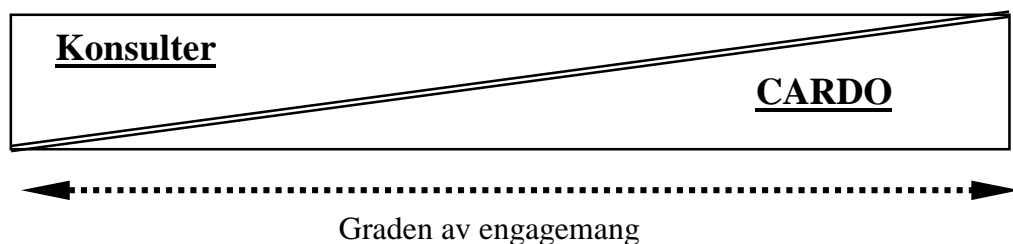


Bild 2.2: Konsult-klientförhållandet

2.1.4 Arbetsprocess

I ett tidigt skede kom vi överens med Anders om att föra en tydlig och kontinuerlig kommunikation för att på så sätt säkerställa projektets framgång. Vi sammanställde på begäran av Anders en projektplan där det skapades en gemensam bild av projektet. Vi definierade i denna projektets mål, bröt ner detta mål i arbetsuppgifter och identifierade möjliga risker. Genom projektplanen skapades en struktur som, efter att samsyn nåtts med

³ Lindberg, Börje, *Konsult: Handbok för konsultrancher*

Anders, kom att understödja oss under arbetsprocessens gång. Vår projektplan innehöll en ”Work breakdown structure” som användes för att kontinuerligt följa upp och kontrollera det dagliga arbetet. Anders klargjorde redan från början att han under projektets gång skulle finnas tillgänglig för handledning vid behov. Detta var något som vi utnyttjade vid ett flertal tillfällen då kontinuerlig kommunikation och feedback varit centralt i vårt projektarbete. (Detta är viktigt nog att behandlas i ett eget stycke senare i rapporten).

När målet med projektet var definierat började vi med att läsa in oss på relevant teori kring performance management. Det visade sig snart att performance management är ett stort område vilket gjorde att vi fokuserade på att hitta teorier som passade väl med de för Cardo rådande omständigheterna. Vårt val av teori påverkades sålunda av att Cardo var en industriverkstadskoncern, att branschen är mogen samt av de finansiellt styrda (huvudsakligen decentraliserade och funktionsindelade) enheterna inom koncernen. Dessutom togs det faktum att vissa av enheterna inom Cardo står inför strategiska förändringar i beaktande.

Med kontakten med Cardo etablerad, projektets mål tydligt definierat i projektplanen och relevanta teorier innanför västen kände vi oss trygga och motiverade och fortsatte med att genom studier av organisationsscheman och företagsinterna dokument för de tilldelade enheterna skapa oss en bild företagens verksamhet.

Då syftet med projektet var att skapa en aktuell och rättvisande lägesbild av de båda enheterna krävdes en metod som tillät ett nära samspel med organisationen. Både vi och Anders ansåg att den optimala metoden för insamling av denna data utgjordes av personliga intervjuer.

Vi påbörjade därför utformningen av ett intervjuunderlag som baserades på dimensionerna: strategi, målsättningar, mätning, styrning, värderingar samt ledarskap eftersom detta, enligt oss, tillsammans fångar både de hårda och de mjuka dimensioner som utgör performance management. För att få så hög validitet och reliabilitet som möjligt i vår undersökning genomförde vi, och spelade in, drygt 50 personliga intervjuer på alla organisatoriska beslutsnivåer. Anders önskade få information om hela beslutskedjan varför vi i möjligaste mån tillsåg att vi inte bara gick på bredden i organisationen utan även på djupet inom de olika funktionerna. Efter genomförda intervjuer påbörjade vi det omfattande arbetet med att skriva rent samtliga intervjuer och sammanställa detta material för analys.

Denna sammanställning utmynnade i att mönster för de olika dimensionerna, inom och mellan företagen, tydligare framträdde och detta utgör bidraget ”nulägesanalys” i projektrapporten.

För att även leva upp till den del av syftet som, förutom en nulägesanalys, efterfrågade tankar och funderingar kring Cardos fortsatta arbete med Performance Management analyserade vi vårt material ytterligare. Vi valde att stödja vårt resonemang på teorier kring gemensamma värderingar samt en teoretisk modell framtagen av Nilsson & Rapp⁴ som på ett, enligt oss, bra och översiktligt sätt tar hänsyn till många av de processer och strukturer som återfinns hos Cardo. Under denna fas föll sig arbetet så att respektive medlem utefter intresse fördjupade sig i en specifik del av analysen. Vid sammanställningen satt alla medlemmarna tillsammans och formade gemensamt den slutgiltiga rapporten. Denna process visades sig inte vara odelat problemfri vilket kommer att behandlas ytterligare nedan under rubriken *Team*.

⁴ Nilsson, Fredrik & Birger Rapp, *Understanding competitive advantage : the importance of strategic congruence and integrated control*

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att:

- Närhet är värdefullt för klientrelationen. Genom närhet skapas såväl större engagemang som ökad öppenhet vilket underlättar uppbyggandet av förtroende.
- Tydlig kommunikation och kontinuerlig feedback parterna emellan är avgörande för projektresultatets säkerställande.
- Datainsamling genom personliga intervjuer kräver en förmåga att få respondenten att känna förtroende och tillit under intervjun. Det är annars lätt att respondenten blir reserverad vilket kan påverka resultatet negativt.
- En gedigen projektplan är ett bra sätt att säkerställa arbetsprocessen och fungerar som ett kontrollverktyg för upprätthållandet av en gemensam projektbild mellan klient och konsult.

2.2 Uttryck

I detta stycke visar vi hur vi givit uttryck för den kunskap vi insamlat och den insikt kring projektuppdraget vi erhållit. Vi visar på vårt upplägg för avrapportering samt presenterar de enligt oss viktigaste resultaten. En av huvuduppgifterna var att sammanställa en nulägesanalys men denna kommer p.g.a. sin natur samt omfång inte att beskrivas närmare här utan vi finner det istället lämpligare att kortfattat beskriva våra riktlinjer och tankar.

2.2.1 Avrapportering

Vid vårt första möte med Anders diskuterade vi tidpunkter för avrapportering och fastslog ett preliminärt datum före jul. Vi förde en dialog kring vilka former för rapportering som kunde vara lämpliga i detta fall och kom slutligen överens om att en workshop av någon form skulle vara givande för företaget såväl som för oss. Initialt var alltså tanken att genomföra en workshop med relevanta personer ur koncernledningen och där föra en dialog kring vårt resultat vilket skulle vara utvecklande för båda parter och kunna bidra med givande tankar till slutställandet av projektrapporten.

Dock visade det sig vara praktiskt omöjligt att på så relativt kort varsel, för ett stort företag som Cardo, sammanföra koncernledningen till ett möte vilket resulterade i att vår presentation tog formen av en öppen och tankeväckande dialog med vår projektbeställare Anders där vi gavs tillfälle att förmedla våra resultat. Utöver denna rapporteringsform var vi ense om att en projektrapport i pappersform borde inlämnas med tanke på innehållets omfattning och form. Då de båda undersökningsenheterna visat såväl stort engagemang, öppenhet samt inte minst nyfikenhet kring resultatet ansåg såväl vi som Anders att konstruktiv feedback till företagen var en självklarhet.

2.2.2 Resultat

Genom vår undersökning konstaterade vi att Cardos nuvarande finansiellt orienterade styrsystem förefaller vara lämpligt när verksamheterna verkar i stabila miljöer. Cardo står dock inför en osäkrare framtid med behov av förändringar och ett uteslutande finansiellt styrsystem kan genom sin rigiditet hämma nödvändigt utvecklingsarbete. Det är vår uppfattning att ett styrsystem som omfattar hårda såväl som mjuka dimensioner, med sin flexibilitet, gör det lättare för verksamheterna att anpassa sig till framtida förändringar.

