

1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsning	5
2 Metod	6
2.1 Val av kvalitativ metod	6
2.2 Förförståelse	6
2.3 Urval.....	6
2.4 Intervjuguide	8
2.5 Intervjusituationen.....	10
2.6 Val av teori	10
2.7 Metodkritik.....	11
3 Teori	12
3.1 Situation	12
3.1.1 Förändring som tillstånd.....	12
3.1.2 ”Större händelser” skapar möjlighet till teamprestationer	14
3.2 Definition av ledningsgrupp.....	15
3.2.1 Kan ledningsgruppen ses som ett team?	16
3.3 Teamarkitektens ledarstil	17
3.3.1 Ledarskap kontra management.....	17
3.3.2 Adizes ledarstilar.....	18
3.4 Team.....	22
3.4.1 Teamsammansättning.....	22
3.4.2 Teamets storlek	23
3.4.3 Rollbalans i team.....	24
3.4.4 Att anställa för organisationen	25
3.4.5 Vad bör beaktas för att kunna vara ett effektivt team?.....	26
3.4.6 Medaljongens baksida.....	29
4. Empiri.....	32
4.1 Mercuri Urvals MIOP-modell.....	32
4.2 Öresundskraft Underhåll AB (Underhåll AB).....	33
4.2.1 Företagspresentation.....	33
4.2.2 Situation	33
4.2.3 Reaktion	34
4.2.4 Ledningsgruppens sammansättning	35
4.2.5 Samarbete	37
4.3 Öresundskraft Marknad AB (Marknad AB).....	37
4.3.1 Företagspresentation.....	37
4.3.2 Situation	38
4.3.3 Reaktion	38
4.3.4 Ledningsgruppens sammansättning	39
4.3.5 Samarbete	41
4.4 Sydkraft Gas AB	42
4.4.1 Företagspresentation.....	42
4.4.2 Situation	43
4.4.3 Reaktion	43

4.4.4 Ledningsgruppens sammansättning	44
4.4.5 Samarbete	44
4.5 WM-data Industrial Solutions (WM-data IS).....	45
4.5.1 Företagspresentation.....	45
4.5.2 Situation	46
4.5.3 Reaktion	46
4.5.4 Ledningsgruppens sammansättning	47
4.5.5 Samarbete	48
5. Analys.....	50
5.1 Öresundskraft Underhåll AB.....	50
5.1.1 Situation	50
5.1.2 Reaktion	50
5.1.3 Sammansättning	52
5.1.4 Samarbete	53
5.2 Öresundskraft Marknad AB	55
5.2.1 Situationen.....	55
5.2.2 Reaktion	56
5.2.3 Sammansättningen	57
5.2.4 Samarbete	58
5.3 Sydkraft Gas AB	59
5.3.1 Situation	59
5.3.2 Reaktion	60
5.3.3 Sammansättning	60
5.3.4 Samarbete	62
5.4 WM-data Industrial Solutions	62
5.4.1 Situation	63
5.4.2 Reaktion	63
5.4.3 Sammansättning	63
5.4.4 Samarbete	65
6. Slutdiskussion.....	67
Förslag till vidare studier.....	74
7. Källförteckning.....	75

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Frågeformulär baserat på Jungs roller

1. Inledning

1.1 Bakgrund

”Större oförutsedda händelser har öppnat gynnsamma tillfällen för teaminsatser i företagets ledning under generationer. Och begåvade företagsledare har instinktivt dragit nytta av dem”¹

Omvärlden är allt mer föränderlig och nya situationer för företagen uppstår. Att leda ett företag kräver idag så många egenskaper och kompetenser, att det i de flesta fall inte räcker med en ensam ledare. Företagen agerar för att möta dessa förändringar och det är ledningsgruppens anpassning till nya situationer, som vi vill fånga i detta arbete. Hur förändras exempelvis en ledningsgrupp vid ett uppköp eller vid en marknadsanpassning efter en avreglering?

Det är inte utan anledning som begreppet ledningsteam idag är ett allt mer omdiskuterat ämne. Vi har under vår studietid på Ekonomihögskolan i Lund studerat och analyserat ett flertal teorier angående organisation och ledarskap. En del av dessa undersöker hur team bildas, hur medlemmarna samarbetar och hur rollsammansättning bör se ut. Samarbetet i ledningsgruppen är mycket centralt och ofta avgörande för förmågan att komma framåt i olika situationer. *”Många svenska företag bygger sin framgång på en känsla för lagspel.”²* Det är just detta lagspel som intresserat oss och som också varit anledningen att välja detta ämne från ruta ett. När samarbetet inom ledningsgruppen kan optimeras finns det förmodligen inga gränser för vad som kan uppnås.

”VD-byte ska få fart på Ticket”³. Denna typ av rubrik, ses allt oftare i artiklar. Analys av eventuellt VD-byte är ett av leden i vår undersökning om hur ledningsgruppen anpassas efter en förändrad situation, eftersom det har stor betydelse vilken sorts ledare som kommer in i organisationen. Det är ju denne som vi förmodar bestämmer strukturen i ledningsgruppen och således torde påverka dess förmåga att samarbeta.

Ämnen som tidigare mer eller mindre diskuterats är team, ledarstilar, ledningsgrupper och förändrade situationer för företag. Vad vi kände var intressant var att se på kopplingen mellan alla dessa teman, då det enligt vår mening inte finns så mycket skrivet om detta.

¹ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam* (1998), s. 80

² Veckans Affärer, nr 45, 2002, s. 37

³ Veckans Affärer, nr 45, 2002, s. 18

1.2 Problemformulering

Stora förändringar drabbar varje dag företag på marknaden. Detta är något som företagen ännu inte har lärt sig att hantera eftersom vi gång på gång kan se att de reagerar alldeles för sent. Förändringarna som sker leder till att företagen möter nya situationer som de inte alls är vana vid. Dessa situationer kan bestå av marknadsanpassningar som uppköp, kundfokusering, avregleringar och vikande marknader. Detta är bara en liten del av den uppsjö av olika situationer som kan komma att ändra förutsättningarna för dagens företag över en natt. Det är just denna situationsförändring som vi tycker är intressant och vi har således, i vår studie, valt att utgå från ett antal fallföretag som alla genomgått en eller flera stora förändringar.

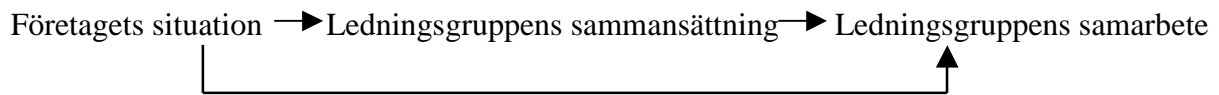
Alltmer komplexa och alltfler flerdimensionerade uppgifter följer i dessa situationsförändringars kölvatten vilket gör att företagen måste lära sig att handskas med dessa problem nästan på samma sätt som de förut handskades med bekymmer av mer vardaglig karaktär. Detta ställer extremt höga krav på de företag som hamnar i dessa förändrade situationer, vilket också ökar pressen på företagets ledare. Ensamt ledarskap blir alltmer sällsynt och detta verkar inte komma som någon överraskning med tanke på vårt resonemang. Det verkar således vara för svårt för en enda person att hantera dessa komplexa problem vilket leder oss att tro att problemens natur är anledningen till att ledningsgrupper blir alltmer vanliga. Den logiska slutledningen borde ju också vara att det är lättare för flera personer i samarbete att klara av nya situationer och de problem dessa medför. Vad som verkar intressant att undersöka, är inte bara hur ledningsgrupper arbetar utan även att koppla detta till den förändrade situationen för att se om det finns några samband däremellan.

Då ledningsgrupper antagligen tvingas att prestera alltmer, anser vi att det vore intressant att studera hur just dessa väljer att formera sig och anpassa sig till de förändrade situationer som uppkommer på marknaden. Det förefaller då ganska naturligt att se hur ledningsgrupperna arbetar i förhållande till team, som sägs vara den högsta formen av samarbete.

När vi pratar om ledningsgrupper får vi inte glömma den som oftast står bakom formeringen och ledningen av denna grupp - VD:n. Då det oftast är VD:n som påverkar ledningsgruppens utformning och bestämmer vilka medlemmar den ska bestå av, blir denna person genast ett viktigt kort i leken som inte kan nonchaleras. Troligen borde det vara VD:ns ledarstil som bestämmer vilka medlemmar denne vill omge sig med i ledningsgruppen, och det är då tämligen intressant att se hur VD:n påverkar sammansättningen för att anpassa och förändra sin ledningsgrupp utifrån den situationsförändring som uppkommit på marknaden. Kanske är det djärvt att börja tala om situationsanpassade ledningsgrupper bara för att dessa troligen förändras utefter en situation på marknaden, men vi anser detta vara ett väldigt intressant resonemang att föra. Situationsanpassad ledningsgrupp eller inte så finns det en del förutsättningar en ledningsgrupp måste uppfylla för att kunna ha en chans att klara av den förändrade situationen, och en av dessa förutsättningar är ett gott samarbete. I själva verket misstänker vi att ledningsgruppens överlevnad som fenomen är mer beroende av gott samarbete än någonting annat. Med hänsyn till vad vi diskuterat ovan blir det tämligen viktigt för oss att se om detta samarbete inom ledningsgruppen påverkas av de förändrade situationer som marknaden utsätter företagen för.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera i vilken utsträckning sammansättningen i ledningsgruppen förändras i företag som har upplevt en ny förändrad situation. Vidare studerar vi situationens och sammansättningens effekt på samarbetet i ledningsgruppen.



Frågeställningar kring syftet:

- Vad blir företagets reaktion på den nya situationen?
- Med den förändrade situationen i åtanke, i vilken utsträckning anpassas sammansättningen i ledningsgruppen utifrån kompetens, befattning och roller?
- Hur påverkar VD:ns ledarstil sammansättningen och samarbetet?
- Hur påverkas samarbetet i ledningsgruppen av förändringarna som sker?
- Är företagens ledningsgrupper situationsanpassade?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera ledningsgruppernas samarbete utifrån till exempel förmågan att jobba mot samma mål, arbeta med enat engagemang och ett samverkande klimat. Dessutom studerar vi samarbetet utifrån hur väl ledningsgrupperna klarar de negativa aspekterna av gruppssamverkan, som vi valt att kalla medaljongens baksida.

Vi har valt att undersöka hur väl ledningsgruppen samarbetar *inom* sin begränsade grupp, vilket innebär att vi ej studerar hur ledningen för ut informationen till övrig personal. Deras åsikter om ledningsgruppens arbete utesluts, eftersom personalen inte direkt eller aktivt är delaktiga i *detta* team och således inte delaktiga i denna samverkan.

Vi mäter inte graden av samarbete efter företagets ekonomiska resultat, eftersom då vi studerar ett företag vid endast ett tillfälle är det svårt att avgöra om resultatet beror på nuvarande ledning och deras förmåga till samarbete. Tidsaspekten är av stor betydelse här, då en bra ledning kan ge bra resultat om några år, men det är inget vi kan mäta nu, endast förutsättningarna som byggs genom ett välfungerande samarbete.

Vi har valt att undersöka företag som varit med om en specifik situation, oberoende av bransch, storlek och nivå på ledningsgruppen i organisationen.

2 Metod

2.1 Val av kvalitativ metod

Utifrån vårt syfte och frågeställning anser vi att en kvalitativ metod är ett lämpligt tillvägagångssätt. Detta eftersom vi är intresserade av och vill få en djup förståelse för eventuella förändringar i ledningsgrupper som kan uppstå beroende på olika identifierade situationer. Likaså är vi intresserade av och vill få förståelse för samarbetet i ledningsgrupper och om dessa fungerar som effektiva team. Enligt vår mening skulle en kvantitativ undersökning inte kunna ge oss denna djupa förståelse för situationen och förändringen. Vi kommer att använda oss av djupintervjuer som undersökningsmetod. Detta bland annat för att det ger oss möjlighet att komma nära undersökningsobjekten.

2.2 Förförståelse

Thurén betonar vikten av förförståelse och menar att i princip allt vi hör, ser, upplever och tycker bygger på förförståelse. Förförståelse handlar om hela vår upplevelse av vår omvärld och han menar att vi bygger vår omvärldsbild på tidigare erfarenheter och kunskaper och denna bild ser olika ut för olika människor⁴.

Med våra fördomar och förförståelse som vi har är det därför viktigt att vara kritisk mot sig själv, vilket kan vara svårt. Det som kan vara problemet med en sådan förförståelse är tolkningen av intervjumaterialet och att inte intervjupersonens åsikter kommer fram på ett giltigt sätt. Vi är därför medvetna om att vi kan ha tolkat svaren och situationen olika och på vårt sätt. Vi anser dock att tack vare att vi är fyra personer som utför undersökningen kan detta ge en bättre bild, eftersom vi kan jämföra våra svar. Samtidigt innebär vår förförståelse också att vi kan ställa frågor som går djupare in på ämnet och kan fånga upp stickspår som kan vara svåra att upptäcka om vi inte har förförståelsen. Delvis påverkas vår förförståelse av att vi skribenter studerar vid Ekonomihögskolan i Lund och har en del teorier och en begrepp med oss i ”bagaget”.

2.3 Urval

En av de största skillnaderna mellan kvantitativ och kvalitativ metod är urvalet enligt Patton. Kvalitativ undersökning strävar efter djup och relativt små urval, ibland används till och med endast ett enda fall. I en kvantitativ metod är man beroende av ett större antal fall. Val av intervjupersoner är mycket viktigt då fel personer i urvalet kan leda till att frågeställningen inte lyckas besvaras.⁵

⁴ Thurén, Torsten, *Vetenskapsteorier för nybörjare* (1991), s.53

⁵ Bengtsson Charlotte, Hjort, Malin, Sandberg, Helena, Thelander, Åsa, *Möten på fältet Kvalitativ metod i teori och praktik* (1998)

Vi är intresserade av att studera olika situationer som kan leda till förändringar i ledningsgrupper. Genom våra kontakter letade vi efter företag som hade just dessa kriterier och vi fick access till fyra företag. Utifrån vårt syfte och den tid vi har till vårt förfogande för uppsatsskrivande, anser vi det vara rimligt att undersöka dessa fyra företags ledningsgrupper, varav ett mer ingående.

Öresundskraft Underhåll AB, beläget i Helsingborg, vars situation vi undersöker är viljan att bli konkurrenskraftiga på en avreglerad elmarknad. En ny VD har tillsatts som har gjort förändringar i en redan existerande ledningsgrupp. Detta företag säljer endast sina tjänster till industrikunder.

Det andra företaget är Öresundskraft Marknad AB, som också är beläget i Helsingborg. Detta företag kämpar även det mot en marknadsanpassning efter en avreglering och ingår i samma koncern som Öresundskraft Underhåll AB, men skillnaden i situation är att detta är ett säljföretag som säljer direkt till konsumenterna. En annan skillnad som vi finner intressant är att VD:n har varit med från början i bildandet av ledningsgruppen i detta bolag.

Det tredje bolaget i ordningen är Sydkraft Gas AB, som ingår i Sydkraftkoncernen och är beläget i Malmö. Detta bolag planerar för expansion samt förbereder sig inför avreglering av gasmarknaden.

Det fjärde företaget WM-data Industrial Solution AB i Malmö har upplevt stora förändringar då företaget, som från början hette Knight Industriteknik AB, blev uppköpta av WM-data.

Vi har intervjuat ledningsgruppmedlemmarna i deras roll som respondenter, vilket innebär att det är deras personliga åsikter som är intressanta. Vi ämnade först intervjua alla ledningsgruppens medlemmar i alla fyra företag. Vi ställdes dock snabbt inför problem, eftersom ledningsgruppmedlemmarna var väldigt uppbokade. Då vi fått access till företagen ville vi inte förstöra denna kontakt genom att vara för "pushiga". Vi hade extra bra kontakt med Öresundskraft Underhåll AB, eftersom en av skribenterna känner VD:n mycket väl. Denna goda kontakt valde vi att utnyttja i det avseendet att vi bestämde oss för att göra en djupundersökning i företaget och där intervjua alla medlemmar och personalchefen. En del av vårt syfte är att identifiera teamroller, vilket vi anser oss lättare kunna göra genom fler och djupare intervjuer.

Detta företag visade också en oerhörd välvilja när det gällde att ställa upp på intervjuer och med information och hjälp som vi kunde tänkas behöva. Den avgörande faktorn för vårt val av djupstudie var dock att detta företag nyligen anställt en ny VD och gett denne relativt fria händer att marknadsanpassa bolaget utefter en förändrad situation. Vi ansåg att detta tillsammans med den fina insynen gav oss en unik möjlighet för en situation vi inte kunde missa.