Vår tro är att Cardo för att kunna skapa goda förutsättningar för en mjukare verksamhetsstyrning, bör inleda med att utarbeta en gemensam värderingsbas där t.ex. *värderingar* och *vision/mission* behandlas för att på så sätt få organisationen att dra åt samma håll. Vi har sett att såväl värderingar som key success factors i de studerade företagen kretsat kring kund, kvalitet, och kompetens samt att trygghet förutom dessa framstår som mycket viktigt för de anställda. Här fann vi att Cardo har en bra utgångspunkt för att skapa en gemensam bas och på detta sätt betona vikten av dimensioner som medarbetare och kund. Vi anser även att Cardo i det fortsatta arbetet bör fokusera på att förbättra sin *kommunikation* externt såväl som internt inom koncernen. Detta eftersom allt förändringsarbete i grunden bygger på att företaget har alla anställda med sig.

2.3 Avtryck

Vi vill i detta kapitel visa på de avtryck vi ser att vårt arbete gjort på Cardo, men inte minst visa på de avtryck i form av managementlärdomar vi har erhållit. Dessa presenteras utan inbördes rangordning.

2.3.1 Projektgruppen → Cardo

Vår ambition med projektarbetet har likt målet för managementkursen varit att lämna ett avtryck i företaget. Vi har för att uppnå detta framställt ett underlag som baseras på såväl aktuell teori kring performance management som, kanske ännu viktigare, åsikter och tankar från Cardos anställda. Vi är nöjda med vårt resultat och denna åsikt delas av Anders som uttryckt sin tillfredsställelse över resultatet och ser det som ett värdefullt bidrag i det fortsatta arbetet med att utveckla företagets performance managementsystem. Han ser att det huvudsakliga syftet, att med fräscha ögon, studera och utvärdera organisationen uppfyllts och vi tror även att vi under resans gång väckt tankar och sått åtskilliga frön.

Då vi arbetat nära klientorganisationen och haft ett ömsesidigt ansvar för framställandet av resultatet har vi på ett sätt som varit lärorikt och givande för alla parter kunna uppfylla vårt och klientens mål. Vi anser oss utefter resans gång ha skapat goda möjligheter till lärande för alla.

Vi vill här passa på att infoga en liten brasklapp avseende generaliserbarheten av resultatet. Med facit i hand kan vi tycka att generaliserbarheten i viss utsträckning är begränsad då L&W på många sätt verkar skilja sig från huvuddelen av koncernens övriga enheter. Cardokoncernen innefattar över 100 enheter varav vår uppgift var att studera två. Vi har

delgivit Anders Gerhardson våra tankar kring denna problematik och en lång dialog har förts härom under presentationen.

2.3.2 Cardo → Projektgruppen

Tack vare att vi under vårt projekt fått möjligheten att på nära håll studera management på olika nivåer inom företagen har vi genom att ta del av olika perspektiv skapat oss en bred bild av management. Under projektets gång har vi sett många faktorer som ur ett managementperspektiv är av vikt för en lyckad verksamhetsstyrning. Intressant har varit att många av dessa, oberoende av nivå inom företagen, har varit återkommande.

En första viktig lärdom har dock varit vår nyvunna förståelse för den *komplexitet* som präglar en stor internationell koncern. Vi är självklart medvetna om att företaget i dagsläget arbetar med nedan nämnda faktorer, och att förändring tar tid. Detta minskar dock inte behovet av att belysa de svårigheter som finns att skapa kongruens mellan olika nivåer inom dotterbolag samt mellan dotterbolag och moderbolag.

Vi har efter vår tid på Cardo sett vikten av att på ett tydligt sätt förmedla *syfte* och *mål* och fått förståelse för att avsaknaden av detta kan skapa osäkerhet. Vi har sett koncernens trevande försök att skapa gemensamma värderingar vackla på att man inte tydligt nog åskådliggjort *syfte* och *mål* med detta förändringsarbete. Den osäkerhet som däremot väcks av att inte riktigt veta *vad* man ska göra eller *varför* kan verka förlamande på en organisation vilket i sin tur är farligt då det underbygger den dynamism som krävs i företagets dagliga verksamhet.

Kommunikation och *feedback* är andra områden av yttersta vikt i ett företag. Kommunikation är viktig inte minst som bärare av *syfte-mål*, men även i allmänhet för att tillse att flödet av information inom organisationen tillgodoses. På samtliga nivåer inom de enheter vi studerat har de anställda visat sitt missnöje med att inte få tillräcklig *feedback*. Ju högre grad av komplexitet inom ett företag desto viktigare att man jobbar med *kommunikation* och *feedback*. Då vi anser våra lärdomar kring dessa vara så pass omfattande och viktiga har vi valt att ge dessa en egen rubrik där de behandlas utförligare. Vi har sett exempel i verksamheten på att avsaknaden av tydlig och strukturerad kommunikation kan leda till ryktesspridning vilket i sin tur stjäl fokus från verksamheten.

Vi har efter studier av teorier, iakttagande av andra företag, samt inte minst via vår interaktion med anställda under genomförandet av detta projektarbete uppmärksammat vikten av att moderbolaget i en koncern tydligt visar sina *värderingar* genom exempelvis uttalad *vision* samt *mission*. De allra flesta av de anställda vi talat med uttryckte en önskan om koncerngemensamma värderingar vilket skulle underlätta utbytet inom koncernen samt skapa en känsla av gemenskap. Det är inte svårt att hitta teorier som påtalar vikten av ovannämnda och exempelvis Grant betonar att *vision* och *mission* skapar såväl sammanhållning som fokus, och därmed blir viktiga instrument och inslag i företagets styrning.⁵

Vi har på företaget sett att *chefen* har en viktig roll att fylla. Våra lärdomar är att chefen måste vara en generalist som ska kunna operationalisera mål, lösa konflikter, skapa fokus samt

⁵ Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*

kanske viktigast av allt motivera sina anställda, något som även diskuteras i boken "Becoming a Manager" av Linda A Hill. De företag vi besökt har präglats av olika chefsstilar men gemensamt för dessa är vikten av att delegera. På detta sätt ges ansvar vilket är viktigt för såväl motivation som tillit. Då vi studerat två olika företag som dessutom befunnit sig i olika faser har vi sett vikten av situationsbaserat chefskap, hur man i olika situationer kan skapa, eller inte skapa, fokus för verksamheten. En osäker miljö ökar behovet av tydlighet och ställer högre krav på chefskapet.

Det har vidare varit en nyttig erfarenhet att man som konsult inte alltid får skörda det man sår. Att lämna vidare det man har presterat, och skiljas från sitt lindebarn, utan att alltid kunna se slutresultatet kan smärta.

3. Team

Enligt Lind & Skärvad är ett team ett antal individer, med olika kompetenser, som samspelar med varandra och med integrerade arbetsuppgifter ska uppnå vissa mål.⁶ Teamet kan i större utsträckning än individen nå insikter, utveckla idéer samt utforma strategier. Detta projektarbete har varit en lärprocess för oss i hur team fungerar i praktiken och denna process alltifrån teamets bildande, utveckling, lärande, konflikthantering samt rollfördelning beskrivs i sin helhet nedan.

3.1 Teamets bildande och sammansättning

De grupper vi skulle komma att arbeta i delades in utefter ett antal olika faktorer som exempelvis studiebakgrund och personliga intressen men även enligt ett test av Kolbs sk. *lärprofiler*. Enligt Kolb har människor mer eller mindre fallenhet för att på olika sätt lära sig saker. Kolb har enligt sin modell samlat vad han uppfattar som olika lärosätt i fyra specifika lärprofiler som beskriver *hur* man lär sig: *Konkreta upplevelser*, *aktivt experimenterande*, *reflekterande observation* samt *abstrakt tänkande*.⁷ (se bild 3.1). Individuellt fyllde vi studenter i dessa profiler där man på en tänkt skala skulle bedöma sitt lärande. (Se Bild 3.2)

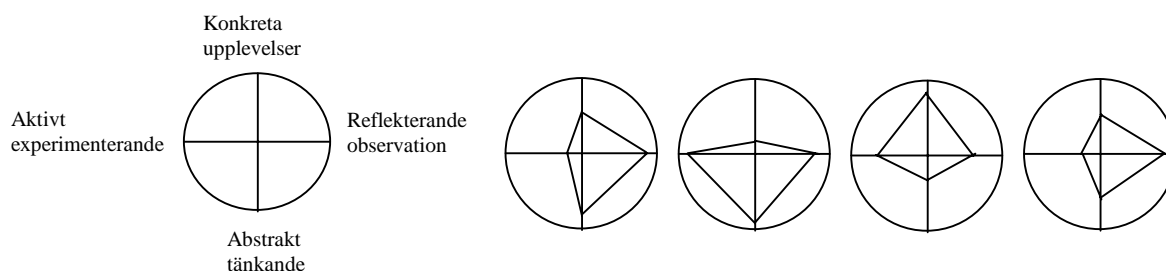


Bild 3.1: Kolbs lärprofiler

Bild 3.2: Våra individuella lärstilar

Tanken med att använda Kolbs lärprofiler, för att skapa grupper med inslag av alla lärprofiler, är god då man på detta sätt skapar möjligheter för kompletterande lärostilar i gruppen. Dock är det viktigt att vara medveten om att det sätt på vilket man *tror* sig lära kan vara mycket skiljt från det sätt på vilket man *de facto* lär sig. Visst har man säkerligen efter flera års högre studier nått viss insikt kring sig själv men man ska inte överskatta denna förmåga att frikoppla sig från förutfattade meningar om sig själv med därtill hörande narcissism.

Vi noterar även att ingen hänsyn tagits till gruppmedlemmarnas kön vid gruppens sammansättning och att detta kan ha varit negativt då studier visar att vissa kombinationer av blandade grupper fungerar bättre än andra.⁸ Lärdomen här är kanske snarare att det krävs kompletterande personligheter i en grupp och att detta huvudsakligen handlar om individuella personlighetsdrag vilka inte behöver vara relaterade till personens könstillhörighet.

⁶ Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld*

⁷ Senge, P. M., *Den femte disciplinen : den lärande organisationens konst*

⁸ Fenwick, G. D & Neil, D. J. (2001) Effect of Gender Composition On Group Performance

3.2 Teamets Utveckling

Vi kom under ett av kursens internat i kontakt med den teori kring gruppens utveckling som kallas "Fundamental Interpersonal Relationship Orientation"⁹ (FIRO). Ursprungligen framtagen för amerikanska armén är denna modell även applicerbar på grupper i allmänhet och beskriver de tre huvudfaser en grupp genomgår under sin utveckling.

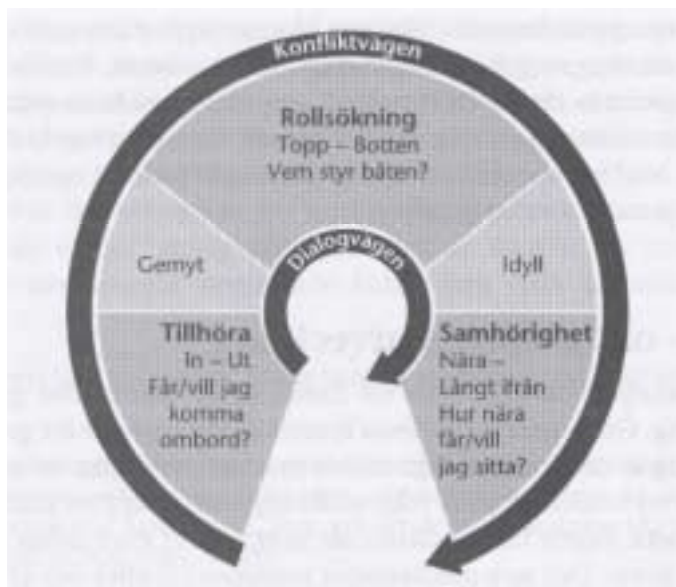


Bild 3.3: FIRO-modellen

Den första fasen är *tillhörafasen* som behandlar själva medlemskapet i gruppen. Denna fas började för oss samma dag som den slutgiltiga gruppindelningen var färdig. Gruppen samlades så och gruppmedlemmarna tog genast tempen på varandra genom att presentera sig och diskutera varandras respektive bakgrund. Vi uppnådde snabbt samsyn kring att en mycket hög ambitionsnivå skulle hållas för managementkursens genomförande. Det som härefter infaller kallas enligt FIRO för *gemyt* och innebär att man efter den första dusten under *tillhörafasen* får lite andrum och lugn innan nästa fas. Just delen *gemyt* var för vår del ganska lång då vi av planeringstekniska skäl inte kunde komma igång med den handfasta delen av projektarbetet. Tiden ägnades huvudsakligen åt att vi läste in oss på teorin kring Performance Management vilket sakta ledde oss in i *rollsökningsfasen* där det föll sig naturligt att vissa medlemmar i gruppen tog på sig olika roller, enligt vad som diskuteras nedan under rubriken *roller i teamet*. Då denna rollfördelningen skedde odramatiskt var det klart mer diskussion kring fördelningen av ledarskap, makt och ansvar och denna process var konfliktfylld och präglades av många långa diskussioner. Dessa diskussioner ledde ibland fram till perioder av skenbar *idyll* där gruppen ansåg sig ha nått samförstånd kring de problem som varit. Dock visade det sig ofta att missförstånd hade uppkommit och den ursprungliga problematiken kvarstod. Vi har funderat på om det faktum att vi relativt sent kom in i den fas som kallas *rollsökningsfasen* kan ha medfört att det varit svårt för oss rent tidsmässigt att reda ut eventuella problem med rollfördelning. I vilket fall som helst har de konflikter som kantat resans gång gjort att vi inte uppfattar att vi, under sammanställandet av projektrapporten, som

⁹ Lars Svedberg *Gruppsykologi* samt internatmaterialert

grupp uppnått den slutligen önskade *samhörighetsfasen* som kännetecknas av befrielse och att alla konflikter är lösta.

Det är först nu i efterhand, under skrivandet av denna managementrapport, som vi på ett mer rationellt sätt har kunnat diskutera de konflikter som har funnits. Vi har studerat mycket teori kring konflikter och det påtalas inte minst vikten av att inte i efterhand marginalisera, bagatellisera eller förvrida den uppfattningen man haft under konflikten. Detta har vi tagit fasta på och nogsamt diskuterat igenom de konflikter vi haft i gruppen och deras orsak.

Vi har funnit det oändligt mycket lättare att nu i efterhand diskutera konflikterna när de är frikopplade och distansierade från den frustration och ångest de fört med sig under projektets gång. På detta sätt har vi på ett mer konstruktivt sätt nu kunnat analysera dem och dra lärdom av dem. Vissa konflikter löstes aldrig och kvarstår ännu i dag, men vi kan på ett annat sätt ”vara eniga om att vara oeniga” nu när konflikterna inte ska lösas utan mer beskrivas och analyseras.

Givetvis hade det varit önskvärt att redan under projektrapportens skrivande nå det stadium av reflektion vi nu uppnått. Detta har dock tyvärr inte varit möjligt men vi är övertygade om att den långa och bitvis konfliktfyllda vägen, även om den inte fört oss till *samhörighetsfasen*, givit oss ovärderliga kunskaper i gruppdynamik.

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att:

- *Tillhörandefasen* underlättas av att den enskilde individen har en ödmjuk och öppen inställning till övriga individer då granskning och acceptans kan vara en krävande process.
- *Rollsökningsfasen*, som för vårt team kantats av konflikter, kräver en hög grad av lyhördhet bland samtliga teammedlemmar för att möjliggöra ansvarsfördelning.
- *Samhörighetsfasen*, som vi aldrig uppnådde, fordrar att man inom teamet talar öppet om de känslor som existerar för att på så vis skapa förtroende och tillit individerna emellan.
- Det är farligt att under mellanfaserna *gemyt* och *idyll* invaggas i ett falskt lugn som minskar teamets förmåga till reflektion och självgranskning.