I Öresundskraft Underhåll AB:s ledningsgrupp har vi således intervjuat alla medlemmar för att göra en djupdykning i samarbetet. Det finns flera fördelar med att se på djupet i ett företag. Dels kan vi i detta företag göra en kontrastiv undersökning där vi med hjälp av till exempel mer än en teori angående samarbete kan undersöka deras ledningsgrupp, och jämföra ifall de

visar samma sak. Det faktum, att vi får alla medlemmars bild av samarbetet i ledningsgruppen gör materialet enligt oss mer giltigt och tillförlitligt.

I de övriga tre företagen resonerade vi oss fram till två intervjuer med ledningsgruppsmedlemmar inklusive VD:n, då det var dennes synpunkter som var mest värdefulla, då VD:n antagligen stått i centrum för förändringarna. Genom att intervjua en utöver VD:n kunde vi få ytterligare ett perspektiv och bekräftelse eller motsägelse på det VD:n hade sagt. Våra undersökningar utöver djupstudien är ämnade att ytterligare öka förståelsen för vårt första fallföretag, Öresundskraft Underhåll AB, genom att lära känna ledningsgruppsproblematiken.

Inom WM-data Industrial Solutions har vi endast kunna intervjua divisionschefen för Syd. WM-data Industrial Solutions VD har vi dessvärre inte kunnat få information ifrån. Vid kontakt via telefon med honom meddelande han att han inte hade tid att träffa oss, men han ställde sig positivt till att besvara intervjufrågor via e-mail. Detta har han tyvärr inte gjort trots ytterligare försök. Därför är vi medvetna om att vi måste vara extra aktsamma då vi tolkar intervjun. Samtidigt anser vi att situationen detta företag befinner sig i är så pass intressant att vi inte ville förbigå informationen. Vår uppfattning är också att, divisionschefen på WM-data Industrial Solutions har gett oss en öppen, ärlig och tillförlitlig bild av situationen.

2.4 Intervjuguide

När en intervjuguide ska utformas är det viktigt för intervjuaren att tänka på hur han/hon vill gå tillväga eftersom detta får konsekvenser för analysen. Om intervjuguiden utformas genom att använda detaljerade frågeställningar, det vill säga en strukturerad intervjuguide, förenklas också analysarbetet eftersom det då blir relativt enkelt att tematisera svaren. En strukturerad intervjuguide gör å andra sidan själva intervjusituationen ”stel”, eftersom den som intervjuar är styrd av specifika frågor⁶. Det motsatta sättet är att skriva en intervjuguide med ett antal övergripande teman som ska behandlas under intervjun. Det här gör att intervjusituationen blir enklare att hantera, då både intervjuare och intervjupersonen har möjlighet att tala mer fritt. Med en ostrukturerad intervjuguide kan däremot analysmomentet försvåras, då det kan vara svårt att finna gemensamma teman i intervjuerna.

Inför intervjuerna med ledningsgruppsmedlemmarna har vi formulerat en halvstrukturerad intervjuguide⁷ med några olika teman och relevanta frågor⁸. Deacon benämner denna typ av intervju semistrukturerad, vilket innebär att den som intervjuar försöker undvika kontroll och standardisering och strävar istället efter en aktiv och öppen dialog. Sådana intervjuer kan till viss del liknas vid vanliga samtal, men intervjuaren har dock kontroll över vad som diskuteras, då han/hon följer en intervjuguide. Enligt Lindof kan dessa intervjuer beskrivas som ”samtal med ett syfte”. Deacon mfl menar också att det är viktigt att ställa frågor som intervjupersonerna förstår. Mindre strukturerade intervjuer lämpar sig bättre än andra tillvägagångssätt för detta ändamål, då det ger intervjuaren friheten att omformulera och utveckla frågorna för att försäkra sig om att intervjupersonen har förstått frågorna rätt.⁹

⁶ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), s. 121ff

⁷ Se bilaga 1

⁸ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997), s. 117

⁹ Deacon, David, Golding, Peter, Murdock, G, Pickering Michael, *Researching communications* (1999), s. 64ff

Vårt val föll på en semistrukturerad intervjuguide, då vi anser att denna passar till vårt syfte. För det första kommer vi att följa det kronologiska skeendet i frågorna och sedan följa denna ordning i resten av uppsatsen, vilket också innebär empiri och analys. Gällande vårt syfte som följer en bestämd utveckling där denna består av samma moment, nämligen förändrad situation, reaktion och resultat för alla företag, föll valet tämligen enkelt på den semistrukturerade intervjuformen då vi också lätt kunde komma med följdfrågor när vi nosat upp ett intressant spår vi inte ville släppa.

Med standardisering menas till vilken grad intervjufrågorna och intervjusituationen är likadan för alla intervjupersoner. Hög standardisering innebär att alla frågor ställs på samma sätt med samma formulering till alla intervjupersoner¹⁰. Utifrån detta kan vi säga att våra intervjuer hade en låg standardiseringsgrad, då vi delvis anpassade frågorna efter situation och intervjuperson.

Själva uppbyggnaden av intervjuguiden har följt en genomtänkt ordning. Vi har valt att använda samma ordning för våra frågor som vi valt att ta upp dem i problemdiskussionen nämligen genom att följa den logiska och kronologiska ordningen för förändringen, situationen och reaktionen vi valt att undersöka. Denna ordning visar sig vara fördelaktig inte bara för oss då det är lättare att förstå vad som egentligen hänt, och vad som beror på vad, utan även att denna ordning ger en struktur åt frågorna som inte lätt låter sig brytas. Den andra stora fördelen är att respondenterna lätt förstår vad det är vi är ute efter och således lättare kan förklara detta för oss genom samma kronologiska ordning som utvecklingen skett i för dem.

Intervjuguiderna inledde vi med så kallade ”grand-tour-questions”¹¹, vilket innebär mer övergripande frågeställningar av ”lättare” karaktär. Detta gjorde vi till stor del för att vi ville få personen bekväm i intervjusituationen. Efter dessa frågor som bland annat innefattade bakgrundfakta om så väl person som företag, gick vi över till frågor om förändring, situation och ledningsgrupp. När vi formulerade frågorna utgick vi ifrån olika teman, nämligen ledningsgrupp i förhållande till en viss situation, ledningsgruppens sammansättning, det vill säga team, roller men även befattning och antal i ledningsgruppen.

För att lättare få fram hur de olika ledningsgrupperna är sammansatta, har vi valt att ta hjälp av *Jungs roller*. För att kunna fastställa vilken roll ledningsgruppsmedlemmarna har, gav vi dem ett *formulär*¹² med alla beskrivningar av Jungs roller. Dock uteslöt vi namnet på respektive roll, för att respondenterna inte skulle fastna för namnet, utan verkligen se till egenskaperna. Vi bad dem att se till helheten och rangordna tre egenskapsgrupper (roller) för var och en av kollegorna i ledningsgruppen och sig själva. Vi jämförde sedan vad de olika respondenterna hade valt och vi identifierade den roll/roller för respektive person där högst samstämmighet från övriga respondenterna fanns. Detta ger oss därför också mest giltighet i Underhåll AB, där alla i ledningsgruppen har kryssat i formuläret för varandra. Formuläret används ej för WM-data Industrial Solutions, då denna ledningsgrupp endast har träffats tre gånger och inte har tillräcklig kunskap om varandra. I Sydkraft Gas ledningsgrupp fastställer vi deras roller utifrån deras eget rolltest, som vi fick ta del av. Vi kan dock inte redovisa deras ifyllda formulär, då respondenterna önskade anonymitet i detta avseende.

¹⁰ Bengtsson Charlotte, Hjort, Malin, Sandberg, Helena, Thelander, Åsa, *Möten på fältet Kvalitativ metod i teori och praktik* (1998), s.24

¹¹ Bengtsson Charlotte, Hjort, Malin, Sandberg, Helena, Thelander, Åsa, *Möten på fältet Kvalitativ metod i teori och praktik* (1998), s.46

¹² Se bilaga 2

För att identifiera VD:ns ledarstil har vi använt oss av Adizes ledarstilar. Dessa har vi kunna använda i Öresundskraft Underhåll AB, Öresundskraft Marknad AB och Sydkraft Gas AB. Vi valde att i WM-data IS endast använda Jungs roller i analysen, eftersom vi i detta fall fann dessa lättare att jämföra med än Adizes roller. Det krävs även en djupare förståelse för att identifiera Adizes roller, vilken vi inte tillfullo uppnått i WM-data IS.

2.5 Intervjusituationen

Vid intervjuerna har intervjupersonerna själva fått bestämma intervjulokal och det har i samtliga fall varit på intervjupersonens arbetsplats. Inför varje intervju har vi e-mailat vårt syfte med undersökningen så att intervjupersonerna varit förberedda på vad frågorna skulle beröra. Vi började även intervjutillfället med att förklara syftet med vår intervju och presenterade målet med vår uppsats. Vi har spelat in nästan alla intervjuerna på band framförallt för att ha det till hjälp vid analys och dessutom kan man fokusera på att lyssna istället för att anteckna. Naturligtvis frågade vi intervjupersonen om lov innan. Samtliga intervjupersoner har varit mycket öppna. Därför har vi även betonat att de ska få läsa igenom vad som kommer att tas upp utifrån deras intervjuer så att de ska få möjlighet att kommentera innehållet.

Under intervjuerna använde vi oss av den så kallade timglasmodellen, vilket innebär att man alternerar mellan bredare frågeställningar och mer direkta och känsliga frågor¹³. Vi tyckte detta upplägg att börja med övergripande frågor, ”grand-tour-questions”, som nämnts tidigare, fungerade bra, då samtalet snabbt kom igång. Vi kände också att vi i de flesta intervjufallen fick svar på de teman och de frågor som vi ställt upp i intervjuguiden, vilken för övrigt var ett stöd för oss under intervjuerna.

2.6 Val av teori

Vi utgår inte från teorin för att testa den, utan har snarare använt vår valda teori som hjälpmedel till att förklara empirin och för att skapa mer förståelse för denna.

För att kunna få en förståelse för olika förändrade situationer letade vi efter litteratur om exempelvis situation, situationsanpassning och marknadsanpassning. Det visade sig att sådan litteratur var svår att finna. Vi sökte även efter artiklar i databaser och via Internet, men ej heller där fanns mycket att hämta. Trots detta har vi ändå funnit och valt att ta med två teorier som är intressanta och relevanta för vårt syfte. Det faktum att denna typ av litteratur var svår att hitta och för att få ytterligare ett perspektiv valde vi att genomföra en expertintervju. Den person vi intervjuade i detta syfte arbetar på Mercuri Urval som strategi- och affärsutvecklingskonsult. Vi visste inte från början vad denna intervju skulle ge, men det visade sig att experten gav oss värdefull ny kunskap och insikt om situationsanpassning.

¹³ Bengtsson Charlotte, Hjort, Malin, Sandberg, Helena, Thelander, Åsa, *Möten på fältet Kvalitativ metod i teori och praktik* (1998), s. 50

Vi har valt att titta på en del teorier kring ledarskapsstilar. Detta på grund av att vi tror att en VD:s ledarstil och personlighet kan påverka både hantering av situation och även ledningsgruppens sammansättning. Likaså hade vi utgångspunkten från kursen ”Organisation och ledarskap” att dagens komplexa företagsuppgifter ofta ej klaras av en ensam ledare. Därför har vi valt att ta upp olika teamteorier för att med dessa kunna beskriva ledningsgruppernas samarbete och sammansättning.

2.7 Metodkritik

Det faktum att vi berättade för våra intervjupersoner att vi kom från just Ekonomihögskolan kan ha påverkat deras svar och formuleringar. Till exempel verkade många väl medvetna om olika teorier om organisation och ledarskap och vad de därmed ”bör” säga till oss. Detta fenomen kallas av Rosengren & Arvidsson intervjuareffekt¹⁴.

Vår intervjuguide är som vi nämnt tidigare, semistrukturerad vilket ger flexibilitet i intervjusituationen. Detta ger effekten att vi får betoning på olika saker eftersom olika intervjupersoner väljer att lägga vikt vid olika områden, precis som i ett vanligt samtal. Vi har under varje intervju diskuterat alla teman, och dessa teman har således utvecklats mer eller mindre i de olika fallföretagen, vilket vi här vill upplysa läsaren om att denna ”ojämna” fördelning har återspeglats i empiri och analys.

En nackdel med att använda bandspelare vid intervjuerna är att det kan vara farligt att förlita sig på att intervjun verkligen har bandats. Detta har vi själva upplevt vid ett intervjutillfälle, då vi förutsatte att det fungerade. Nackdelen kan då vara att intervjuaren inte antecknar alls. Men vår räddning blev i denna situation att vi alltid tog för vana att anteckna trots bandinspelning och bandspelare i alla ära men det egna minnet är ett fantastiskt instrument. Ytterligare en möjlig baksida med bandspelare är intervjupersonernas vetskap om att de har blivit inspelade på band. Trots att alla tyckt att det inte var något problem att vi använde bandspelare, anser vi att det ändå kan ha påverkat deras svar. Kännedomen om att deras uttalande finns inspelade och att vi kan lyssna av dem igen och analysera deras svar kan göra intervjupersonerna mer ”försiktiga” i sina uttalande. Vi tror också att beroende på deras personlighet och befattning är de mer eller mindre benägna att påverkas av bandspelaren. Vad som också kan ha påverkat respondenternas svar är vetskapen om att VD och övriga medarbetare har möjlighet att läsa den färdiga uppsatsen. Men vi vill samtidigt poängtera att alla intervjupersoner verkat vara ärliga och uppriktiga i sina svar. En intervjuperson påpekade till exempel under intervjun vid flera tillfällen att *”jag var nog lite för ärlig här... ”*.

Det faktum att vi ej har haft möjlighet att observera ledningsgruppsmöten kan göra att vi inte sett hur samarbetet fungerar med egna ögon. Vi måste därför förlita oss på deras svar. Istället för att ställa direkta frågor som ”hur fungerar ett samarbete”, där svaret förmodligen hade blivit ”bra” eller frågan ”finns det ja-sägare i er ledningsgrupp”, har vi för att få ärliga svar försökt ”linda in” och ställt frågor kring ämnet. Vi kan heller inte bortse från aspekten att alla förmodligen vill att allt ska fungera bra. Det är alltid svårt att erkänna om något inte fungerar önskvärt och framförallt tror vi det kan vara svårt att visa sina brister för oss ekonomistudenter.

¹⁴ Rosengren Karl Erik, Arvidsson Peter, *Sociologisk metodik* Liber AB, Malmö, (2001) s. 161

3 Teori

Vi kommer att inleda teoriavsnittet med två olika teorier kring förändrade situationer för företag. Därefter en definition av ledningsgrupper som följs av en presentation av teamarkitekten, vilken vi i de flesta fall anser vara VD:n. Vi tar upp teamteorier, då vi hävdar att ledningsgrupper ska fungera som team för att fungera effektivt. Slutligen belyser vi en del svårigheter som kan uppstå vid teamarbete.

3.1 Situation

Utifrån den del av vårt syfte som handlar om förändrade situationer för företag, kommer vi inledningsvis att redogöra för Ahrenfelts resonemang kring två olika förändringar och hur dessa mer eller mindre påverkar företag. Katzenbachs diskussion om ”större händelser”, som kräver teaminsatser anser vi också kunna hjälpa oss svara på vårt syfte.

3.1.1 Förändring som tillstånd

Ahrenfelts utgångspunkt i sin bok ”Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation” är att förändring är ett tillstånd och en ständig process som alltid pågår och som saknar en början och ett slut. Varje organisation befinner sig under sin livstid i detta tillstånd av förändring, vilken ibland är lugn och ibland kaotisk¹⁵.