3.3 Roller i teamet

Flera olika faktorer påverkar den vi roll vi får eller ”tar oss” i en grupp. De enskilda gruppmedlemmarnas personligheter, kön, kompetens, utbildning, intresse, kulturella bakgrund etc. får konsekvenser för samspelet och rollfördelningen i gruppen. Gruppens sammansättning påverkar alltså de individuella rollerna och det är ett välkänt fenomen¹⁰ att vårt sätt att agera ofta skiljer sig från en grupp till en annan. Av erfarenhet vet vi att en person som i en grupp upplevs som handlingskraftig med stort självförtroende i en annan grupp kan vara försiktig

¹⁰ Olsson, Eric, *På spaning efter gruppens själ: gruppen i teori och praktik*

och tillbakadragen. Denna erfarenhet har fått oss att i denna fas av arbetet fundera på de roller vi haft i detta projektarbete.

Under kursen har vi genomfört ett antal olika tester som syftat till att på olika sätt öka vår insikt om oss själva och hur vi fungerar i olika situationer. Ett av dessa var ett test designat av Meredith Belbin vilket vi kom i kontakt med på det av våra internat som benämndes ”Teambuilding och aktörsträning”¹¹. Testet visade på vilken roll man som individ har i ett team. Belbin har utvecklat ett antal personlighetstyper med olika styrkor och svagheter och visar på hur de fungerar i relation till de andra i ett team. Utifrån ett antal frågor kring hur man reagerar eller tror sig reagera i olika situationer ett team kan befinna sig i fylldes en tabell slutligen i. Det var svårt att ”fuska” eller till egots egen vinning styra de svar man gav på grund av ett snillrikt system för sammanräkning av poängen. Testet gav så svar på vilken roll i teamet man skulle kunna ta.

Om vi tittar på testresultatet för medlemmarna i vår grupp och sammanställer de teamroller där vi fått högst värden i testet ser vi att vår grupp består av en *Implementer/Shaper*, en *Shaper/Resource investigator*, en *Coordinator/Teamworker* samt en *Teamworker/Resource Investigator*. Enligt Belbin karakteriseras dessa teamroller av följande egenskaper:

- *Implementer*: Disciplinerad, pålitlig och effektiv. Omvandlar idéer och beslut till praktiska lösningar och åtgärder. Kan dock vara för konservativ och oflexibel.
- *Shaper*: Dynamisk, utåtriktad och tävlingsinriktad. Driver på och övervinner hinder. Kan dock vara otålig och lagd åt provokation.
- *Resource investigator*: Utåtriktad, entusiastisk och kommunikativ med kapacitet för att kontakta folk och utforska allt nytt. Förmåga att svara på utmaningar. Kan dock lätt tappa intresset när den första entusiasmen falnat.
- *Coordinator*: Stabil, kontrollerad och målmedveten med gott självförtroende och kapacitet att ta hand om och välkomna alla bidrag på deras meriter och utan fördomar. Kan dock upplevas manipulativ.
- *Teamworker*: Socialt inriktad, ganska mild och känslig. Har förmåga att känna av personer och miljöer och skapa teamkänsla. Kan dock ibland verka obeslutsam.

Med projektarbetet bakom oss är det nu möjligt att såhär i efterhand se hur vi uppfattat oss själva och varandra i gruppen utifrån de kriterier som Belbin ställt upp. Efter att vi utvärderat testet gemensamt känner vi att de egenskaper vi tillskrevs relativt väl stämmer överens med hur vi uppfattat våra roller i gruppen och att detta även stärks av hur vi uppfattat varandra.

Detta har till största del varit en omedveten process som skett naturligt. Belbin talar om att avsaknaden av vissa roller kan ses som en svaghet och skapa obalans i teamet. Det faktum att vi inom teamet, enligt Belbin, saknat vissa rolltyper har dock inte upplevts som ett problem utan vi uppfattar att vi på ett naturligt sätt har lyckats anpassa oss och fylla dessa funktioner. En viktig lärdom är därför betydelsen av individens förmåga till anpassning och förmåga att söka nya roller inom gruppen.

Att ha flera olika personlighetstyper som kompletterar varandra i ett team ökar, enligt Belbin, spännvidden eftersom det gör att teamet blir mer flexibelt och snabbare kan anpassa sig till förändringar i omvärlden. Under arbetet med projektet har vi blivit väl medvetna om både de

¹¹ Belbin, Meredith, *Teamroller i praktiken*

positiva och negativa konsekvenser som olikheterna i våra personligheter medfört. Vid flera tillfällen har skillnaderna i våra tankesätt gett upphov till en ökad kreativitet och nya infallsvinklar på problemen men lika ofta eller oftare har olikheterna skapat ändlösa diskussioner, slitningar och konflikter i gruppen, något som vidare behandlas nedan i avsnittet om *konflikter*.

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att:

- En viktig lärdom är betydelsen av individens förmåga till anpassning och förmåga att söka nya roller inom gruppen.
- Det är viktigt att ha flera olika personlighetstyper som kompletterar varandra i ett team. Detta gör att teamet blir mer flexibelt och snabbare kan anpassa sig till förändringar i omvärlden

3.4 Teamlärande

Utifrån vad vi har upplevt på företagen samt erfarenhet från teamarbetet ser vi att en rad faktorer skapar förutsättningar för och påverkar ett teams möjligheter att lära.

Utifrån Kolbs inlärningsprofiler är vi en grupp individer med kompletterande lärstilar vilket enligt teorin ska ge goda förutsättningar för teamlärande. När förutsättningarna för vårt projektuppdrag stod klara kändes det viktigt för oss att vi inom gruppen skulle kunna dra nytta av medlemmarnas individuella färdigheter och lärförmågor, något som är centralt i många av de studier som finns kring *team*. Enligt Watson mfl (1998) uppstår så kallade *processvinster* när en grupp av människor samspelar. Gruppen har därför, jämfört med individen, en större förmåga att nå insikter samt utveckla idéer och strategier. För att återkoppla till Kolbs lärprofiler är det vår åsikt att dessa i stor utsträckning stämmer men samtidigt har vi upplevt att man har en förmåga att anpassa sin lärstil till situationen.

I enlighet med det resonemang som Watson mfl för har vi även upplevt *processförluster* då teammedlemmars insatser inte på ett effektivt sätt tagits tillvara och samordnats eller inte uppfattats som ett bidrag till teamets framgång. Senge påtalar att denna brist på *innovativ samverkan* är farlig eftersom en fungerande *innovativ samverkan* är en viktig aspekt av teamlärande.¹² Detta innebär att spontant och självständigt handlande i relation till teamarbetet måste ske med en gemensam inriktning. En viktig erfarenhet vi dragit under vårt projektarbete är just vikten av att varje teammedlem är medveten om de övriga medlemmarnas arbete och dessutom ansvarar för att det egna agerandet kompletterar deras insatser, något som tyvärr bara skett i varierande utsträckning. Senge talar även om vikten av att vara insiktsfull i hanteringen av komplexa frågor, och även om detta kan låta banalt kan vi när vi tittar i backspegeln känna att vi under vårt arbete hanterat olika frågor mer eller mindre insiktsfullt. Måne kan detta bero på att medlemmarnas förmåga att lyssna *aktivt* har varierat från tid till annan och att detta i sin tur bidragit till de konflikter som behandlas under nästkommande rubrik.

¹² Senge, P. M. *Den femte disciplinen*

En annan aspekt är enligt Senge att vi trots individuella kunskaper och erfarenheter inte automatiskt behärskar teamlärande som anses vara en social disciplin. Trots att individuella teammedlemmar har en hög grad av social kompetens och sedan tidigare har erfarenhet av grupparbete förvånas vi av graden av problem vi upplevt i vår sociala interaktion. Måne insåg vi inte i tid vidden av detta problem som kom att hämma teamets utveckling samtidigt som vi ännu idag inte ser att vi på annat sätt hade kunnat lösa det för gruppens bästa.

Enligt Senge¹³ förutsätter *teamlärande* att teamet besitter förmågan att kommunicera, inte bara genom *diskussion* där man enbart vill skapa acceptans för sina argument, utan även genom *dialog* vilket enligt Bohm definieras som en förmåga att vidga gränserna, att nå längre än den enskilde individen kan på egen hand. Teammedlemmarna skall genom *dialog* lära sig att förstå och uppskatta varandras olika uppfattningar. Under arbetets gång har vi dock haft problem med att finna en god balans mellan kommunikationsformerna *dialog* och *diskussion*. Många gånger har gruppens konversationer karaktäriserats av defensivt agerande då försvarstänkande varit vanligt förekommande och istället för att försöka förstå varandras uppfattningar har vi ofta försökt övertala varandra om våra uppfattningar. Trots att vi under arbetets gång blivit varse skillnaderna mellan *dialog* och *diskussion* har vi inte lyckats skapa balans mellan de båda utan merparten av vår kommunikation har utgjorts av *diskussion*. Detta har många gånger skapat frustration och hämrat teamets utveckling.

Projektarbetet har gjort oss uppmärksamma på de svårigheter som utvecklingen av färdigheter i grupp innebär. En viktig insikt har varit att utveckling av teamlärande är tidskrävande och kräver övning varför vi också har förståelse för de svårigheter vi upplevt.

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att:

- Teamlärande till stor del bygger på att varje teammedlem ansvarar för helheten och ser till att det egna agerandet kompletterar övriga medlemmars insatser.
- Teamlärande är en social disciplin vilket innebär att individer inte utifrån sina individuella kunskaper kan anta att de behärskar detta lärande.
- Teamets lärande i stor utsträckning påverkas av dess förmåga att finna en balans mellan dialog och diskussion. Detta är nödvändigt för att teamet skall nå längre än den enskilde individen kan på egen hand.
- Teamlärande är en disciplin som kräver övning.

¹³ Senge, P. M., *Den femte disciplinen : den lärande organisationens konst*

3.5 Konflikter

Utifrån det internat som behandlade ”teambuilding och konflikthantering” samt de erfarenheter vi i gruppen fått under projektarbetets gång behandlar vi nedan gruppens lärdomar kring konflikter.

Att en grupp är sammansatt av individer med olika personlighet och starka viljor är bra då det, både enligt oss och teorin, genom *dialog* kan skapa nya tankar och synsätt på problemställningar. Problem kan dock uppstå då dessa starka viljor får problem med att komma överens, att *dialog* aldrig uppnås utan man fastnar i *diskussion* enligt vad vi diskuterat ovan under rubriken *Teamlärande*. Detta resulterar i slutändan i att konflikter uppstår.

Konflikten uppfattas ofta som negativ och ångestladdad men kan innebära en möjlighet till utveckling eftersom den visar på ett behov av förändring och förbättring.¹⁴ Även i fungerande organisationer finns ofta *latenta konflikter* som ej blommar ut eftersom de på olika sätt kontrolleras. De mekanismer som kontrollerar de *latenta konflikterna* kan vara formella och informella normer, exempelvis i form av hierarki och arbetsfördelning.¹⁵

Det är först när dessa kontrollmekanismer rubbas eller fallerar som konflikterna blir *manifesta*. Denna fas kan bli upphetsad och komma att präglas av animerade diskussioner. Individerna i gruppen spelar ofta ut ett fullt spektrum av försvarsmekanismer varför det är viktigt att vara medveten om dessa för att underlätta för konfliktens lösning. Konflikterna kan bero på att gruppmedlemmarna, som i vår grupp, har svårförenliga mål eller intressen, och vi i gruppen blivit varse att det kan vara nyttigt att vara medveten om det stora antal underliggande faktorer som kan ligga bakom en konflikt.

Vårt grupparbete har alltså både berikats och förbannats av konflikter. Vi har varit medvetna om vikten av att behandla dessa när de uppkommit och denna process har varit både lärorik och frustrerande. För att diskutera de konflikter vi upplevt visar vi här på ett antal av dessa, försöker förklara orsaken till deras uppkomst, hur de påverkat gruppen samt slutligen hur, eller om, de lösts.

Sakkonflikten beskrivs av Lars Svedberg som en konflikt som grundas i oenighet om fakta, beskrivningar av situationer och olika uppfattningar men även innefattar den individuella acceptansen för vad som är ”tillåtet” och vilka regler som måste följas.

Delar av vår grupp har haft uppfattningen att det finns tydliga regler för exempelvis analys och handhavande av modeller som strängt måste följas medan andra delar av gruppen hävdar att reglerna snarare är fingervisningar och att det finns stort utrymme för egna tolkningar och improvisation. Dessa konflikter löstes först huvudsakligen med det Eric Olsson kallar *maktstrategi* där majoriteten av gruppen med hjälp av tvång, i form av övertalning, framtvång samsyn. Efterhand löstes vissa fall även med *samverkansstrategi*, vilket innebär att det i gruppen finns en ömsesidig överenskommelse av hur konflikten ska lösas, t.ex. som i vårt fall att en tredje neutral part (i form av handledare) går in med fräscha ögon och medlar.

Olika fundamentala olikheter i tänkande kan ge uppkomst till *värdekonflikter* vilka kan ta sig uttryck i olika prioriteringar kring exempelvis delaktighet kontra effektivitet. Dessa

¹⁴ Svedberg, Lars, *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*

¹⁵ Material från internat ”teambuilding och konflikthantering”

prioriteringar kan i sin tur ge upphov till *rollkonflikter* då bristningar uppkommer när gruppmedlemmars faktiska beteende inte stämmer överens med den omgivande gruppens förväntningar. Detta kan enligt teorin bero på en uppfattningsskillnad mellan den roll man åläggs av organisationen och den man själv förvärvat. I vår grupp kom en viss diskrepans, medlemmarna emellan, avseende vad som utgjorde projektarbetets huvudsakliga bidrag att föranleda att vissa medlemmar enligt andra fokuserade oproportionerligt mycket för att uppfylla sitt delmål, eller otillbörligt kom att framhålla sitt delmåls bidrag till slutresultatet. Vi uppfattar det som relativt naturligt att medlemmar i en grupp utvecklar en förkärlek till just sitt bidrag till arbetet och att detta ytterligare kan accentueras av en bristande samsyn gällande slutresultatets utformning. Denna konflikt var relativt långdragen och i den mån den löstes så var det genom en kombination av övertalning inom gruppen och medling av tredje part.

Pseudokonflikten uppstår huvudsakligen på grund av missförstånd och problem med kommunikation. Den kan även uppstå för att gruppmedlemmar tror sig veta vad de andra anser eller för att tolkningar baseras på bristfällig information eller information från olika källor. I vår grupp har ett flertal konflikter baserats på den osäkerhet kring, i bästa fall, formalia men i vissa fall även grundläggande förutsättningar för kursen som grundats i att information inom kursen bitvis varit oklar och motstridig. Som exempel kan nämnas oklarhet kring i vilken utsträckning projektrapportens upplägg skulle följa traditionella riktlinjer för magisteruppsatser. Även en oklarhet kring förutsättningarna för bedömning av de färdiga rapporterna har orsakat långa konflikter och inte minst osäkerhet. I vissa fall har vi sett hur relativt enkla klarlägganden av spörsmål, av tredje part, likt alexanderhugg avlägsnat, eller hade kunnat avlägsna, konflikten.

Vi har på ett mycket påtagligt sätt under resans gång fått erfara hur den frustration och ångest som omgärdat konflikterna varit såväl psykiskt som fysiskt ansträngande.

Vi är övertygade om att vi trots, eller tack vare, dessa konflikter vuxit som individer då vi har massor med erfarenhet och lärdomar med oss i bagaget.