Ahrenfelt menar att ”tingens ordning har i alla tider förändrats”. Flertalet betraktare är överens om att vi är inne i en förändringsprocess, som för alltid kommer att förändra vårt land och världen. Vad som är viktigt idag och i framtiden är att inse och grunna på förändringsprocessens olika faser, konsekvenser och karaktär. Kan processen förutses, förstås och påverkas eller kan den till och med styras är också viktiga frågor att ställa sig. Ledaren bör beakta hur han ska kunna hantera processen, sig själv, medarbetarna, marknaden och övriga intressenter, så som till exempel kunderna.¹⁶

Förändring av första och andra ordningen

Ahrenfelt hänvisar i sin bok till Watzlawick, som på 70-talet blev känd bland annat för sin definition av förändring. Watzlawick skiljer mellan två olika sorters förändringar: *förändring av första ordningen* och *förändring av andra ordningen*.¹⁷

Förändring av första ordningen innebär att det sker en förändring inom systemet, det vill säga *”en övergång från ett inre tillstånd till ett annat utan att systemet självt förändras”*.¹⁸

¹⁵ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s. 7

¹⁶ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s 15

¹⁷ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s 18

¹⁸ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s.18

Detta betyder i sin tur att de som står inför en situation tänker på samma sätt och problem löses och identifieras på samma sätt som tidigare. Begreppet *förnyelse* ligger inom ramen för förändring av den första ordningen, vilket innebär att något som redan finns förnyas¹⁹. Organisatoriska tankemönster och organisatoriskt agerande förändras inte vid första ordningen. Istället skapas nya kombinationer av gamla mönster och organisationen följer den gamla traditionen. Systemet förblir därmed intakt och oförändrat. Exempel på förändring av första ordningen kan vara att en mekanisk verkstad byter ut en gammal maskin mot en ny.

Vid förändring av första ordningen påverkas inte heller *ledarskapet* anmärkningsvärt. Förändringen sker inom systemet och själva systemet påverkas inte, ej heller behöver människorna tänka och agera på något nytt sätt. De nya förändringarna får således inga organisatoriska konsekvenser ur ett strategiskt perspektiv och då behöver ej heller ledningen engagera sig i dessa förändringar.

Förändring av andra ordningen innebär däremot att hela systemet förändras, vilket betyder att *"det organisatoriska tänkandet och agerandet är förändrat"*²⁰. Hela systemet och därmed alla delar påverkas i större eller mindre utsträckning vid en förändring. Verkligheten ses ur ett annat perspektiv och med ny förståelse. Nya problem uppdagas och gamla problem löses på annorlunda sätt. Allt detta leder till att nytt beslutsunderlag skapas, vilket i sin tur leder till nytt agerande. *Verklig* förändring är förändring av denna ordning. Gammalt tänkande är vid sådant förändrings- och utvecklingsarbete ett stort hinder.

Exempel på förändring av andra ordningen kan också åskådliggöra med den mekaniska verkstaden. Införskaffning av robotar och datoriserade maskiner leder till att hela systemet påverkas, till exempel då arbetare måste avskedas och mer högutbildade tekniker behövs för de datoriserade maskinerna. Personalen minskar samtidigt som produktionen ökar. Ahrenfelt menar att vi står inför nya situationer idag, och att privatiseringen och avreglering inom vissa områden kan vara en strävan att skapa förändring av andra ordningen.

Ledarskapet påverkas i stor grad vid förändring av andra ordningen. Chefen måste gå från att vara chef till att bli en ledare. Ahrenfelt menar att chefen tidigare var kaptenen på medarbetarnas båt, men nu istället ska vara en lots. *"Ledaren vet själv att man aldrig kan bli kaptten på någon annans fartyg, men att en bra lots tar skeppet tryggt och säkert genom svåra passager och för det i hamn."*²¹ Lotsen, det vill säga ledaren kommer till undsättning vid svåra "passager" och låter däremellan kaptenen själv styra sitt skepp.²²

Problemhantering vid förändrad situation

Ahrenfelt menar att företag vid problemlösning måste ha inställningen *"att det inte är problemet som är problemet utan det är hur vi hanterar problemet som är det verkliga problemet"*²³. Ett sätt att lösa problem är att reducera det, vilket Watzlawick benämner *"mindre av samma sort"*. Problemet löses genom att minska utmaningen. Detta är problemhantering av första ordningen, då vi fortfarande befinner oss inom systemet. Watzlawick tar även upp ytterligare ett sätt att lösa problem inom systemet och såldes inom ramen för första ordningen: *"mer av samma sort"*. Här försöker problemet lösas genom att

¹⁹ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s.18

²⁰ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s. 18

²¹ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s.20

²² Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s.17ff

²³ Ahrenfelt, Bo, *förändring som tillstånd* (1995), s. 22

tillföra systemet något utan att tänka utanför systemet. Ahrenfelt menar att när någon löser problem av första ordningen fastnar de lätt i något, som han kallar ”tankens fångelse”, vilket innebär att man endast tittar innanför systemet och går ej utanför systemet för att hitta en lösning.

Ahrenfelt anser att vid problemlösning ska ledaren försöka hitta nya tankemönster. Problemet i sig kvarstår förvisso, men om ledaren istället använder problemlösning av andra ordningen går han utanför systemet för att hitta lösningen. När denne ifrågasätter sig själv/systemet och inte problemet har han övergått från problemlösning av första till andra ordningen. Ahrenfelt anser att ju mer auktoritär en chef är, desto svårare har denne att finna lösningar av andra ordningen, då dessa personer ofta har inställning att de redan vet allting bäst och ifrågasätter inte sig själva. Således väljer en mer demokratisk ledare ofta problemlösningar av andra ordningen. Likaså menar Ahrenfelt att en organisation utvecklas snabbast och bäst om alla medarbetare har möjlighet att delta med sina erfarenheter, kunskaper och kreativitet.

3.1.2 ”Större händelser” skapar möjlighet till teamprestationer

Katzenbach menar att verkliga teaminsatser i ledningsgruppen förekommer mest när oväntade händelser framtvingar dem. Dessa händelser ligger utanför det vanliga verksamhetsmönstret och den yttre händelseutvecklingen driver fram teaminsatserna.

Katzenbach anser att sådana teaminsatser inträffar allt för sällan. Företag behöver idag större ledningskapacitet för att kunna hantera marknadens ökade diversifiering och snabbare förändringstakt. Många chefer har insett vikten av ett ökat teamarbete och att det behövs mer träning i att fungera som ett verkligt team, men trots detta är det främst stora händelser, som bryter det naturliga ordningen i företagen och ger gynnsamma möjligheter till teaminsatser. Sådana händelser kan vara av olika slag men Katzenbach ger främst exempel på tre olika: i första hand *fusioner och förvärv*, där det faller sig naturligt att ledningsgrupperna i de olika företagen inleder ett tätt samarbete. Sedan belyses en *större omfinansiering* som bland annat skapar ett behov av integration av olika kunskaper och tillfälliga nya ledarroller.²⁴

Sådana stora händelser som fusioner, nyförvärv och nyfinansieringar för in faktorer utifrån som bryter de vanliga ledarskaps- och arbetsrutinerna vilket ger en öppning för ökad teamsamverkan. Något liknande inträffar även i Katzenbachs tredje exempel, då *chefer i ledningen byts ut* även om detta kan medföra såväl positiva som negativa förväntningar i organisationen. Många nya VD:ar väljer även att förändra ledningsgruppens sammansättning, genom att byta ut några eller samtliga av medlemmarna, ändra arbetsrutinerna, titlarna, mötesformerna, managementprocesserna och ledarskapsmetoden. Det råder ingen tvivel om att detta bryter det vanliga mönstret i företagsledningen och därigenom breder väg för ökade teaminsatser, dock under förutsättning att ledningen tror på, och värdesätter teamsamverkan.

Katzenbach talar dessutom om en teamvänlig ledarstil där den generella *ledarstilen ”är på det hela taget icke-utmanande”*. Tyvärr uppfattas det ofta som om denna ledare *”vill ge andra utrymme och som om han i viss mån abdikerar från sina VD - skyldigheter”*.²⁵ Det är svårt för en VD att inta teamledarrollen om inte gruppen uppfattar att ledaren även ensam kan fatta

²⁴ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s.79ff

²⁵ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s.94

de svåra beslut som de förväntar sig. Detta gäller i allra högsta grad en ny tillsatt VD då övriga i ledningsgruppen inte vet vad de har att förvänta sig.

”Den rätta balansen mellan ett starkt ledarskap och verkliga teaminsatser är ett svårträffat rörligt mål.”²⁶

Det är viktigt att VD:n har förmågan att inta olika roller vid olika tillfällen, roller som stämmer överens med den fråga eller situation som föreligger.

Vidare menar Katzenbach att det är en stor fördel att viktiga händelser ger upphov till gynnsamma möjligheter till teaminsatser i företagsledningen, dock räcker det inte att passivt vänta på dessa händelser om företaget vill optimera sitt ledarskap. Efterfrågan på en bättre balanserad företagsledning har sitt ursprung i marknaden och dess komplexitet, förändringshastighet, och i många fall ökad konkurrens, men det är inte alltid marknadskrafterna skapar ”viktiga händelser”. Faktum är att när de ger upphov till en viktig händelse beror det oftast på ledningsgruppen inte har uppfattat tidiga tecken på en marknadsförändring och därför tvingas vidta kraftiga anpassningsinsatser för att hinna ifatt.

3.2 Definition av ledningsgrupp

Vi kommer nedan att redogöra för definitioner av ledningsgrupper och deras vanligaste arbetsuppgifter och för att få ett bredare perspektiv tar vi hjälp av olika författare. Kort diskuterar vi om en ledningsgrupp är ett team enligt teorin. Detta avsnitt anser vi vara viktig för förståelse för senare del av vårt arbete, då allt bygger på ledningsgrupper.

Begreppet ledningsgrupp har av forskare och praktiker getts många betydelser och har bland annat jämförts med ”ledningen för en organisation” eller med ”en inre cirkel”.²⁷ Mattson definierar ledningsgrupp som:

”ett antal ledande personer inom en enhet inklusive dess ledare, vilka i planerad form genom grupparbete avser att effektivisera ledningen av enheten.”²⁸

Nedan följer Katzenbachs definition av ledningsteam:

”En grupp chefer som kan fungera som ett verkligt team eller som en ensamledarstyrd arbetsgrupp.”²⁹

²⁶ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s.96

²⁷ Mattsson, Bo, *Ledningsgrupper och deras dess medlemmar* (1990), s. 15

²⁸ Mattsson, Bo, *Ledningsgrupper och deras dess medlemmar* (1990), s. 20

²⁹ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s. 245

Smith och Katzenbach definierar i "Wisdom of teams" ett "verkligt team" som:

*"ett litet antal personer med ömsesidigt kompletterande förmågor, som är engagerade av gemensamma syften, prestationsmål och arbetsmetoder för vilka de håller varandra ömsesidigt ansvariga."*³⁰

Ledningsgruppens uppgifter:

En ledningsgrupps syfte är enligt Katzenbach att:

- bestämma företagets strategiska prioriteringar
- ansvara för att verksamhetens normer efterlevs
- utarbeta bolagspolitiken
- ta vara på och utveckla den kompetens som företaget besitter
- fastställa företagets inriktning, uppgifter och policy³¹

Franzén menar att ledningsgruppens uppgift i första hand är att styra och leda verksamheten. Därefter ska de sprida information och vara ett forum för diskussion, vilket också är den mest förekommande. Den tredje uppgiften de har är att de ska utveckla avdelningens verksamhet och dess medlemmar. Detta är också den mest önskvärda.³²

3.2.1 Kan ledningsgruppen ses som ett team?

Hambrick anser att:

*"Ledningsgrupper kan kallas ett team i den grad som den engagerar sig i ömsesidig och kollektiv samverkan. I praktiken avgörs det av informationsutbytet, samarbetets och det gemensamma beslutsfattandets omfattning och kvalitet."*³³

Katzenbach instämmer med vad Hambrick diskuterar om kollektiv och ömsesidigt samverkan, men han går ännu längre än så. Han framhåller utöver samverkan tre kriterier som en ledningsgrupp bör uppfylla för att ses som ett team:

1. Ömsesidigt ansvar för gruppens resultat.
2. Tydligt resultatvärde genom kollektiva arbetsprodukter.
3. Ledarrollen delas eller roteras mellan medlemmarna i gruppen³⁴.

³⁰ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s. 12

³¹ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s. 79

³² Franzén, Härje, *Ledarskapet genom ledningskvalitet* (1996), s.119

³³ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s.24

³⁴ Katzenbach, Jon R, *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer* (1998), s.24

3.3 Teamarkitektens ledarstil

Enligt vår mening är VD:n den som är teamarkitekten, det vill säga den person som har stort inflytande på ledningsgruppens sammansättning och samarbete. Likaså förmodar vi att VD:ns ledarstil i sin tur har betydelse för ledningsgruppens utformning, vilket vi inledningsvis kort diskuterar. Därför kommer vi att beskriva olika ledarstilar och ledarroller. Detta för att sedan få förståelse och kunna analysera om det finns något samband mellan ledarstil och hur VD:n väljer att strukturera sin ledningsgrupp, samt ledningsgruppens samarbete.

Vad påverkar ledarstilen?

I sin bok "Rollmedvetet ledarskap"³⁵ menar Ahltorp att ledarstilen kan påverka omgivningen omkring sig. Detta gäller framför allt den egna organisationen. Om ledaren till exempel är resultatnriktad och hela tiden ger nya uppgifter innan personalen hinner sätta sig in i de gamla, kan det påverka företagskulturen genom att personalen inser att det krävs hårt arbete och långa arbetsdagar.³⁶

Såväl egenskaper hos ledaren själv, liksom situationens krav påverkar vilken ledarstil en person utvecklar i en given situation. Vilka ledarstilar som fungerar eller inte influeras av omgivningen, organisationens svagheter och styrkor såväl som sammansättningen av gruppens medarbetare. Tillsammans samverkar dessa situationer till att forma ledarstilen, eftersom personen i fråga måste anpassa sig därefter. Medarbetarnas ålder, kompetens, ambition och personliga stilar påverkar i hög grad vilken ledarstil som fungerar eller inte. Således kan en ny grupp ge upphov till att en ny roll intas av ledaren, likasom att ledarstilen kan förändras då en ny situation uppstår.³⁷

3.3.1 Ledarskap kontra management

Enligt John P. Kotter är det viktigt med balans mellan ledarskap och management. Under lugna perioder bör det finnas mer management, medan det under perioder av förändring måste finnas mer ledarskap.

En ledare som främst besitter *ledarskapsfunktionen* ska fungera som en vägvisare, utveckla en långsiktig vision och strategi, mobilisera och integrera människor samt motivera och inspirera alla i organisationen. Primärfunktionen är att skapa en långsiktig vision, ge en helhetsbild som gör att organisationen kan anpassas till behövliga förändringar och risktagande. Ledarskap kan i vissa sammanhang förknippas med begreppet **pull** som liknas vid att ledaren drar personalen med sig mot ett uppsatt mål.

³⁵ Ahltorp Birgitta, *Rollmedvetet ledarskap* (1998) s. 42f

³⁶ Ahltorp Birgitta, *Rollmedvetet ledarskap* (1998), s. 188

³⁷ Ahltorp Birgitta, *Rollmedvetet ledarskap* (1998), s. 42f

Management handlar mycket om kortsiktig planering och budgetering. Den viktigaste uppgiften inom management är att minimera eventuella avvikelser och se till att producera det som är uppsatt enligt planen. Detta stäms av både informellt och formellt genom rapporter, möten och andra kontrollmekanismer. Management behövs för att en modern komplex organisation ska kunna hålla givna tidsramar och budget samt skapa effektivitet som ger ett bra resultat. Management kan i vissa sammanhang förknippas med begreppet **push**, det vill säga att personalen drivs framåt av managern mot ett uppsatt mål i den dagliga verksamheten.

En *kombination av management och ledarskap* är nödvändigt i moderna organisationer. Tidsramar och budget hålls, samtidigt som organisationen är anpassningsbar till långsiktiga förändringar. Om företaget styrs med övervägande ledarskap skapas en dålig grund för planering och resultat. Det finns även risk för överdrivna visioner. Då företag istället styrs med tonvikten på management finns risk för att organisationen tappar sin flexibilitet och därmed har svårt att anpassa sig efter behövliga förändringar, byråkratin tar överhand.³⁸

Nedan följer en sammanfattande figur utifrån Kotters syn på skillnaden mellan ledarskap och management:

	Ledarskap	Management
Skapa en agenda	Formulera vision, samt planer på hur företaget ska genomföra förändringen	Planering budgetering resurstilldelning
Utveckla nätverk för genomförandet	Mobilisera mentalt stöd för visionen, förmedla denna till de vars samarbete är nödvändigt	Organisering av strukturer, anställning och personalfrågor, HRM
Utförande	Motivera och inspirera anställda till komma över barriärer till förändring	Kontroll av resultat i förhållande till plan, löser problemen som skapar avvikelser
Utfall	Få till stånd förändring möta intressenternas förväntningar i fråga om tids- och kostnadsramar	Verka för stabilitet och ordning

Figur till viss del hämtad från modell 1.1³⁹

3.3.2 Adizes ledarstilar

När det talas om att olika situationer kräver olika åtgärder blir det aktuellt att tala om ett särskilt ledarskap. Litteraturen har genom åren listat ett oräkneligt antal olika ledarstilar och karakteriserat ett flertal olika av dessa. Vi har valt att utgå från Ichak Adizes "Ledarskapets Fallgropar", eftersom vi tycker att det blir lättare att se vilken sorts ledare VD:n är och vilka roller denne då måste omge sig med.