Det vi har lärt oss av konflikterna är vikten av att i en grupp utan formell, eller informell, ledare skapa alternativa mekanismer för att systematiskt kunna hantera konflikterna. Vi har lärt oss vikten att man genom att vara tydlig i sin kommunikation kan undvika att skapa förvirring vilket kan försätta motparten i försvarsposition. Det är lätt hänt att en konflikt som initialt rör ett argument istället blir en kamp där man vill vinna på bekostnad av motparten. För att undvika att det på detta sätt går prestation i konflikten måste man tydligt visa att man vill skapa en *win-win* situation.

Av yttersta vikt är att alla parter i en konflikt är öppna för förändring. Lika viktigt som det är att stå för sina egna argument är förmågan att respektera motpartens, och att genom dialog tillåta att något nytt genom förändring föds ur konflikten. För att på detta sätt lösa konflikten krävs inte minst en förmåga att *lyssna*. Detta lyssnande ska som redan nämnts vara *aktivt* men man måste också tillse att konflikten inte, vilket är lätt hänt, präglas av *selektivt lyssnande*, d.v.s. att man bara hör det man vill höra, vilket gör att man ytterligare låser sig till sina egna argument.

Såhär i efterhand är det intressant att se hur vi i gruppen i viss utsträckning förändrade vårt sätt att hantera konflikter. Trots att det initialt fanns en tendens att undvika konflikterna nådde vi tidigt insikten att det var viktigt att ta tjuren vid hornen och behandla konflikterna. Detta

skedde till en början huvudsakligen genom majoritetsbeslut med medföljande övertalning. Vi ser dock att gruppen utefter projektarbetets gång, beroende på konflikternas natur och intensitet, tvingades, eller blev duktigare på, att istället använda sig av en så kallad samverkansstrategi med tredjepartsmedlare. Det poängteras i internatmaterialet att det är en styrka att kunna be om hjälp om man inte själv kan lösa konflikterna, och den hjälp detta har varit för oss har varit en stor lärdom.

När vi nu med ett kritiskt öga ser tillbaka på de konflikter vi haft inom gruppen har vi lärt oss vikten av att kunna lösa konflikter men samtidigt mycket påtagligt fått erfara svårigheterna med att faktiskt göra detsamma. Att det trots kunskap om de faktorer som, på olika sätt, inverkar på konflikten är mycket svårt att omsätta denna kunskap i praktiken. Den största lärdomen kanske då för oss har varit vikten av att lösa konflikter för att inte dessa ska få orsaka att gruppen tappas på energi som behövs till att slutföra uppdraget. Vi ser nu att vi i framtiden, tack vare detta arbete, är bättre rustade för att göra just detta.

Sammanfattningsvis vill vi poängtera att:

- Konflikter måste lösas för att ett team skall kunna överleva på lång sikt.
- Lösta konflikter skapar en känsla av lättnad och stärker teamkänslan. Konfliktlösning är dock oerhört energikrävande och olösta konflikter skapar frustration vilket kan föra ett team tillbaks till ruta ett.
- Det inte finns någon universallösning för konflikter utan olika konflikter kräver olika förhållningssätt. Det är mycket viktigt att det finns en enighet om hur man skall lösa en konflikt.
- Det är av yttersta vikt är att alla parter i en konflikt är öppna för förändring och att tydligt visa att man vill skapa en win-win situation. På detta sätt skapas respekt för parternas argument och man undviker att det går prestige i konflikten.

4. Individen

Under projektets gång har vi, dels genom det praktiska arbetet och dels genom diverse tester vi genomfört på internat, lärt oss mycket om oss själva, hur vi fungerar tillsammans med andra i grupp och vad som motiverar oss i vårt arbete. Vi har skapat oss en djupare förståelse för hur individuella egenskaper påverkar en grupps prestationer och vikten av att som manager ha en god självkänedom såväl som personkänedom gentemot medarbetare.

4.1 Självkänedom

Känslomässig intelligens (EQ) är ett begrepp som myntats av den amerikanske forskaren Daniel Goleman. I korthet handlar det om hur individen uppträder och hanterar relationer vilket därför gör detta viktigt för teamets utveckling. Grunden till EQ utgörs, enligt Goleman, av förmågan att lyssna till andra, men inte minst till sig själv, och vi ser därför att självkänedom är en viktig komponent i EQ.

God självkänedom innebär att man har en förmåga att identifiera och förstå sina känslor, drivkrafter samt hur dessa påverkar andra individer. Det innebär också att man realistiskt utvärderar sina egna styrkor och begränsningar.¹⁶

Som ett led i att öka vår självkänedom har vi under kursens gång genomfört diverse tester. Då det är svårt att ha fullständig självkänedom blir dessa tester intressanta först när resultatet sätts i relation till övriga gruppmedlemmars uppfattning. När vi tittar i backspegeln kan vi se att vår samarbetsförmåga hade gynnats av ett större reflekterande kring medlemmarnas självkänedom. En viktig lärdom är således att vår tidvis bristande förmåga att öppna oss själva inför gruppen och delge våra uppfattningar om övriga gruppmedlemmar kom att hämma teamets utveckling. En bidragande orsak till denna problematik har varit avsaknaden av ett strukturerat arbetssätt vad gäller reflektion och personlig feedback. I vårt projektarbete har feedbacken kommit att fokuseras kring projektresultatet snarare än individens och teamets utveckling.

Efter vår tid på företaget anser vi att självkänedom även är en viktig komponent i management. En manager bör känna sig själv för att kunna förstå sina medarbetare och uppfylla deras behov. Denna åsikt delas av ”chefscoachen” Helena Wennerhill som säger *”med större självinsikt får du automatiskt lättare att kommunicera med andra och blir därmed tydligare som chef”*.¹⁷

Sammanfattningsvis vill vi påpeka att:

- God självkänedom innebär att man har en förmåga att identifiera och förstå sina känslor, drivkrafter samt hur dessa påverkar andra individer.

¹⁶ Daniel Goleman, What makes a leader

¹⁷ Anna Sönne, Dagens Industri, 03-12-22,

- För att öka sin självkänedom måste man kunna öppna sig inför gruppen.
- En bra chef måste förstå sig själv för att kunna förstå sina anställdas behov.

4.2 Motivation

En annan lärdom som är viktig ur ett managementperspektiv såväl som medarbetarperspektiv är förståelsen för de motivationsfaktorer som existerar inom en organisation eller ett arbetsteam. Våra erfarenheter från internatdiskussioner, fallföretaget samt vårt eget projektarbete pekar på att *motivation* är något som påverkas av såväl situationen som individen.

Utifrån Maslows behovsteori¹⁸ tar vi fasta på behovet av *trygghet* vilket vi uppfattar som en viktig förutsättning för ett motiverande arbetsklimat. Under vår interaktion med anställda i Cardos organisation har vi sett hur viktigt det är att individen känner sig trygg.

Anställda berättade under intervjuer om den osäkerhet och otrygghet som, i redan osäkra tider, uppstod i samband med att en av fabrikerna skulle säljas. Medarbetarna hade inte tydligt nog informerats om detta utan fick läsa om det i dagspressen vilket i sin tur påverkade motivationen negativt och skadade verksamheten. Under våra företagsbesök har vi så fått förståelse för att ett uppfyllt behov av *trygghet* många gånger kan vara lika motiverande som ekonomisk belöning.

I organisationen såväl som i teamet har vi upplevt skillnader i individers behov och nått insikt om betydelsen av att ta hänsyn till dessa skillnader. En förutsättning för att tillfredsställa de olika individuella behov som förekommer är att man känner till de enskilda personernas motiv till handling. Under ett av internaten gavs vi möjlighet att individuellt rangordna ett antal motivationsfaktorer och under denna övning tydliggjordes teammedlemmarnas olika individuella behov. Dessa våra lärdomar stöds även i teorin då modern motivationsteori ofta sätter individen i centrum och förklarar motivation utifrån individuella preferenser¹⁹. Vi har även under arbetets gång skapat oss en förståelse för den komplexitet som karakteriserar arbetet med att i ett företag skapa ett system som tar hänsyn till såväl olika situationer som hur individuella preferenser påverkar motivationen. Som exempel kan nämnas att de företag vi studerat båda haft belöningssystem som inte i någon större utsträckning upplevts som motiverande av medarbetarna.