Adizes beskriver den så kallade PAEI-koden som ett effektivt redskap för att identifiera en ledarroll och vilka ledarroller som kan behövas i olika situationer. De olika bokstäverna står

³⁸ Kotter, John P, *A force for change: How Leadership Differs from Management* (1990) s. 64ff

³⁹ Kotter, John P, *A force for change: How Leadership Differs from Management* (1990) s. 6

för Producerare, Administratör, Entreprenör och Integrerare. En stor bokstav i koden innebär att personen uppfyller kriterierna för denna roll som bokstaven står för. Är bokstaven däremot liten i koden, innebär detta att ledaren förstår vikten av denna roll och även kan ha en tendens till att uppfylla denna roll, dock inte fullt ut. Fyra roller måste fullgöras om inte företagsledningen ska brista i något sammanhang.⁴⁰ Utifrån hans teorier kan vi också få reda på med vilka medarbetare denna ledare helst arbetar, och vilka han helst anställer.

Destruktiva ledarskapsstilar

De ledarstilar som beskrivs här nedan beräknas som destruktiva i den mening att stilarna, var för sig, alltid kommer att leda till bristfälligt ledarskap, även om de senare tillsammans kommer att visa sig bli ett produktivt ledarskap.

Den ensamme vargen (P---)

Den ensamme vargen är den ledare vars viktigaste mål är att leverera resultat. Detta mäter ledaren i hur mycket arbete han ensam lägger ner på att göra just det. Denna ledare är en drivkraft för de underställda, men tenderar att göra alltför stor del av jobbet själv utan att delegera. Det viktigaste är inte alltid vad som görs utan att det görs.

Byråkraten (-A--)

Byråkraten lägger all sin tid till att planera, samordna och kontrollera arbetet. Det viktigaste är att jobbet bedrivs enligt den regelbok som är uppställd. Han vill ha total kontroll över sin omgivning med ordning och reda överst på dagordningen. Det är viktigare att veta precis var saker och ting är och organisera dagen minutiöst, än att verkligen ta hand om kunder och få någonting gjort.

Tändhatten (--E-)

Tändhatten har en särdeles förmåga att producera egna planer med mål och strategier och ta riskerna med att genomföra dem. Detta måste sammanfalla med förmågan att se nya möjligheter. Ledaren är mycket innovativ och entusiastisk men tenderar att tappa resultatfokuseringen, då detta inte är lika viktigt som att förändra arbetssättet och starta upp nya projekt. Denna ledare har ingen förmåga att fullfölja projekt och än mindre följa upp och ge feedback.

Den överanpassade (---I)

Den överanpassade är en samordnare som ser sin främsta uppgift att harmonisera individuella mål till gemensamma mål för gruppen. Genom detta ger han gruppen förmågan att själv välja inriktning utan beroende av ledarskapet. Ledaren gör sig därför själv överflödig med tiden. Han tenderar dock att inte kunna styra lika väl som han kan få folks synpunkter att sammanfalla och han tenderar även att belöna de som håller med honom. Detta skapar obönhörligen ett farligt ja-sägeri som undergräver ledarens ställning genom att han aldrig får reda på vad de anställda egentligen tycker, utan han ges bara den mening de anställda vet att han vill höra. Denna ledare tenderar också att monopolisera information för att utnyttja denne för egen vinning i eventuella maktspel.

Vartenda en av dessa fyra roller är viktig men inte tillräcklig för en god företagsledning. Ledaren kan vara bra i en eller ett par av dessa roller, men det får inte vara till priset av att han

⁴⁰ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 8

försummar de andra. Det är alltså strecken i koden som betecknar bortfallet av någon roll, och som gör ledarskapet destruktivt, vilket gör att koden för "ensamma vargen" blir (P---) medan koden för produceraren, den produktiva ledarstilen, blir (Paei). Beteendet (P---) blir inte destruktivt ledarskap för att tonvikten läggs på P, utan för att de andra beteendena helt fallit bort.⁴¹

Ledarskapets brister

En ledare som endast har en av dessa egenskaper och inte bryr sig om att tänka i andra dimensioner kommer alltid att uppleva brister i företagsledningen, som kommer leda till destruktivt handlande. Har ledaren å ena sidan inga av dessa egenskaper blir han klassad som liket i lasten (----) som är den värsta tänkbara ledaren.⁴² Å andra sidan är det för en ledare, enligt Adizes, omöjligt att bära på alla dessa egenskaper fullt ut samtidigt, då dessa karakteristika ligger i grov konflikt rent karaktärsmissigt. En individ kan aldrig utvecklas till att uppfylla alla dessa fyra PAEI-rollerna, på grund av att de sinsemellan kräver oförenliga egenskaper.⁴³ Det verkar också som en PAEI-ledare, en ledare med alla dessa egenskaper, som kan utföra alla dessa uppgifter ensam, är en ledare som inte existerar. Därför har Adizes valt att kalla den ledaren för ett läroboksideal. Det är nämligen bara i böckerna han kan återfinnas. I verkligheten kan PAEI endast återfinnas i en blandad företagsledning, det vill säga i en kombination av individer.⁴⁴

Genom dessa motstridigheter att ingen fullt ut kan fylla dessa fyra rollerna samtidigt, är ett alternativ att dessa roller arbetar tillsammans i någon form av ledningsgrupp. Det handlar om individer med olika stilar och uppträdande och att få dessa att med gemensamma mål styra verksamheten.

Detta till trots kommer det att visa sig att dessa stilar i hälften av fallen inte heller kan samarbeta särskilt väl personer emellan. Detta gäller då ledaren uteslutande är P, A, E, eller I. Problemet är att dessa rena roller som uppmålats enligt Adizes inte klarar av att ha professionella förhållanden med varandra då de andra på grund av sina karakteristika lätt misstros, ogillas, avskys, utnyttjas och att den ene till och med fruktar den andre.⁴⁵ Det är också så att vissa av rollerna inte gillar sin egen sort. Till exempel ogillar en Tändhatten en annan Tändhatt och en Överanpassad misstror en annan. Däremot uppskattar Den ensamma vargen en annan och en Byråkrat gillar en av sitt like. Byråkraten och Den ensamme vargen gillar dock inte varandra då de i stort är varandras motsatser.

Det produktiva ledarskapet

Följaktligen blir en blandad företagsledning det självklara alternativet för Adizes, där inga av personerna är lika skickliga i alla rollerna, utan är människor som kan spela alla rollerna med olika skicklighet i de olika rollerna. Alla kommer således att ha förståelse för den andre på grund av sin förmåga att spela den rollen, men de kommer också att kompletteras på grund av att deras skicklighet skiljer sig från varandra. Det enskilda ledarskapet kan ses som en

⁴¹ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 15-44

⁴² Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 61

⁴³ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 67

⁴⁴ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 64

⁴⁵ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 22, 30, 43, 54

blandning av roller i personen istället för en blandning av personer för att uppnå olika roller. Den produktiva ledaren måste således till skillnad från den destruktiva ha förmågan att agera i alla rollerna, det vill säga bedriva ett ledarskap utan streck (-).⁴⁶

Nedan följer en sammanfattande figur för Adizes olika PAEI- koder, som ledare kan ha, och vilken ledarstil koderna ger upphov till. Vi kan se ett antal exempel på hur den destruktiva ledarstilen sätts i kontrast med den goda. Det blir också ganska tydligt att den goda ledarstilen saknar allvarliga brister i sitt ledarskap, eftersom den stora bokstaven står för vad ledaren kan bäst och de små för vad han kan, men inte behärskar fullt ut, och även om han inte fullt ut behärskar alla rollerna i koden är han trygg i en eller flera av dem vilket gör att han kan bli en god medlem i den grupp som ska utgöra företagsledningen. Till vänster ser vi däremot total avsaknad av flera stilar, vilka betecknas av bindestreken i koden. Denna totala avsaknad av en eller flera av ledarstilarna kommer obönhörligen att leda till destruktivitet i ledarstilen.

Destruktiv ledarstil	God ledarstil
P--- = ensamvargen	Paei = produceraren
-A-- = byråkraten	pAei = administratören
--E- = tändhatten	paEi = entreprenören
---I = den överanpassade	paEI = integreraren
---- = liket i lasten	PAEI = läroboksidealet
PA-- = slavdrivaren	Paei = den fasta handen
PA-I = den nådige härskaren	PAeI = Herden
-A-I = den patriarkaliske byråkraten	pAeI = den samarbetsvillige administratören
P--I = korvstopparen	PaeI = vägvisaren
P-E- = "grundargrynet"	PaEi = grundaren
PAE- = ensamutvecklaren	PAEi = utvecklaren
--EI = demagogen	paEI = läraren
-AEI = den falske ledaren	pAEI = den ivrige nyanställde
-AE- = plågoanden	pAEi = djävulens advokat
P-EI = den karismatiska gurun	PaEI = statsmannen

Bild hämtad från "Ledarskapets fallgropar" Adizes⁴⁷

⁴⁶ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 131f

⁴⁷ Adizes, Ichak, *Ledarskapets Fallgropar* (1997), s. 101

3.4 Team

Vi anser att en ledningsgrupp bör fungera som ett team för att kunna samarbeta väl och fungera effektivt. I detta avsnitt beskrivs begreppet team, effektiv teamsammansättning, teamstorlekens påverkan på teamet och rollers vikt för god sammansättning. Sedan följer ett koncept att företag bör anställa för organisationen, istället för enbart jobbets uppgifter. Slutligen beskrivs vad ett team bör uppfylla och vilka faser det måste gå igenom för att uppnå bästa möjliga samarbete. Vi diskuterar effektivitet i team av den anledningen att vi tror att ett effektivt team också torde ha ett gott samarbete.

Det är både svårt och krävande att utöva ledarskap och det kan vara till och med omöjligt att för en enda person klara av alla de funktioner som ledarskapet kräver. Skapande av ledningsteam är därför ofta nödvändigt.⁴⁸

"Ett team består av ett antal individer – vanligtvis inte så många – med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål"⁴⁹

Personerna som jobbar i team ska känna att de genom att jobba i team, uppnår något bättre än om de varit ensamma, det vill säga ett mervärde och synergieffekt. Kunskapsöverföringen som uppstår när människor träffas och löser problem tillsammans är viktig och kan inte genomföras på samma sätt om arbetet är individuellt. Förmågan att dela med sig av sina kunskaper är av betydelse och måste understödjas inom teamen.⁵⁰ Det finns olika sätt att organisera ett team och varje typ av team passar olika bra för olika sorters arbetsuppgifter. För att på effektivast sätt lösa ett teams arbetsuppgifter, måste teamet organiseras utifrån arbetsuppgifternas karaktär. I praktiken innebär detta ett klagörande av de roller som behövs i teamet och hur teamet skall samordnas och samarbeta.⁵¹

3.4.1 Teamsammansättning

Lind & Skärvad har formulerat följande fem grundregler för effektiv teamsammansättning:

1. Utgå från teamets uppgift
2. Fastställ vilka kompetenser och färdigheter som krävs för att lösa uppgiften.
3. Sätt samman minsta nödvändiga teamstorlek för att lösa uppgiften
4. Tänk igenom rollstrukturen
5. Satsa på "mångfald", det vill säga olika typer av individer, kompetenser, funktioner, etcetera, om uppgiften kräver många olika idéer."⁵²

⁴⁸ Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo *Integrerad organisationslära*. (1995), s. 339).

⁴⁹ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 18

⁵⁰ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 17

⁵¹ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998) s.19ff

⁵² Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 156

Sammansättning av team bör alltid utgå från vilka kompetenser som krävs för att lösa uppgiften medan mer beteendevetenskapliga faktorer, om än viktiga, bör komma i andra hand. När det gäller ledningsteam går emellertid dessa båda dimensioner i mångt och mycket hand i hand då ledarkompetenser ofta har ett starkt beteendevetenskapligt inslag.

Då ett ledningsteam sätts samman är det viktigt att känna till de olika medlemskandidaternas egenskaper och färdigheter, så att ett balanserat team kan erhållas. Med detta menas att alla nödvändiga kompetenser finns representerade och de olika rollerna kan komplettera varandra till en effektiv enhet. Den som sätter samman teamet har i bästa fall en tämligen god bild av de olika medlemskandidaterna⁵³.

3.4.2 Teamets storlek

Belbin menar att optimala storleken på ett team varierar efter uppgift som skall lösas. För att få variation i sociala skillnader verkade tio eller elva medlemmar vara tillräckligt många, och samtidigt tillräckligt få, för att uppnå en känsla av intim gruppidentitet⁵⁴. Men nackdelen med många deltagare är att alla inte kan tala tillräckligt, utan att beslutsfattandet går långsammare och effektiviteten blir sämre. Fördelen är emellertid att fler idéer och tankar finns. Eales-White hävdar att ju större teamet är, desto större är risken att synergieffekten går förlorad. Detta beror bland annat på att det blir svårare för gruppmedlemmarna att aktivt delta och känna engagemang och gemenskap. Konkurrerande undergrupper kan också bildas, vars medlemmar har starkare band till denna grupp än till huvudgruppen. Dubbleringar av roller och kompetens kan öka och således risken för konflikter och konkurrens⁵⁵.

Jung och Belbin har tagit fram nio respektive åtta personligheter/roller som bör finnas med i ett team. Men teamet behöver inte bestå av just åtta eller nio medlemmar, då många personer fungerar bra i såväl en primär som sekundär roll. Små grupper har dock också nackdelar som att bredden på diskussionerna inte blir tillräcklig, då den sammanlagda kunskapen och erfarenheten hos gruppmedlemmarna kan bli för liten.⁵⁶ Å andra sidan kan effektiviteten öka genom att teamet är litet. Minsta antalet för att klassas som ett team är enligt Belbin fyra medlemmar. Tre medlemmar är inget team utan ”en individ med supporters”⁵⁷.

Eales-White menar att de flesta experter hävdar att fyra till åtta gruppmedlemmar är det rätta antalet, vilket han tillägger stämmer överens med sin egen erfarenhet. Enligt Hogedahl visar studier att sex till åtta är det mest optimala. Belbin har kommit fram till att fyra till åtta är idealt, och att framför allt sex medlemmar är en bra kompromiss mellan de båda. Han menar vidare att den optimala teamstorleken är en fråga om kompromiss mellan för- och nackdelar av små och stora team och beror på vilken uppgift som skall lösas⁵⁸.

⁵³ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 156

⁵⁴ Belbin, R Meredith, *Så skapas framgångsrika team* (1993), s. 147f

⁵⁵ Eales-White, Rupert, *Bygg ditt team* (1996), s. 46

⁵⁶ Hogedahl, Lasse, *Två och två blir fem* (1996), s. 54

⁵⁷ Belbin, R Meredith, *Så skapas framgångsrika team* (1993), s. 147ff

⁵⁸ Belbin, R Meredith, *Så skapas framgångsrika team* (1993), s. 147ff

3.4.3 Rollbalans i team

När det gäller olika roller individerna i ett ledningsteam måste anta, har olika forskare föreslagit en rad olika uppdelningar och konstellationer. Men huvudpoängen är att det är svårt eller omöjligt för en enda person att fylla alla roller som krävs i en effektiv ledning. Enligt Lind & Skärvad blir slutsatsen: *”Toppledningsarbete är ett arbete för ett team snarare än för den store mannen.”*⁵⁹ En föreslagen rolluppsättning som vi anser kan vara belysande består av Adizes fyra roller och Jungs nio roller. Adizes kategorisering, som vi tidigare beskrivit under rubriken ledarstil, beskriver på en universell nivå hur ledaren och hans grupp tillsammans bör sträva efter att bilda en så bra PAEI-kod som möjligt. Jungs roller ger ett interpersonellt perspektiv och betonar vikten av att blanda personer med olika beteende för att på så sätt säkra samarbete och laganda.⁶⁰

3.4.3.1 Apollosyndromet

För att visa vikten av olika roller för att uppnå ett effektivt team, tänker vi beskriva Belbins och hans medarbetares experiment utifrån olika teamkonstellationer.

Belbin och hans medarbetare satte ihop team med medlemmar som var mycket begåvade med hög mätbar mental förmåga. De kallade dessa team för ”apolloteam” efter den amerikanska månframgången vid den tidpunkten. Grupper sattes slumpmässigt ihop, som apolloteamen fick tävla mot i företagsspel med komplexa regler och uppgifter. Företagsspelet krävde även logisk slutledningsförmåga och kreativitet. Det visade sig att Apolloteamen hävdade sig klart sämre än andra grupper i företagsspelet. Av tjugofem olika tester med olika apolloteam var fjärde eller sjätte plats (av sex lag) mest förekommande. Varför lyckades då inte apolloteamen bättre, med den höga begåvningsnivån medlemmarna hade?

I Apolloteamen hade medlemmarna långa diskussioner, där de försökte övertyga varandra att deras idéer var bäst. De lyckades emellertid inte, utan försvarade sina egna idéer, samtidigt som de var kritiska mot de andra gruppmedlemmarnas förslag, istället för att bygga på dessa. Forskargruppen fick genom experiment, test och observationer fram vad som kännetecknade de team som hade mest framgång i ”apollotestet”. En balanserad uppsättning av personliga stilar kännetecknade de team som klarade sig bäst.⁶¹

3.4.3.2 Jungs roller

*För att vi i analysen lättare ska kunna förstå hur ledningsgrupperna är sammansatta i våra olika fallföretag, har vi valt att använda Lind & Skärvads tolkning av Jungs roller för detta ändamål. Dessa följer nedan.*⁶²

Verkställaren. En realistisk, viljestark, praktisk, drivande, kraftfull och problemlösande person som är inriktad på att nå snabba resultat. Skapar system och förser gruppen med drivkraft. Agerar med beslutsamhet och tar kommandot i gruppen. Sörjer för rak och öppen kommunikation. Fattar beslut och ger synpunkter.

⁵⁹ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998) s. 129

⁶⁰ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998) s. 77

⁶¹ Belbin, R Meredith, *Så skapas framgångsrika team* (1993), s. 27ff

⁶² Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 77f

Motivatören. En flexibel, energisk, entusiastisk, kreativ och uppfinningsrik person med både intuition och visioner. Tar gärna på sig den motiverande och stimulerande rollen. Visualiserar morgondagen. Ser de stora dragen. Letar aktivt nya idéer och utvecklar nya möjligheter genom sitt kreativa tänkande. Genererar nya idéer.

Inspiratören. En optimistisk, social, vänlig och kommunicerande person som gärna berömmar och uppmuntrar övriga gruppmedlemmar. Tar gärna på sig den inspirerande och nyskapande rollen. Ger andra stöd. Underhåller nätverk och tar aktiv del i jobbet. Entusiasmerar andra och kommunicerar på ett charmerande sätt.

Hjälparen. En deltagande, öppen och hjälpande person som förstår andra människor. Frågar efter andras synvinklar och hjälper andra att acceptera besluten. Tar gärna på sig den hjälpande eller rådgivande rollen och är mycket lojal.

Stödjaren. En stabil, behärskad och noggrann person som gärna lyssnar till andra människors synpunkter och vill uppnå konsensus. Anpassningsbar och lojal. Tar gärna på sig den stödjande rollen. Känner miljön och omgivningarna och skapar harmoni i gruppen.

Samordnaren. En sympatisk, organiserad, eftertänksam och ifrågasättande person som noggrant utvärderar alla fakta. Tar gärna på sig den samordnande eller kontrollerande rollen. Känner till fakta och förstår processen. Hanterar detaljer och organisation. Sörjer för tillförlitlighet. Utvärderar, organiserar och samordnar.

Iakttagaren. En logisk, analytisk, metodisk och faktainriktad person som är starkt ansvarskännande. Tar hänsyn till infrastrukturen. Tar tag i saker och går på djupet med problemen. Samlar information och skapar riktlinjer.

Organisatören. En disciplinerad, rationell och normbildande person som väger för och emot. Diskuterar problem och frågor på ett logiskt sätt. Fokuserar inkonsekvens. Reflekterar, reagerar och ser till att diskussion och debatt hålls vid liv. Fastlägger normer, regler och etik.

Måste någon även ha den bestämmande rollen? Det måste väl finnas en "ledare av ledningen"? Sådant resonemang är på många sätt helt riktigt men det är viktigt att en sådan "ledningens ledare" eller kapten inte bör fungera som en "boss" utan mer som en lagledare med särskild förmåga att se på hela företaget i synnerhet ur ett framtidsperspektiv⁶³.

3.4.4 Att anställa för organisationen

Följande avsnitt handlar om ett relativt nytt koncept för anställning av nya medarbetare, utvecklat av David E. Bowen, Gerald E. Ledford och Barry R. Nathan i artikeln "Hiring for the organization, not the job". Här nedan följer huvuddragen i deras resonemang för att vi lättare ska förstå hur viktigt det är att personer går hand i hand, inte bara med organisationens mål utan också med sina medarbetare.

⁶³ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s 102

Konceptet att anställa för organisationen, och inte för jobbet går ut på att företaget inte bara definierar vad som krävs av medarbetaren för att kunna sköta sitt jobb, det vill säga sakkunskap. Detta kallas jobbanalys och visar bara den ena sidan av medarbetaren. Det krävs också att företaget genomför en organisationsanalys för att se vad som krävs av medarbetaren för att passa in i företagets organisationskultur. Har till exempel medarbetaren samma kort- och långsiktiga mål som organisationen? Kommer arbetsmiljön att främja eller motverka denne medarbetares arbetsförmåga? Kommer medarbetarens personliga drag att passa med organisationens karaktäristika? Detta bildar den andra sidan av personen och tillsammans med den första, det vill säga sakkunskapen gör att det kan anställas "en hel" person. Alla ovanstående frågor hjälper till att besvara om en så kallad Organization - Person Fit kan uppnås, vilket är huvudpoängen med denna anställningsmodell. Författarna tror att denna modell kommer att dominera anställningarna fullständigt i framtiden.⁶⁴

3.4.5 Vad bör beaktas för att kunna vara ett effektivt team?

Beebe & Masterson refererar till verklighetsstudier av team, gjorda av Carl Larson och Frank LaFasto, där de har identifierat åtta kännetecken på ett effektivt team. Ju fler av dessa karaktäristika ett team har desto större chans är det att teamet kommer att vara effektivt.

Åtta kännetecken för effektiva team

- *Ett klart och stimulerande mål:* Det viktigaste attributet för ett effektivt team är att ha ett offentligt och väldefinierat mål. Men det är inte tillräckligt att bara ha ett mål - målet måste vara stimulerande och viktigt för medarbetarna.
- *En resultatdriven struktur:* Det är viktigt för ett team att utveckla en teamstruktur, eftersom ett team behöver ett effektivt system och metod för att kunna organisera hur de arbetar tillsammans. Vem som rapporterar till vem, och vem som gör vad är viktiga aspekter att tänka på när en teamstruktur skapas.
- *Kompetenta teammedlemmar:* Teammedlemmar behöver inte bara veta *vad* deras arbetsuppgift är utan de behöver också veta *hur* de ska utföra sitt arbete. Medarbetarna behöver ha lämplig utbildning i både teamarbete och arbetsskicklighet.
- *Enat engagemang:* "En för alla - alla för en" är ett lämpligt citat för att förklara vilken attityd teammedlemmarna bör ha. Dessa bör känna engagemang och entusiasm inför att uppnå uppgiften.
- *Samverkande klimat:* Effektiva team gynnar ett positivt gruppklimat. Effektiva team arbetar i ett stödjande klimat. Medarbetarna bör ge varandra bekräftelse, stödja och lyssna på varandra.
- *"Standards of excellence":* En grupp med högt uppsatta mål har större möjlighet att nå upp till sin maximala prestationsförmåga. Samtidigt måste dessa mål vara realistiska för att inte skapa frustration.

⁶⁴ Bowen, David E., Ledford, Gerald E, Nathan, Barry R, "Hiring for the organization, not the job" (2002), s. 35ff

- *Externt stöd och erkännande:* Ett team behöver stöd. Dessutom behöver teammedlemmarna erkännande och belöningar från andra utanför teamet. Team inom företag behöver denna externa support för att kunna bli maximalt effektiva.
- *Disciplinerat ledarskap:* Team behöver effektiva ledare som menar vad de säger. En vanlig slogan i detta sammanhang är att tala om att ”walk the talk” eller ”leva som man lär”. I de flesta effektiva team så är ledarskapsansvaret spritt inom teamet.⁶⁵

3.4.5.1 Kommunikationens betydelse för effektiva team

Gruppens kommunikation, såväl den verbala som den icke-verbala, påverkar ofta enligt Lind & Skärvad en grups effektivitet. För att bli en effektiv grupp bör medlemmarna därför ha interpersonella kommunikationsfärdigheter, vilket författarna även benämner *social kompetens*. Exempel på detta kan vara förmåga att ge feedback och visa uppskattning, såväl som förmågan att kunna lyssna på varandra, samt att kunna hålla igång en konversation och även anpassa denna till personen man pratar med. Kommunikationsfärdigheterna *i en grupp* är av stor betydelse för att gruppen enklare ska kunna uppnå sina mål. Bland annat förmågan att komma med idéer och information, utvärdera, berömma eller strukturera dessa, såväl som förmågan att locka fram tankar och engagemang hos andra medlemmar i gruppen och få gruppen att prestera bättre är några exempel på detta⁶⁶.

Teamlärande enligt Peter Senge förutsätter **dialog och diskussion**, vilket han beskriver i ”Den femte disciplinen”. Detta är två olika processer som företag kan ha svårt att skilja på. Det är viktigt att först ha en dialog där teammedlemmarna lyssnar och säger sina egna åsikter. ”*Dialogen ger möjlighet att granska sina egna tankar.*” Svårigheten här är att *alla* måste granska sina egna åsikter. Någon (samordnaren) måste se till att dialogen inte övergår till diskussion. När gruppmedlemmarna sedan hört för- och nackdelar kan diskussionen komma in, där det argumenteras för och emot åsikter och antaganden⁶⁷.

3.4.5.2 FIRO-Modellen

Will Schutz utvecklade FIRO-modellen⁶⁸ när han studerade grupper i amerikanska flottan och deras effektivitet på stridsfartyg. Slutsatsen av studierna blev, att en grupp måste genomgå tre faser för att bli högpresterande. De olika faserna är i föreliggande ordning *tillhörfasen, kontrollfasen* och *samhörighetsfasen*. Vad innebär då de olika faserna?

Tillhörfasen: Den första fasen innebär bildandet av gruppen. Medlemmarna försöker hitta sin plats i gruppen och även se om de är accepterade. Hur mycket tid de ska lägga ner på gruppen bestäms till viss del av hur mycket de är delaktiga eller känner sig utanför. Vill de vara med i gruppen? Passar de in i gruppen? I den här fasen iakttar de ledaren, för att se hur engagerad han eller hon är, för att sedan studera övriga gruppmedlemmar. Vanligt beteende är att de försöker kontrollera varandras kompetens och behörighet. Medlemmarna känner sig för och lär känna varandra under artiga former. De har ofta långa diskussioner som i många fall

⁶⁵ Beebe, Steven A, Masterson, John T, *Communication in small groups* (2000), s. 7ff

⁶⁶ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s.72f

⁶⁷ Senge, M Peter, *Den femte disciplinen* (2002), s. 218ff

⁶⁸ (FIRO) Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

leder till att de lär känna varandra, snarare än att det leder framåt. De försöker undvika konflikter, liksom personliga risker. Dock kan de ifrågasätta mål och normer.

Kontrollfasen: För att kunna gå vidare till kontrollfasen⁶⁹ krävs att gruppen vågar ta chanser och därmed risker om framför allt uteslutning. I denna fas är frågor som ”hur är maktfördelningen?” och ”har jag så mycket ansvar och inflytande som jag vill?” centrala. Medlemmarna vill ha struktur och ledarskap, samtidigt som de har svårt att acceptera när någon i gruppen försöker tillgodogöra detta. Antingen försöker de uppnå eller undvika att bli ledare. Vanligt beteende är att den äldsta eller minst inflytelserika väljs till ledarskapet. I denna fas försöker medlemmarna även vinna varandras gillande och berömmar gärna sig själva, för att visa sin kompetens. Men de jämför även kompetensen med de övriga medlemmarna och konkurrerar mer öppet. Konflikterna ökar och feedbacken blir allt mer attackerande och de vill gärna övertyga varandra att de själva har rätt och vägrar att påverkas av andra. De tar stora risker, som de är medvetna om kan leda till att de utesluts ur gruppen. Konflikterna löses ofta genom omröstning eller kompromiss. Denna fas är tidskrävande, samt besvärligast av alla faserna.

Samhörighetsfasen: Konfliktfasen kan vara positiv i den bemärkelsen att medlemmarna hittar sin roll och maktfördelningen, samt att de kan hantera konflikter, och på så sätt lyckas övergå till den sista fasen, samhörighetsfasen. Denna ville Schutz i efterhand hellre benämna *Öppenhetsfasen*.⁷⁰ Alla grupper når dock aldrig fram till denna sista fas. För att lyckas med det spelar ledarens roll stor betydelse. Frågor som ställs handlar ofta om öppenhet: ”Hur öppen ska jag vara och hur stor närhet är tillåten?” ”Är medlemmarna lojala mot mig och gruppen?” Samverkan fungerar bra och gruppen känner tillit, trygghet och ömsesidigt beroende. Konflikter och relationsproblem som uppstår löses snabbt och de lyssnar på varandra och efterfrågar förslag och idéer, såväl som att de ger varandra feedback, positiv som negativ. Kommunikationen är även direkt, öppen och ärlig och medlemmarna visar förtroende för varandra. De ställer höga krav på *lojalitet* till gruppen och känner sig trygga eftersom de vet att de är uppskattade. Hotet om undergrupper finns inte som i tidigare faser. Energin i gruppen riktas nu på att bevara denna öppenhet och samhörighet samt till att lösa uppgifterna som de ställs inför. Gruppen behöver inte längre lösa komplexa konfliktfrågor eller medlemskapsfrågor, då alla vet var de står.

Om gruppen inte klarar problemen i de olika faserna kommer de att gå tillbaka till den närmast föregående fasen och att en grupp nått den tredje fasen innebär inte det att gruppen nödvändigtvis kommer att stanna där. Om till exempel en ny uppgift eller en ny gruppmedlem kommer till gruppen innebär detta ofta att gruppen halkar ner till fas två igen, kontrollfasen, för att åter sträva till samhörighetsfasen. Det finns även **övergångsfaser** mellan de tre faserna. Dessa två kallas *Gemytlighetsfasen* och *Idyllfasen* och kännetecknas just av deras namn.⁷¹

Senge menar att ”ingen arbetsgrupp skapas som ett väl fungerande team från början, medlemmarna lär sig hur de tillsammans ska prestera sina goda resultat”⁷². Dessutom menar Ahrens & Björkman att det krävs handlag och tålamod för att lyckas skapa en väl fungerande ledningsgrupp⁷³.

⁶⁹ Benämns av UGL som ”rollsökningsfasen”.

⁷⁰ Schutz, Will, *Den goda organisationen* (1997), s. 259

⁷¹ Schutz, Will, *Den goda organisationen* (1997), s. 39ff

UGL (Utbildning, Grupp och Ledarskap), Deltagarmaterial, (2000)

⁷² Senge, M Peter, *Den femte disciplinen* (2002), s. 18

⁷³ Ahrens, Thomas, Björkman, Bertil, *Rebelledaren, ledaregenskaper för tillväxt* (2000), s. 170

3.4.6 Medaljongens baksida

Enligt Lind & Skärvad är ledningsteam den svåraste typen av team att lyckas med. Fördelarna med att arbeta i ett team är många, men det finns även vissa negativa aspekter, som vi kommer att ta upp nedan.