En annan lärdom vi dragit är att även om man som manager måste skapa förutsättningar för en god arbetsinsats och en hög motivationsnivå i organisationen så handlar motivation till stor del även om att varje individ har rätt inställning. Att lyckas bibehålla eller förbättra sin motivation är ofta ett medvetet val och något man själv ansvarar för. I arbetet med vårt projekt har vår motivation givetvis varierat under resans gång men vi har inte upplevt någon större svårighet att hålla motivationen på en hög nivå. Viktiga motivationsfaktorer för oss har varit att vi omgetts med andra drivna och ambitiösa teammedlemmar, att vi för första gången under

¹⁸ Arvidsson, Per & Samuelson, Lars A. *Controllerhandboken*

¹⁹ Ibid.

vår utbildning fått möjlighet att använda våra teoretiska kunskaper praktiskt samt det faktum att vi har kunnat se vårt arbete som ett sätt att utveckla vår begåvning.

Sammanfattningsvis vill vi påpeka att:

- Motivation är något som påverkas av såväl situationen som individen, vilket gör det svårt att genom ett belöningsystem tillgodose alla behov.
- En förutsättning för ett motiverande arbetsklimat är ett tillfredsställt behov av trygghet.
- Motivation är i stor utsträckning något man ansvarar för själv och kan styra.

5. Kommunikation och Feedback

Som vi har nämnt ovan anser vi att kommunikation och feedback är centrala begrepp och i detta kapitel relaterar vi dessa till en modell som enligt oss fångar viktiga förlopp i arbetsprocessen. Vi relaterar våra insikter från gruppen till denna modell varefter våra tankar kring företagen och managementkursen följer.

5.1 En gemensam tankemodell för gruppen

Vi kan konstatera att kommunikation är viktigt för ett teams resultat. Kommunikation behövs för att utbyta information, samordna, övervaka prestationer, ge feedback, skapa planer och strategier samt slutligen stödja gruppen i skapandet av en gemensam tankemodell (*Shared mental model*).

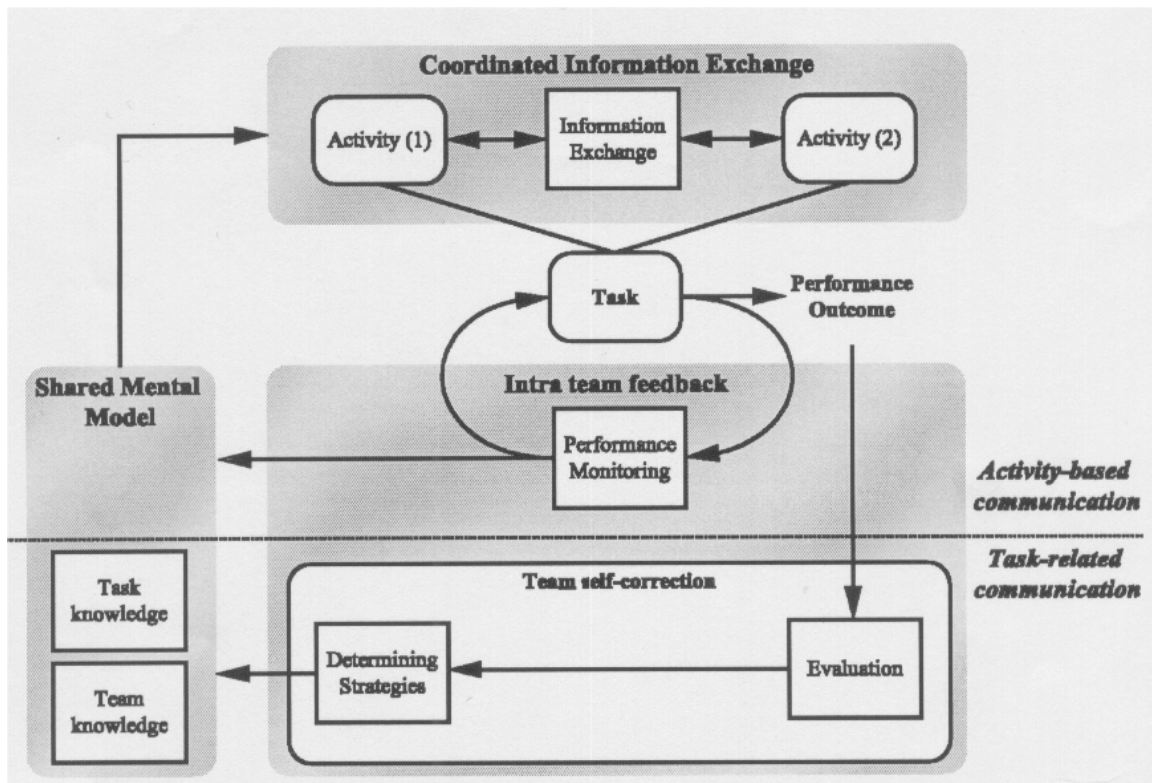


Bild 5.1: Gemensam tankemodell

En *gemensam tankemodell* innebär att medlemmarna har gemensamma förväntningar på såväl uppgifter som på varandra vilket tillåter teamet att effektivare förutse beteende- och informationsbehov hos medlemmarna. Den innebär även att man får en effektivare kommunikation inom gruppen då alla medlemmar har samma referensram.

Den modell vi har studerat²⁰ fokuserar även på betydelsen av feedback inom teamet (*intra team feedback*) för att, i slutändan, skapa en gemensam tankemodell. Kommunikationen

²⁰ Ergonomics 2000 vol 42, no 8, effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model”

delas, i modellen, för överblickbarhetens skull upp i *task-related* och *activity-based*. Där *task* avser delmål och *activity* avser de aktiviteter som måste genomföras i gruppen för att uppnå delmålet. Modellen beskriver hur gruppen under tiden aktiviteterna genomförs kan förmedla nyttig feedback som behövs för arbetets fortlöpande (*performance monitoring*). När väl ett delmål är uppfyllt kan gruppen gå in i en djupare fas av självvranssakan (*team self-correction*) där gruppen diskuterar hur arbetet för att uppnå delmålet fungerat, vilka fel som gjorts, diskuterar strategier och planerar för nästa delsteg (*task*). Genom att på detta sätt löpande ifrågasätta och utvärdera resultaten av olika aktiviteter och delmål tillåts gruppen successivt att skapa och omforma strategier, något som anses vara viktig för självstyrande team.²¹ Detta leder till en delad kunskap om insamlad information (*team knowledge*) samt samsyn kring uppgiftens karaktär (*task knowledge*). Dessa tillsammans skapar samsyn och en delad kunskap inom gruppen som tar sig uttryck i sagda gemensamma tankemodell (*shared mental model*).

En gemensam tankemodell tillåter i sin tur under det fortsatta arbetet ett effektivare utbyte av information mellan medlemmar inom gruppen vilket säkerställer att alla medlemmar har en helhetsbild och vet vilka aktiviteter som utförs och vad de ska leda till. Detta har visat sig vara oerhört viktigt i vår grupp då olika aktiviteter (*activities*) inte alltid skett gemensamt och det då är mycket viktigt att information (*information exchange*) hela tiden flyter mellan medlemmarna.