Ett vanligt förekommande problem inom ledningsgrupper är att man diskuterar fel saker, det så kallade **cykelställsyndromet**. Ofta är det paradoxalt nog de minst viktiga frågorna som får mest utrymme medan stora, viktiga, svåra och avgörande frågor ges alldeles för lite uppmärksamhet. Ett annat fenomen är att ledningsgruppsmedlemmar inte förmår **skilja på informations- och beslutsfrågor**. Det kan tyckas som en självklarhet att de måste undvika långa diskussioner om rena informationsfrågor och istället koncentrera resurserna på genuina beslutsfrågor men i verkligheten är fördelningen inte sällan den omvända.⁷⁴

Funktionsbevakare är ett vanligt men mer hanterbart syndrom än vad ja-sägare är, vilket vi kommer att behandla nedan. Detta innebär att funktionscheferna, som förekommer i många ledningsteam, till exempel marknadschefen, endast bryr sig om marknadsförings och övriga marknadsfrågor och försäljningschefen intresserar sig endast för försäljningen. Dessa funktionsbevakare försöker ständigt att plädara för sig egen funktion och verksamhet och bryr sig inte om de andra delarna av företagets verksamhet. Samma symptom förekommer också i ledningsteam med **affärsområdesbevakare**, vilket innebär att chefer huvudsakligen ser till sina egna affärsområden och glömmer helheten.⁷⁵

3.4.6.1 Konflikter

Folger och Poole definierar konflikt som

”the interaction of interdependent people who perceive incompatible goals and interference from each other in achieving these goals”⁷⁶

Enligt denna definition uppstår konflikt när människor i en grupp har friheten och möjligheten att välja, och en eller flera gruppmedlemmar vill något annat än vad övriga gruppmedlemmar vill. Således kan konflikt uppstå om individer eller grupper hindrar någon från att uppnå ett önskvärt mål. Känslor är det som genererar konflikt och konflikt är måldrivet.⁷⁷

Positiva och negativa konflikter

Om konflikterna blir för många kan detta bland annat leda till att kommunikationen, relationerna och samarbetet påverkas negativt. För lite konflikter är inte heller produktivt, eftersom det kan skapa likgiltighet och vara ett tecken på negativt grupstryck.⁷⁸ Om en grupp inte upplever konflikt har de lite att diskutera menar Beebe & Masterson och ytterligare ett värde med konflikter menar de är att konflikter gör att gruppen testar och utmanar idéer. Konflikter har däremot en negativ inverkan på en grupp om de a) hindrar gruppen från att

⁷⁴ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s 134f

⁷⁵ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s 134ff

⁷⁶ Beebe, Steven och Masterson, John *Communicating in Small Groups* (2000), s. 268f

⁷⁷ Beebe, Steven och Masterson, John *Communicating in Small Groups* (2000), s. 269, 279f

⁷⁸ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s 74

utföra sin uppgift b) påverkar kvaliteten på gruppens beslut och produktivitet c) hotat själva gruppens existens.⁷⁹

För att uppnå ett effektivt team krävs en ”optimal” konfliktnivå, det vill säga varken för lite eller för mycket konflikter. För att uppnå effektiv konflikthantering bör gruppmedlemmarna:⁸⁰

- särskilja person och problem, det vill inte säga förväxla dem båda
- fokusera på de åsikter och intressen som gruppen delar
- försöka att generera många alternativ vid problemlösning
- basera beslut på objektiv fakta

3.4.6.2 Groupthink

Groupthink är ett sätt att tänka som sker i en grupp, som försöker att minimera konflikter och strävar efter konsensus utan att behöva testa, analysera och bedöma idéer. Men groupthink är endast en illusion av överenskommelse.⁸¹ Många är av den åsikten att i effektiva team kommer medlemmarna överens. Men denna tendens att försöka undvika kontroverser kan påverka kvaliteten på besluten som gruppen fattar. Gruppmedlemmar kanske samtycker om ett dåligt beslut endast för att undvika konflikt. Detta fenomen kallar socialpsykologen Irving Janis ”groupthink”.⁸²

För att få bättre förståelse för vad groupthink innebär tänker vi här ta upp ett exempel som Beebe & Masterson illustrerar. Caset handlar om styrelsen i Eastern Microtech Company, där Frank Baxter är styrelseordförande. Under ett styrelsemöte skulle det beslutas om Eastern Microtech skulle slå samman med Southern Microtech. Baxter inledde mötet med att uttrycka att han ansåg att sammanslagningen/fusionen skulle gynna båda företagen. Så fort Baxter hade slutat prata var det många styrelseledamöter som instämde med och stödde Baxter. Till att början med var det ingen som hade något negativt att säga om Baxters förslag – de stödde helt och fullt beslut. Sedan sade en medlem att fusionen kanske skulle gå emot ”anti trust” lagarna genom att det skulle skapas ett monopol i sydöstra USA. Han menade också att staten förmodligen skulle motsätta sig fusionen. Många medlemmar försökte omedelbart ”täcka över” de potentiella problemen och till sist röstade alla medlemmarna för fusionen och till och med den motstäviga medlemmen gick med på beslutet. Efter mötet kommenterade en gruppmedlem ”*I wish all the group meetings I participated in would go as smoothly as our board meetings. We seem to get along so well together. Baxter does a great job as chairperson*” .⁸³

3.4.6.3 Ja-sägare

Åke Ortmark beskriver begreppet ja-sägare i sin bok ”Ja-sägarna”. Lind & Skärvad menar dock att hans beskrivningar i många fall snarare kan jämföras med ”I’m the boss-

⁷⁹ Beebe, Steven och Masterson, John *Communicating in Small Groups* (2000), s. 269

⁸⁰ Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s 74
Beebe, Steven A, Masterson, John T, *Communication in small groups* (2000), s. 281

⁸¹ Beebe, Steven A, Masterson, John T, *Communication in small groups* (2000), s. 375

⁸² Beebe, Steven A, Masterson, John T, *Communication in small groups* (2000), s. 13

⁸³ Beebe, Steven A, Masterson, John T, *Communication in small groups* (2000), s. 287f

syndromet”⁸⁴. Ortmark menar att ja-sägare inte vågar kritisera överheten eller gruppen de befinner sig i. Anledningen till detta kan vara att de är rädda för överheten. En annan orsak kan vara gruppens makt över den enskilda individen. Ja-sägare innebär att ”*lojalitet kväver kreativitet*”, som Ortmark uttrycker det.⁸⁵ Ett tydligt exempel på ja-sägarfenomenets existens får vi om vi studerar Milgrams enkla linjeexperiment. Förenklat gick detta perceptionstest ut på att försökspersonerna skulle jämföra en standardlinje med tre andra olika långa linjer som var på samma papper ca tre cm ifrån standardlinjen. De skulle fastställa vilken av dessa tre linjer som överensstämde med standardlinjen. Misstag görs praktiskt taget inte enligt Ortmark om försökspersonen ensam utsätts för testet. När de däremot testades i en grupp med en auktoritär ledare som påstod att någon av de felaktiga linjerna var den rätta, började många ängsligt att studera varandra för att se om någon sa emot detta. Tigandet kan då bli lösningen för att slippa gå emot den dominerande meningen. Hela 37 procent svarade fel i dessa gruppexperiment. Ortmark frågar sig då vad detta skulle innebära i mera komplicerade frågor om försökspersonerna inte ens vågade kritisera detta enkla beslut⁸⁶.

Orsaken till att personer inte vågar gå emot handlingar och beslut är framför allt av psykologisk art. Grupptricket, det vill säga ”*rädslan för att avvika från den uppfattning som dominerar i den grupp man tillhör eller strävar efter att uppnå*”⁸⁷ har stor inverkan på individens maktlöshet.

En anledning till att ja-sägare finns, kan vara att nej-sägare i förväg inte kan bevisa att en handling kommer att misslyckas. Svårigheten här är att om nej-sägaren lyckas stoppa ett projekt, är det ingen som vet om det tilltänkta projektet verkligen skulle ha misslyckats. Ibland kan det också vara enklare att säga ja, eftersom det helt enkelt går snabbare att fatta beslut. Ortmark hävdar även att ekonomisk oberoende också kan ha betydelse för om en person vågar vara en nej-sägare eller inte. Många är rädda för att förlora sina jobb och vågar inte sätta familjens trygghet på spel⁸⁸.

Kampen mot ja-sägare

För att motverka ja-sägare anser Ortmark att gruppen bör ta in främmande personer med nya tankesätt. Genom att få in en blandning av kön och olika kulturer i gruppen, kan detta ge upphov till nytänkande. Svårigheten blir emellertid att nykomlingar snabbt anpassar sig till den rådande kulturen. Ett annat problem som uppstår för nytillkomna till grupper kan vara det så kallade *homosocial produktion*, det vill säga vid rekrytering anställer gruppen sin like.⁸⁹

Den insiktsfulla ledaren inser att ja-sägarna har negativa konsekvenser för företaget, och att de måste försöka åtgärda detta och få in nej-sägare. En avgörande lösning mot ja-sägeriet menar Ortmark kan vara en så kallad *djävulens advokat*, som anställs just för att vara en nej-sägare. En konsult kan ibland enligt Ortmark ses som en djävulens advokat.⁹⁰

⁸⁴ Lind, Jan-Inge, Skäravad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998), s. 132

⁸⁵ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 9

⁸⁶ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 37f

⁸⁷ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 37

⁸⁸ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 40ff

⁸⁹ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 207ff

⁹⁰ Ortmark, Åke, *Ja-sägarna* (1996), s. 120

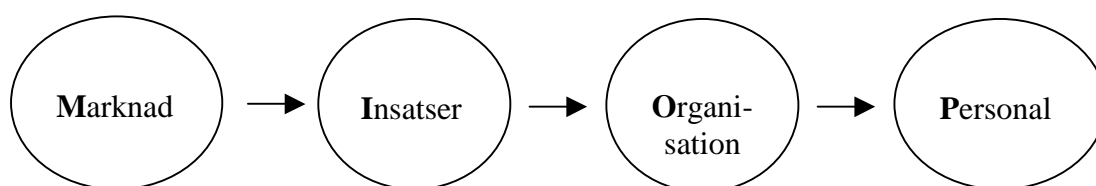
4. Empiri

Vi väljer att beskriva vårt empiriska material i form av mindre case för varje företag. I varje case beskriver vi företagspresentation, företagets situation, reaktion samt ledningsgruppens sammansättning och samarbete. Vi kommer dock att inleda empiriavsnittet med en redogörelse av en modell från Mercuri Urval.

4.1 Mercuri Urvals MIOP-modell

Nedan följer en redogörelse av en affärsutvecklingsmodell som används av Mercuri Urval. Vi har intervjuat Jonas Ivarsson för att få en experts åsikt hur vi kan se ifall företagen agerar som de borde utifrån förändringar. Denna affärsutvecklingsmodell handlar om att företag ska anpassa sin organisation utifrån marknaden med synsättet utifrån och in, det vill säga att först se på marknaden vad kunderna behöver och utifrån detta förändra sin organisation.

Att se på sin organisation *utifrån och in* leder till utveckling av ett pro aktivt beteende, det vill säga att företaget agerar innan en förändring har skett för att istället tvingas att parera den. Skillnaden är att kunna dra fördel av förändringen, i kontrast till den vanliga reaktionen där förändringen drabbar företaget. En reaktion innebär ju att man agerar på någonting och således alltid handlar i efterhand. Detta normala skeende, enligt Jonas Ivarsson, är att företagen ser vad de har för resurser och utifrån detta bestämmer vad de ska göra på marknaden. Denna resursbaserade syn på vad som görs, sätter ofta företagen i en besvärlig situation, som de senare inte kan klara utan hjälp, eftersom de gjort fel från början och inte förstår vad de gör fel. Det är således vanligt att företagen ser på sin verksamhet inifrån och ut, istället för som Ivarsson förespråkar, utifrån och in. Figuren nedan tydliggör utifrån och in resonemanget.



Figur: MIOP-modell (vår egen namnförkortning av modellen) MIOP står för Marknad, Insatser, Organisation och Personal.

Om företagen börjar med att analysera och förstå sin *marknad* kan de få reda på vad som behövs göras. I samband med detta bestäms också vad företaget ska göra på marknaden. Därefter tar de reda på vilka *insatser* i form av strategier och mål, som behövs för att nå detta resultat. Det gäller att fråga sig vilka insatser som krävs av företaget för att kunna generera det eftersträvade resultatet som leder företaget mot tillväxt. När insatserna är definierade krävs att företaget konstruerar en *organisation* i form av bland annat affärsplaner, ledarskap,

företagskultur och avdelningar som behövs för att kunna leverera dessa insatser. Det gäller här att bygga en grund som tål att utvecklas. I detta skede är det också nödvändigt att sätta upp vilka mål som respektive avdelning ska uppnå under en viss tid. Det sista steget innebär att fundera ut vilken sorts *personal* som behövs för att kunna uppfylla de organisatoriska målen. Vilka personer kan tänkas klara av att passa in i den organisation som byggs upp och leverera de insatser som marknaden kräver? Genom att besvara dessa frågor ser företagen ifall de har vad som krävs på dagens marknad. Kontentan blir att först bestämma vad man vill och sedan bestämma hur detta ska uppnås.

4.2 Öresundskraft Underhåll AB (Underhåll AB)

Inom detta företag har vi intervjuat alla medlemmar i ledningsgruppen inklusive VD:n, och även personalchefen för att få ett perspektiv på varför den nye VD:n anställdes. I detta företag väljer vi att gå på djupet för att få en bättre förståelse för de fenomen vi valt att undersöka.

4.2.1 Företagspresentation

Företaget **Öresundskraft Underhåll AB** (Underhåll AB) är ett av sex dotterbolag till kraftbolaget Öresundskraft AB beläget i Helsingborg. Moderbolaget har varit kommunalägt under hela nittonhundratalet men 1999 bildades Underhåll AB som ett dotterbolag inom koncernen. Underhåll AB arbetar mestadels med teknisk service och underhåll till Öresundskraft Produktion AB, även det numera ett dotterbolag (sedan 2002). Underhåll AB har 63 anställda och omsätter årligen ca 70 Mkr. Efter den stora avregleringen på elmarknaden 1996, när konkurrensen på elmarknaden gick från i stort sett obefintlig till fullständig över en natt, har även ett företag som Underhåll AB blivit utsatt för den fria konkurrensen.

I Underhåll AB:s ledningsgrupp finns fyra medlemmar. VD:n, avdelningschefen Distributionsservice, avdelningschefen Produktionsservice och en ekonomiansvarig. Den sistnämnde är anställd av koncernen. Ytterligare en plats står tom, och det är posten som avdelningschef för Fjärrvärme & Fastighetsservice. Åldern ligger mellan 30 och 61 år, där den ekonomiansvarige är 30 och chefen för Produktionsservice är 61. Denna grupp träffas i ledningsmöten sex gånger om året och då en heldag. De har dessutom planeringsmöten varannan vecka.

4.2.2 Situation

Öresundskraft AB har under lång tid befunnit sig på en skyddad monopoliserad marknad där de inte har varit utsatta för konkurrens. När avregleringen kom, som släppte marknaden fri, blev den stenhårda konkurrensen om kunderna ett faktum.

"Det är inte självklart längre att vi har de kunder vi har utan vi måste vara motiverade och kundorienterade och anstränga oss så

att säga. Vi ska ha klart för oss att våra löner kommer från våra kunder." (Personalchefen 20021120)

Problemen bestod inte bara av att företaget Underhåll AB inte gick med vinst, det utvecklades heller inte åt marknadsanpassning. Under åren 1999 till 2001 hade den dagliga verksamheten skötts, men bolagets utveckling mot konkurrensanpassning hade uteblivit. Tanken att göra bolaget självständigt hade varit att öka resurserna och effektiviteten. Under tre års tid hade de fram till 2001 dock inte lyckats särskilt väl med detta, då tre VD:ar inte klarat av att genomföra denna situationsanpassning. *"Den andra och den tredje gjorde inte mycket annat än att driva runt den dagliga verksamheten".* (Avdelningschefen Distributionsservice 20030103) Därför beslutades att ta in en fjärde VD sen underhållsbolaget bildades 1999. Denne tillträdde i oktober 2001 och fick då till uppgift att fram till 2004 färdigställa bolaget för marknadsmässig konkurrens, då det femåriga underhållsavtalet bolaget slutit med koncernledningen löper ut år 2004. Detta innebar att på lite mer än två år få ett före detta kommunalt bolag att bli marknadsmässigt, ett jobb som enligt den nya VD:n normalt sett bör ta fem år. Om inte bolaget till dess kan sälja produktions- och distributionsservice till koncernen till ett bra pris finns risken att koncernen köper av någon annan.

4.2.3 Reaktion

Val av ny VD

VD sedan oktober 2001 är Michael Bernhardsson. Hans utbildning är ingenjör och har en flerårig bakgrund inom processkemisk industri där resultatorienteringen är fullständig, resultat måste levereras annars byts man ut. Inom processindustrin lärde sig cheferna tuffhet och att köra med raka rör för att driva verksamheten framåt, då utveckling av verksamheten var det enda som räknades vid sidan om hur mycket pengar man drog in. VD:n anses vara optimistisk, kreativ, drivande, resultatnriktad, problemlösare, flexibel, lyhörd och målmedveten av övriga ledningsgruppsmedlemmar. Under intervjun med honom framkom det att han sköter verksamheten med nya metoder och genomför omorganisationer för att effektivisera verksamheten och göra organisationen redo för framtiden. Det finns en tydlig ordning och reda och en förmåga att skapa struktur, i hans arbete.

Det viktigaste notisen, vi har gjort, verkar dock vara VD:ns vilja att alla strävar i samma riktning och att det finns lojalitet mellan medarbetarna som gör att de gemensamt följer strategierna även om de varit oense i ledningsgruppen från början.

För att åstadkomma vad marknadsanpassningen krävde, behövde oerhörda insatser göras. VD:n började med att skapa ordentliga affärssystem att arbeta utefter, som resulterade i högre strukturkapital, det vill säga bättre ordning och reda i bolaget. *"Vi var tvungna att ha in ett affärssystem som stämmer överens med den verksamheten vi har."* (VD:n 20021120)

Det var nödvändigt att skapa rutiner, processer, instruktioner och administrativa system för att på ett ordentligt sätt kunna sköta det dagliga arbetet och för att kunna utvecklas mot marknadsmässighet. Både VD:n och de övriga respondenterna samtycker att strukturkapitalet, har ökat avsevärt efter den nye VD:ns tillträde.

Att öka vinsterna åstadkoms oftast genom att sänka kostnaderna och det bästa sättet att göra detta är enligt VD:n att sänka de fasta kostnaderna genom att låta kunden betala vad det

kostar. För att åtgärda det negativa resultatet fortsatte han således att genomföra en ökning av faktureringsgraden, något som den förra VD:n hade påbörjat. Denna lyckades han nu öka med 15 Procent, vilket bidrog till att budgeten hölls och till skillnad mot tidigare år vände nu resultatet till vinst med tre Mkr.

"Varje timme vi säljer tjänar vi ju pengar på och det material vi säljer, och ju mer folk vi har som inte fakturerar, ju svårare har vi med lönsamheten." (VD:n 20021120)

Han ansåg även att kompetensen i företaget delvis var låg och att vissa anställda inte hade tillräckligt att göra. De nya förhållandena krävde att alla drog sitt strå till stacken och detta poängterade den nye VD:n mycket tydligt och skarpt. En del som inte ville jobba i samma riktning mot samma vision, som den nya strategin pekade slutade, och andra blev ombedda att sluta. Under denna tid beskrevs stämningen av respondenterna som spänd och jobbig men det blev bättre när de nu bara var tre kvar i ledningsgruppen, istället för fyra som tidigare (ekonomichefen ej medräknad). Det hela handlade om att alla anställda, inklusive ledningsgruppen, gemensamt skulle jobba mot ett och samma mål och att den som inte gjorde det, inte heller var önskvärd.

Det krävdes också något för att öka kompetensen inom bolaget och som även kunde bredda deras marknad. Inom fyra månader var arbetet med en strategisk allians igång. Alliansen är till för att vidga marknaden och få tillgång till högre kompetens och på så sätt öka humankapitalet inom bolaget.

Det har även gjorts en omfattande omorganisation där kundens önskemål nu tydligare ligger i fokus och bolaget har nu en plattare struktur än tidigare. Till exempel har det skapats befattningar som heter support och består av projektledare för att bättre kunna tillgodose kundens önskemål. Hierarkin är inte heller lika tydlig i den nya organisationen.

Den viktigaste förändringen inom ledningsgruppen har varit att strukturera arbetet på ett sådant sätt som gör gruppen mottaglig för förändring. Vid VD:ns tillträde fanns fyra medlemmar i ledningsgruppen och en av dessa betraktades av VD:n som en bromskloss och *"som bara såg problem"* (VD:n 20021120). Denna blev i den nya organisationen erbjuden ett antal alternativ. Efter många turer slutade denna person arbeta för bolaget. Ledningsgruppen var nu ett steg närmare sitt mål, att med enat engagemang arbeta mot ett gemensamt mål.

4.2.4 Ledningsgruppens sammansättning

Ledningsgruppen består av fyra medlemmar varav tre räknas som permanenta då ekonomichefen inte närvarar på samtliga möten. Det finns även en vakant plats som kommer att tillsättas inom kort. De tre permanenta medlemmarna är alla mycket principfasta och besitter alla starka karaktärer, vilket snabbt ledde oss till att tro att samarbetet skulle vara trögt och ineffektivt, men så var inte fallet. De tre ser på varandra med ömsesidig respekt för vad de kan och uppskattar att de andra säger vad de tycker till varandra utan konstigheter. Raka rör har blivit något av ett sätt att arbeta. Ifrågasättandet välkomnas såsom en faktor som kan utveckla och förtydliga idéer och ses inte som ett hinder eller en broms. Det som av tre av medlemmarna poängteras mycket starkt, är hur olika alla är i ledningsgruppen.

Det finns en självklar ledare i VD:n och övriga respondenter är överens om att det också bör vara så och att det fungerar bra. Vidare måste gruppen bestå av lojala medlemmar vilket den nu också gör.

"Man måste köra dit det bestämdes även om man inte gillar läget"
(Avdelningschefen Produktionsservice 20021126)

Detta har fungerat bättre än vad man trodde från början enligt respondenterna, vilket varit en positiv överraskning för alla medlemmarna. När det gäller kommunikationen är det viktigt att alla får säga sitt och att all fakta kommer fram innan beslut fattas, påpekar två av respondenterna.

Personlighetsstilar

I ledningsgruppen finns det enligt respondenterna spridda personliga stilar vilket gör medlemmarna väldigt olika. Genom att ta reda på vad medlemmarna tycker om sig själva och vad de tycker om varandra med tyngdpunkt på det senaste, kan vi tycka oss se ett mönster och också se hur bra förutsättningar denna ledningsgrupp har för att kunna samarbeta och samverka.

Avdelningschefen Distribution Service

Denna chef har jobbat inom koncernen under en mycket lång tid och har all den erfarenhet och sakkompetens som krävs för att sköta sitt jobb som avdelningschef. Han ses av de övriga ledningsgruppsmedlemmarna som realistisk, ansvarskännande, energisk, viljestark, drivande, kraftfull, disciplinerad och ifrågasättande till personligheten. Han beskrivs vidare av VD:n som en tuff förhandlare som är organiserad och noggrann. Denne chef har vid ett flertal tidigare tillfällen varit med om förändringar och har således lärt sig nödvändigheten av att då och då ändra arbetsrutiner. Denne gruppmedlem är inte heller alltid helt överens med VD:n om visioner då han tycker att de stundtals är orimliga att uppnå.

Avdelningschefen Produktionsservice

Även denna chef har varit anställd under en mycket lång tid och till och med varit på väg in i pension, men valt att stanna kvar då det blivit mer spännande att jobba nu med de nya utmaningarna. Han beskrivs också som tuff att ha att göra med, men en man som viker sig för bra argument när han blir övertygad. Han tycker att ifrågasättandet för en diskussion framåt och kan medföra förtydligande som gör att missförstånd lätt kan undvikas. Han beskrivs av sina kollegor som ansvarskännande, drivande, entusiastisk, viljestark, väljer diskussion för att lösa problem, hjälpsam och förstående. Även om det inte läggs någon vikt vid denne chefs ordning och reda är detta inte någonting han helt saknar.

Ekonomichefen

Ekonomichefen som är i trettioårsåldern är den enda kvinna i ledningsgruppen och har varit medlem ungefär ett och ett halvt år. Hon ses av VD:n som ett friskt tillskott till ledningsgruppen för det behövs någon mer som sätter press på de båda andra avdelningscheferna, särskilt gällande den ekonomiska biten. Hon ses av de övriga som hjälpsam, eftertänksam, ansvars- kännande, behärskad, logisk, analytisk på ett metodiskt sätt. Vidare är hon deltagande och stabil och disciplinerad och organiserad. Det kan dock inte vara lätt för denna medlem då hon som kvinna tvingas att kämpa i en fullständigt mansdominerad värld och inte heller har någon erfarenhet av underhållsbranschen, enligt VD:n.

4.2.5 Samarbete

Den absolut viktigaste faktorn för att platsa i ledningsgruppen, förutom sakkompetens, är förmågan att kunna samarbeta med sina medarbetare, menar samtliga respondenter. Alla respondenterna är väldigt överens när de pratar om lojalitet. Den som är illojal och efter ett beslut inte underställer sig beslutet är ingen önskvärd medlem. Om det fattas ett beslut så är det beslutet som gäller och detta får absolut inte ifrågasättas utåt genom att till exempel en medlem säger att det inte var hans förslag eller att han blev överkörd på mötet. En gemensam front verkar vara en starkt bidragande faktor för att kunna åstadkomma förändring, enligt respondenterna.

Under intervjuerna har det framkommit att ingen av respondenterna är rädda för att säga vad de tycker och tänker, vilket de också anser vara en förutsättning för att man ska kunna lita på varandra. VD:n menar samtidigt att det är svårast för ekonomichefen när det gäller att säga vad man tycker, då hon är relativt ny i gruppen.

Det har också utvecklats ett gemensamt intresse att utvecklas. Detta har kommit med den nya entreprenörsandan som VD:n drivit in i bolaget och som först sågs som besvärlig, men som sedermera accepterades som nödvändigt. Just detta tycker ledningsgruppsmedlemmarna idag är en entusiasmerande faktor.

Förändringen som beskrivs som åtgärder ovan har medfört att en entreprenörsanda skapats. Enligt respondenterna beror detta mycket på den nya VD:n som enligt dessa står för förändringen medan cheferna står för sakkunskapen.

När det gäller att fatta beslut beskrivs processen som lättsam. Alla får göra sin röst hörd och förslagen ifrågasätts för att förtydligas. Det är lätt att komma fram till lösningar på problemen vilket beror på att de

"ej är samma typ av människor, det vill säga att det är rätt mix på ledningsgruppen." (Avdelningschefen Produktionsservice 20021126)

Idéer kommer från alla håll i ledningsgruppen och den beskrivs av en respondent som mycket kreativ. Förslagen brukar vara konkreta och ledningsgruppsmedlemmarna diskuterar fram en lösning. Framför allt är alla delaktiga i hela processen från förslag till beslut.

4.3 Öresundskraft Marknad AB (Marknad AB)

Empirin av Marknad AB härleds till intervjuer med VD:n och försäljningschefen. När vi här endast intervjuat två medlemmar av ledningsgruppen kan resultatet inte bli lika heltäckande som i tidigare fallföretag.

4.3.1 Företagspresentation

Marknad AB, som tillhör koncernen Öresundskraft AB, bolagiserades 1996, och finns beläget i Helsingborg. Detta bolag jobbar med försäljning, marknadsföring, marknadsutveckling och

står för den fysiska kontakten med kunden, det vill säga arbetar med kundansvar, kundbesök, och anbud. De är idag 65 anställda med Anders Mathiasson som VD.

I ledningsgruppen finns det fem medlemmar på plats, VD:n, samt en ansvarig från vardera funktion försäljning, kundtjänst, controller och marknadsutveckling. Inom marknadsutveckling ingår marknadsföring och produktansvar. I ”periferin” finns två VD, VD:n för Västringen Energi beläget i Göteborg och VD:n för danska Helia, som är en samarbetspartner. De sju träffas en gång i månaden medan de fem inom bolaget träffas varannan vecka.

4.3.2 Situation

Marknad AB genomgick en liknande förändring som Underhåll AB. Genom avregleringen av elmarknaden 1996 blev elhandelsbolagen tvungna att anpassa sig efter den nya marknadssituationen med hård konkurrens, större krav på kundfokus och större vikt vid god varumärkesrenumé. Marknad AB ansåg sig ha tre alternativ för att möta denna nya situation. De kunde bli uppköpta, bli återförsäljare till Sydkraft eller välja den offensiva vägen att skapa sig en egen plats på marknaden. De valde den sistnämnde och genomförde två stora uppköp, det vill säga Västringen Energi i Göteborg och alla Statoils elkunder.

4.3.3 Reaktion

Öresundskraft har valt att anställa en ny VD, då det fanns behov av att få in någon externt som har erfarenhet från många år i konkurrensutsatt marknad. De behövde en erfaren och aktiv ledare som kunde utveckla marknadsorganisationen och affärsorganisationen.

”Man var inte ute efter någon förvaltare.” (VD:n 20021204)

Den nya VD:ns främsta uppgift blev att se till att bolaget Marknad är lönsamt genom att de säljer till rätt pris och på rätt sätt, så att företaget och varumärke stärker deras position. VD:n berättar vidare:

”Vi har dessutom ambition att växa, så vi måste jobba för expansion, antingen genom att säljare skaffar nya kunder eller genom att vi hittar företag vi kan köpa.” (VD:n 20021204)

Viktigt att nämna var att koncernen Öresundskraft AB förberedde sig inför avregleringen genom att bilda bolaget Marknad AB, då det nu inte var tillåtet att ha både nät och marknad inom samma bolag. VD:n berättar vidare om att avregleringen sköts upp och detta tyckte han var bra då han kunde förbereda sig bättre.

Försäljningschefen anser att de nu intresserar sig mer för informationsinsamling från marknaden för att lättare kunna hänga med i utvecklingen.

Val av VD

VD:n för bolaget Marknad AB, är i grunden teknikerutbildad vid Chalmers. Vidare har han lång erfarenhet från byggbranschen, främst inom byggmaterialindustrin. Han är en aktiv

ledare som är offensiv i sin läggning och positiv till förändring, enligt honom själv. Han anser sig även vara innovativ och resultatorienterad, dock långt ifrån en person med ordning och reda. Enligt Jungs tester visar han sig vara verkställare och organisatör och idégivare och han beskrivs av försäljningschefen som en otroligt skicklig marknadsförare och att han passar väldigt bra i rollen som VD i detta bolag. Vidare ses han som snäll och rättvis, men att han kan ha svårt att fatta beslut.

De första tre åren efter att han blivit VD hade de ingen fungerande ledningsgrupp. Detta visade sig genom ett trevande på marknaden, samtidigt som de försökte växa utan att vara välorganiserade. Medlemmarna i ledningsgruppen var inte vana vid att jobba i konkurrensutsatt marknad. Därmed blev VD:n i början av omorganiseringen av ledningsgruppen ibland tvungen att styra mycket själv.

"1999 strukturerades marknadsledningsgruppen, innan dess måste jag motvilligt erkänna att jag körde "mitt eget race", det berodde på att det var svårt att ha en ledningsgrupp med tillräcklig insikt, men nu har vi nyanställt" (VD:n 20021204)

Detta bekräftas även av försäljningschefen som sa att VD:n i början fattade många beslut själv.

En viktig ledarskapsegenskap anser VD:n vara förmågan att våga fatta beslut. Själv har han de egenskaperna, men menar att han brister något. *"Jag kan lätt ta besluten för snabbt och lite mycket själv i värsta fall,"* men detta är något han anser sig väga upp med en bromskloss i ledningsgruppen.

VD:n anser sig vara kreativ och genomslagskraftig vilket han menar är viktig för deras förändringsarbete. Det krävs enligt honom själv även att ledaren har egenskapen att hålla samman verksamheten. Detta är något han löser genom *"Managing by walking around"* då han går ut i verksamheten och träffar folk. Är det någon han behöver prata med väljer han att söka upp personen i fråga på hans/hennes rum istället för att be dem komma till sitt eget kontor.

Vidare anser VD:n att det är viktigt att kunna delegera ut frågor, även så kallade "hjärtefrågor".

"Jag tycker det är så roligt så jag släpper dem inte, vilket är helt fel. Det är svårt men viktigt att kunna släppa taget så att andra får vara med och bestämma."

Detta gör han dock mer och mer och fattar således mindre beslut själv, då han vill integrera de övriga i gruppens beslutsfattande.

4.3.4 Ledningsgruppens sammansättning

Hur företaget valde sammansättningen, vem som var kvar och vem som tillkom till ledningsgruppen påverkades i hög grad av VD:n, men även någon från personalavdelningen och fackliga representanter hade inflytande, samt övriga i ledningsgruppen som fick vara med i slutet och tycka till. Av de fem ledningsgruppsmedlemmar på plats i Marknad AB fanns,

förutom VD:n, två medlemmar med från start, då bolaget bildades 1996. Chef på kundtjänst blev chef på marknadsutveckling. Nummer två på kundtjänst blev kundtjänstansvarig. VD:n ”ville ha förändring och nytt blod.” Delvis var just dessa kvar i ledningsgruppen för att de inte var emot förändringar. VD:n ville också ha in funktionerna försäljning och controlling i ledningsgruppen och började eftersöka dessa på arbetsmarknaden. Vid nyrekrytering till ledningsgruppen anser VD:n att det är viktigt se om personen i fråga kan tänkas passa in i ledningsgruppen för att kunna fungera i gruppens samarbete och vidare poängterar han att den sociala kompetensen är viktig.

Personlighetsstilar

Genom att, som tidigare nämnts i föregående fallföretag, ta reda på vilka egenskaper respondenterna tycker sig ha, såväl som vilka egenskaper de anser att övriga ledningsgruppsmedlemmar har, vill vi försöka studera hur denna sammansättning av olika personliga stilarna påverkar samarbetet i ledningsgruppen. Resultaten bygger till mesta del på ett frågeformulär vi utfört baserad på Jungs roller, men även på respondenterna utsagor.