Vi i gruppen kan såhär i efterhand känna att vi tidigare kunde ha arbetat mer uttalat med vår kommunikation och inte minst med *feedback*. Initialt var vi dåliga på ge feedback vilket dock förbättrades under projektets gång. Frågan är snarare om vi någonsin blivit bättre på att ta emot feedback. Vi har kanske i gruppen underskattat riskerna eller inte sett problemen segla upp. Måne har vi i gruppen varit bättre på att utvärdera själva uppgifterna än interaktionerna och medlemmarna själva men detta är, även såhär i efterhand, svårt att avgöra. *Team self-correction* var, eftersom gruppen saknade formell ledare, en viktig mekanism för att för att säkerställa att alla i teamet var på samma spår. Genom att ge tydligare feedback hade vi kanske bättre kunnat skapa förståelse (*task knowledge*) för varandras arbetsuppgifter och arbetssätt samt genom tydligare samarbete effektivare kunnat samordna våra aktiviteter. Möjligen hade detta varit ett sätt att undvika eller mildra de konflikter som skulle komma att uppstå eftersom det tidigt hade kunnat skapa en större förståelse för på vilket sätt varje medlem var viktig för teamet och uppdragets slutförande.

Vi är medvetna om att den individuella uppfattningen kring vad som är viktigt, vilket diskuterats ovan i kapitlet om konflikter, även har betydelse för hur man förhåller sig till feedback. Uppfattas inte feedbacken som relevant tar man inte till sig den. Som individ, eller som grupp, kan man alltså bara ansvara för att ge feedback. Hur konstruktiv och pedagogisk denna fas än är, är det till syvende sist upp till den enskilde individen att ta till sig feedbacken och vara öppen för att ändra sitt tankesätt och beteende.

5.2 Företaget

Eftersom vårt uppdrag tillät oss att studera samspelet mellan olika organisatoriska enheter samt olika nivåer inom dessa har vi även på företaget kunnat dra lärdom av vikten av att ha en

²¹ *Thamhain, H. J. (2004) Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership*

tydlig kommunikation och inte minst de risker som bristfällig kommunikation kan innebära. Behovet av tydlig kommunikation är lika stort på koncernnivå som i de operativa enheterna och att detta behov inte minst har visat sig vara viktigt i kopplingen dem emellan.

Som tidigare beskrivits, i exemplet då personalen var ovetande avseende försäljningen av deras fabrikslokaler, har vi sett att motivationen kan påverkas av otydlig kommunikation. Rätt använd kan tydlig kommunikation vara ett ovärderligt verktyg att samla företaget kring ett gemensamt mål och tillse att arbetsklimatet är tryggt.

Vi har på företagen blivit varse behovet av feedback hos anställda på alla nivåer. Givetvis finns individuella undantag men de anställda som inte anser sig få feedback efterfrågar detta medan de anställda som redan i dagsläget får feedback är mycket nöjda med detta.

Vi ser feedback som en förutsättning för att få nöjda anställda eftersom man härigenom visar den anställde sin uppskattning men inte minst visar att den anställdes arbetsinsats är av betydelse. Den bekräftelse den anställde på detta sätt får skapar arbetsglädje och vikten av denna drivkraft bör ej negligeras.

5.3 Managementkursen

Som nämnts ovan har vi under projektets gång kommit till insikt med att kommunikation och feedback är en förutsättning för väl fungerande management. Denna lärdom kan i detta fall även hänföras till akademien i form av kursadministrationen. Vi är av uppfattningen att otydliga budskap i kombination med bristfällig kommunikation har skapat en osäkerhet som kommit att påverka vårt projektarbete negativt. Många av de konflikter vi upplevt inom teamet beror på den otydlighet som skapats på administrativ nivå och borde därmed varit möjliga att undvika. Det har dock varit lärorikt att arbeta under rådande osäkerhet då det ställt höga krav på våra planerande och strukturerande egenskaper dock frågar vi oss om det kan rättfärdiga den frustration det medfört.

Vår relation till vår handledare har karaktäriserats av tydlig kommunikation och återkommande feedback vilket har tillfört betydelsefull samt välbehövlig trygghet till vår arbetsmiljö. Förutom en påtvingad roll som grupperapeut har vi genom feedback fått en möjlighet att finna nya vägar.

Sammanfattningsvis vill vi kring *kommunikation* och *feedback* påpeka att:

- En gemensam referensram är en förutsättning för effektiv kommunikation.
- Feedback bygger på att man som individ har såväl självinsikt som en vilja att förändras.
- Att bristfällig kommunikation kan leda till dämpad motivation.
- Feedback är ett sätt att inom ett företag visa uppskattning och skapa tillit.

6. Avslutning

I följande stycke vill vi knyta ihop den stora säck managementlärdomar vi dragit under denna kurs på såväl företaget, inom gruppen som på individnivå.

Denna kurs i management har genom sitt upplägg skapat goda förutsättningar för lärande då den inneburit en nära interaktion mellan företag och de 24 drivna och ambitiösa studenter som tillsammans skapat ett forum för att utbyta tankar och lärdomar. Detta har sporrat oss att uppnå bästa möjliga resultat.

Vi har under terminens gång dragit en mängd lärdomar kring management och det är vår övertygelse att vi kommer att ha stor nytta av dessa i våra kommande yrkesroller. Både i form av praktiska erfarenheter från samspelet med företaget under arbetsprocessen, men även i form av ökad kunskap kring gruppdynamik. Att vi som grupp och individer, trots hög arbetsbörda, osäkerhet och stress, har presterat ett resultat som både vi och klient är nöjda med tycker vi visar på människans inneboende styrka och drivkraft. Vi har även sett vikten av att efter en konfliktfylld situation kunna skilja på *business and pleasure* för att undvika att konflikter blir personliga. Den ökade personlighetskänedom vi erhållit kan i framtiden användas för att skapa synergier istället för att skapa splittring.

Så här avslutningsvis är det en stor insikt att den kanske viktigaste lärdomen, är att vara öppen för nya lärdomar. Det är med denna insikt i minnet, samt uppfattning att man som chef uppnår resultat genom andra människor, som vi med öppenhet och ödmjukhet ska ta oss an framtida projekt och anställningar.

Trots att vårt projektarbete inte alla gånger varit någon dans på rosor, så är alla inblandade nöjda med resultatet och vi har under vägens gång haft många trevliga stunder.

Källförteckning

- Arvidsson, Per & Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*, Stockholm: Teknikföretagen
- Belbin, Meredith (1996) *Teamroller i praktiken*, Göteborg IHM
- Fenwick, G. D & Neil, D. J. (2001) Effect of Gender Composition On Group Performance, *Gender, work and organization*, Vol. 8, Nr 2
- Goleman, Daniel (1998) What makes a leader? *Best of HBR*
- Grant, Robert M. (2003) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell
- Hill, Linda A. (1992) *Becoming a Manager*, Penguin Books
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Nya team i organisationernas värld*, Malmö, Liber ekonomi
- Lindberg, Börje (1982) *Konsult: Handbok för konsultbranscher*, Bonniers Grafiska Industrier
- Loo, Robert (2002) Assessing "team climate" in project teams, *International journal of project management*, No 21, 511-417
- Miles, R. E. & Snow, C. C (1978) *Organizational strategy, structure and process*, McGraw – Hill, New York
- Nilsson, Fredrik & Birger Rapp (2005) *Understanding competitive advantage : the importance of strategic congruence and integrated control*, London, Springer.
- Olsson, Eric (1998) *På spaning efter gruppens själ: gruppen i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur
- Rasker, P. C., W. M. Post & Schraagen, J. M. C (2000) Effects of two intra-team feedback on developing a shared mental model in command & control teams, *Ergonomics*, Vol. 43 No 8, 1167-1189
- Senge, P. M. (2000) *Den femte disciplinen : den lärande organisationens konst*, Stockholm
- Svedberg, Lars (2003) *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Sönne, Anna, *Dagens Industri*, 03-12-22, *Chefscoachen: "Självisikt gör dig bra som chef"*
- Thamhain, H. J. (2004) Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership, *International Journal of Project Management*, Vol. 7, No. 22 533-544
- Watson, W. E., L. Johnsson, Kamalesh, K., Critelli, J. (1998) Process gain and process loss; comparing interpersonal processes and performance of culturally diverse and non-diverse teams across time, *International J. Intercultural Relation*, Vol. 22, No. 4, 409-430
- Weingarten, A. M. (04-11-08) *Ledning - Självkänedom underlättar samarbete*, Du & Jobbet