Försäljningschefen

När försäljningschefen anställdes utgick företaget framför allt från befattningen, det vill säga att det saknades en försäljningschef. VD:n upplevde att det var rörigt innan försäljningschefen anställdes. VD:n har själv erfarenhet från säljsidan, men hann inte med den biten. Därför ville han anställa någon som verkligen kunde det här och som hade haft någon form av ledarfunktion tidigare. De valde att anställa försäljningschefen externt, eftersom företaget dels saknade någon med denna kompetens och dels ville anställa någon som hade varit med och konkurrerat länge på den öppna marknaden. ”Business to business”-tänk var även viktigt, med erfarenheten av försäljning till kunder i den tunga industrin, eftersom de nu skulle anpassa sig till den nya konkurrenssituationen. Det visade sig att denna chef hade lång erfarenhet inom konkurrensutsatt marknad. Han var även benägen att snabbt komma till avslut. Denne chef beskrivs som drivande, realistisk entusiastisk och deltagande.

Controllern

Controllertjänsten har utvecklats med tiden. Ekonomiavdelningen behövde hjälp och fick detta i form av en marknadsassistent, men detta räckte inte heller. Därför anställdes slutligen en controller. Då VD:n redan hade nyanställt till ledningsgruppen och fått in ”nytt blod” hade han i detta läge kunnat anställa internt, om bara den kompetens han sökte hade funnits. Vid detta tillfälle var de emellertid tvungna att anställa externt, eftersom kompetensen saknades internt. Egenskaper som söktes var noggrannhet, analytisk förmåga och ifrågasättande. Den nya controllern blev en kvinnlig revisor på 30 år. Vidare ansåg VD:n att Controllern har de egenskaper han sökte då denna var ”*ekonom, ekonomutbildad, noggrann och hade skinn på näsan*”. Hon beskrivs av sina kollegor som logisk och analytisk och att hon arbetar systematiskt och organiserat.

Chef för Marknadsutveckling

Vid bildandet av ledningsgruppen blev chefen för kundtjänst nu chef för marknadsutveckling, för att VD:n ville ha en förändring. Samtidigt ville han ha med denna person eftersom han inte var emot förändringar. Marknadsutvecklingschefen ses som viljestark, drivande, logisk, organiserad och deltagande.

Chef för Kundtjänst

Nummer två på kundtjänst blev kundtjänstansvarig. VD:n ”ville ha förändring och nytt blod.” (VD:n 20021204) Även hon valdes delvis för att hon inte var emot förändringar. VD:n ser henne som logisk, analytisk.

Förutom dessa fasta medlemmar i ledningsgruppen finns även VD:n för Västringen Energi med i periferin, och ses som ses som optimistisk, vänlig, organiserad och ifrågasättande. Vi ska heller inte glömma VD:n för danska Helia som beskrivs av respondenterna som stabil, behärskad, ansvarsställande.

Vid frågan på betydelsen att de nya skulle passa in i ledningsgruppen, svarade VD:n:

”Det är en viktig aspekt för mig. Jag kan ta ett exempel jag har en funktion hos mig som skulle kunna vara i ledningsgruppen men jag har valt att inte plocka in den, därför att personen i fråga, inte platsar i det läget och skulle fördärva hela arbetet som jag har i ledningsgruppen. Det är viktigt att se hur man passar in, återigen inte ja- sägare, men kunna arbeta i det här kollektivet som det handlar om.” (VD:n 20021204)

Varför personen i fråga inte är med i ledningsgruppen beror på att han har fel egenskaper. Vidare menar VD:n ”personkemi, kan inte underordna sig beslut, kör sitt eget race, jag lutar inte på att – (vi utelämnar personen i fråga) är tyst.” (VD:n 20021204) Dock har personen i fråga varit med i många år och har erfarenheten som krävs för att vara i ledningsgruppen.

VD:n anser att det finns olika roller i ledningsgruppen. En som är pushig och som driver den kreativa biten, någon som är mer försiktig och slutligen en ledningsgruppsmedlem som är ny, som han tror kommer att vara analytisk och ifrågasättande i framtiden. Dessutom agerar någon som en bromskloss, som väger upp VD:ns tendens till alltför snabba beslut. Totalt sett är rollerna inte så utmejslade, men de finns. Rollerna varierar inte heller så mycket beroende på vilken fråga som diskuteras.

4.3.5 Samarbete

För VD:n är en viktig aspekt vid nyrekrytering till ledningsgruppen, huruvida personen i fråga kan tänkas passa in i ledningsgruppen och kunna fungera i gruppens samarbete. VD:ns roll är också av stor betydelse. VD:n betonar att han, trots att det är svårt, måste låta de andra vara med och bestämma.

I den nuvarande sammansättningen anser VD:n att de har lätt att fatta beslut samtidigt som han reserverar sig något med följande motivering:

”Hur mycket beslut tar vi? Mötena blir mer och mer beslutsmöten, men informationsmöten finns ju också. Vi har tränat oss fram till att bli så bra som möjligt i beslutsfattande. Om det inte går att komma till beslut, väntar jag in i det längsta med att slutligen själv bestämma.” (VD:n 20021204)

Vidare vågar folk säga ifrån och tycka till om det mesta, vilket båda intervjupersonerna menar, men som framför allt försäljningschefen betonar. VD:n menar dock att deras samarbete behöver förbättras, då det inte alltid känns riktigt rätt, men detta ses inte som ett problem av VD:n då han påpekar ett flertal gånger om att de är på väg i rätt riktning.

”Om en ny ide kommer upp på möte kan jag känna att det här kommer inte funka, för de är inte med på den här båten ännu, de har för mycket med sitt eget. Missar samspelet, ser inte helheten för sitter så mycket med sitt eget.” (VD:n 20021204)

Just nu är det kundtjänst som är överbelastade och därför ser mycket till sitt eget och inte till helheten, men det kan lika väl vara andra funktioner. Försäljningschefen håller med om att det fortfarande kan kännas som förvaltningskänslan finns kvar. Han tror att det beror då att två av ledningsgruppsmedlemmarna inte arbetat på en konkurrensutsatt marknad förut. Han anser också att det saknas en viss form av effektivitet. Vad han menar är att det kommer fram mycket idéer, främst från VD:n, men att de har svårt att komma till avslut. Detta anser han kanske beror på att tidsramen är för snäv. Därför har han fått i uppgift att undersöka om det finns utbildningar som kan öka deras effektivitet. Anledningen till detta är också att de koncentrerar sig för mycket på enskilda saker och han anser att de ibland glömmer bort att fokusera på det som ligger i tiden, det vill säga att komma fram till beslut. Hans önskan är att VD:n ska visa mer bestämdhet. När det är svårt att fatta beslut anser försäljningschefen att det kan bero de olika bakgrunderna i ledningsgruppen.

4.4 Sydkraft Gas AB

Denna empiridel har byggts upp utifrån intervjuer med VD:n för Sydkraft Gas AB och Avdelningschefen för Drift och Stationer som suttit i ledningsgruppen i sex år och därav har erfarenhet av förändringarna som skett.

4.4.1 Företagspresentation

Sydkraft Gas AB, dotterbolag till Sydkraft AB, är beläget i Malmö och hade år 2001 en nettoomsättning på 1620 MKR. Medelantalet anställda var under samma år 94 stycken. Dotterbolaget svarar för inköpet av naturgas till koncernen och distribuerar och säljer naturgas till kunderna, som består både av industrier och hushåll. Dessutom utför de teknisk service, besiktning och installation. De arbetar även intensivt med planer för utveckling av marknaden för naturgas då denna marknad väntas expandera kraftigt under de kommande åren. Den svenska gasmarknaden består av ca 55 000 kunder. Sydkraft Gas AB har ca 24 000 av dessa.⁹¹ All import kommer från gasfyndigheter i Danmark. Deras vision är att vara det ledande gas och energibolaget i Norden.

Ledningsgruppen består av elva medlemmar, VD:n, VD-sekreterare, samt de olika avdelningscheferna för strategi, ekonomi, personal, tillförsel, nät, drift och stationer, installation, gasteknik, och gasol. Medelåldern i ledningsgruppen är hög. Ledningsgruppen

⁹¹ Sydkrafts hemsida: www.sydkraft.se

träffas var tredje vecka ca tre timmar åt gången och har även två längre möten om året, av strategisk karaktär.

4.4.2 Situation

Avregleringen av elmarknaden är inte i fokus i detta fallföretag. Vi vill dock påpeka att den är utgångspunkten till konkurrensen och därmed att Sydkraft Gas AB blev mer kundfokuserade. Idag arbetar de hårt med att förbereda avregleringen av gasmarknaden genom att arbeta fram mål och strategier och påverka utformningen av de ramvillkor som tas fram genom att jobba mot politiker. De funderar på hur inköpen ska ske, hur lagringen ska fungera, hur utvidgningen av nät ska se ut och hur kundsidan ska förberedas. Den aktuella situationen för företaget är att de just nu står inför en tid av omfattande expansion som bland annat beror på en stigande elförbrukning i Norden. Det gäller att expandera marknaden för naturgas främst genom utbyggnad av nät, framtagning av nya produkter och koncept. Positionen på marknaden måste också stärkas genom att hitta alternativa importkällor.

Kundfokuseringen står i centrum och olika system har exempelvis förändrats för att tillgodose kunden. Sedan tre år tillbaka har alla de olika försäljningarna inom koncernen samlats inom en enhet som heter Sydkraft Försäljning AB. Dessa har samordnats som ett mål i ett större kundperspektiv för att kunderna ska slippa få besök av ca tio försäljare från samma koncern. Det har dock varit svårt för försäljarna att uppnå den spetskompetens om produkterna som en del kunder kräver.

Koncernen försöker även att samverka mer genom att centralisera inköp, fakturering och ekonomi. Resultatet av förändringarna har sammanfattningsvis blivit att allting går mycket fortare. De tvingas helt enkelt att bli mer effektiva. *"Den som är snabb vinner"* (Avdelningschefen Drift och Stationer 20021210)

4.4.3 Reaktion

Val av VD

VD:n i detta bolag har lång erfarenhet av ledningsgrupper och ledarskap. Han har en civilingenjörsutbildning i grunden samt haft fördelen av att under en längre tid se utvecklingen i Sydkraft koncernen sedan 1975, dock på flera olika befattningar. VD:n anser sig vara analytisk, drivande, tydlig, strukturerad samt ha viljan att jobba mot konsensus, vilket även visas i de personlighetstester han genomgått. Han erkänner dock sin svaga sida som innovatör och påpekar att det då är viktigt att det finns andra i ledningsgruppen som kan stå för detta. VD:n är vidare en trygg person, säker i sin roll och kan utan vidare acceptera bra idéer från vilket håll som helst. Han arbetar helst på lång sikt med klart definierade strategier och konsensusbeslut. VD:n anser att det inte finns någonting som heter omröstning i ledningsgruppen, men det är viktigt att alltid sträva efter konsensusbeslut. Detta är också vad VD:n har tillfört ledningsgruppen, det vill säga långsiktighet, strategier, analys och struktur. Chefen för drift och stationer identifierar VD:n som en analytiker med ordning och reda.

4.4.4 Ledningsgruppens sammansättning

Ledningsgruppen i Sydkraft Gas AB har genomgått olika teamtester och personlighetstester för att se vilken karaktär de har. Personlighetstestet bestod av fyra roller identifierade med olika färger:

- Blå - analytiker, ordning och reda
- Grön - får saker och ting gjorda, gör jobbet
- Gul - social samhörighet
- Röd - entreprenörskapet

Här nedan följer en beskrivning av de olika avdelningscheferna i ledningsgruppen. För att behålla anonymiteten ersätts namnen på medlemmarna med bokstäver.

- Chef A- röd
- Chef B - Blå men även strukturerad
- Chef C - Blå
- Chef D - Röd
- Chef E - grön
- Chef F - Blå
- Chef G - Röd
- Chef H - Röd
- Chef I - Grön

När någon ny är på förslag att väljas in i ledningsgruppen ges övriga medlemmar tillfälle att ställa frågor om relation, egenskaper och erfarenheter till den tilltänkte. VD:n påpekar att han lägger stor vikt vid att anställa någon som kan tänkas passa in i gruppen. Till exempel när ekonomichefen tillsattes fick de övriga i ledningsgruppen möjlighet att träffa personen innan och ställa frågor och man tänkte då också på vad som behövdes i ledningsgruppen.

4.4.5 Samarbete

Rollerna i ledningsgruppen är numera mycket mer klart definierade, något som de lagt ner mycket tid på, och tydligen fortfarande gör. Det har också gett resultat, då effektiviteten har ökat och att de lärt sig att fokusera på de viktiga frågorna. Strukturen och långsiktigheten har genom VD:n ökat väsentligt. VD:n anser vidare att de lär känna varandra bäst genom att arbeta tätt tillsammans och därför genomfördes inga andra speciella introduktioner eller ”lära känna varandra”-aktiviteter.

Avdelningschefernas uppgifter, som visades för oss i dokumentform, finns klart definierade. Innan ledningsgruppmötena får de via e-mail ge förslag på vad de önskar ta upp, samt varför och om det gäller beslut, diskussion eller information. På ledningsmötena rapporterar inte de olika avdelningscheferna vad de gjort, utan detta sker genom mailade veckorapporter, för att undvika att ledningsmöten blir rapportmöten. Här poängterar VD:n att småfrågor inte ska dryftas, och att det är inte tvunget att ta upp vare sig de eller tekniska frågor på ett ledningsgruppsmöte, då dessa ska ägnas till större beslut. Vidare menar VD:n att det är viktigt att ta tag i saker som inte fungerar omedelbart och inte låta personer som vill ha ett beslut vänta länge på detta.

Ledningsgruppen har, som vi nämnt ovan, genomgått teamtester (TEMO) för att se hur väl de samarbetar. Båda respondenterna menar att samarbetet och effektiviteten i ledningsgruppen är bra, men kan bli bättre, genom att träna mer tillsammans i grupp och genom utbildning av olika roller. Båda respondenterna beskriver ledningsgruppens samarbete som lätt och smidigt och VD menar att *"stämningen är öppen, underlagen är bra, och diskussionerna strukturerade"*. Chefen för Drift och Stationer beskriver mötena lite lättsamt som *"vi är snackeglada"*.

Det sker en del ifrågasättande utifrån deras olika specifika sakkunskaper. Besluten går också lätt att fatta då speciellt en av ledningsgruppmedlemmarna driver på, men VD:n säger att *"vi har en begravningsentreprenör"*. Med detta menar han att det finns en person i ledningsgruppen som kommer med skarpa inlägg som de övriga inte tänkt på. Denne någon, förbättrar således besluten genom att höja dess kvalitet. Sammanfattningsvis anser båda respondenterna att ledningsgruppens ifrågasättande egenskaper är värdefulla för deras samarbete.

4.5 WM-data Industrial Solutions (WM-data IS)

I WM-data Industrial Solutions har vi endast haft möjlighet att intervjua en ledningsgruppsmedlem, divisionschef Syd, men vi har valt att intervjua en av dem som varit med och sett förändringen från Knight Industriteknik AB. Den nya ledningsgruppen har dessutom endast träffats tre gånger. Vi är därför medvetna om att respondentens åsikter om ledningsgruppen inte ger en helt rättvis bild, vilket även intervjupersonen betonade.

4.5.1 Företagspresentation

Knight Industriteknik AB (benämns härnäst Knight) bedriver konsulterande verksamhet inom industriell produkt- och produktionsverksamhet. Företaget grundades år 1963 av amerikanen Lester B. Knight.

Knight är idag integrerat i WM-data Industrial Solutions, som är en juridisk enhet inom WM-data. WM-data Industrial Solutions består av divisionerna Syd (Malmö, Helsingborg, Växjö, Ljungby och Kalmar), Öst (Stockholm, Västerås, Eskilstuna, Uppsala), Mitt (Göteborg, Örebro, Linköping, Karlstad), Automotive, Design och Industrial Management. Divisionerna styrs av en divisionschef för varje division.

WM-data Industrial Solutions ledningsgrupp består utöver ovan nämnda divisionschefer också av VD Håkan Frick, IT-funktion, HR-funktion, informationsfunktion och ekonomiansvarig. Ledningsgruppen träffas ca en gång i månaden och mötena hålls alltid i Göteborg, då de flesta i ledningsgruppen befinner sig där.

4.5.2 Situation

Den förändrade situationen för Knight Industriteknik AB uppstod i februari 2000, då dess dåvarande ägare sålde bolaget till WM-data AB. En anledning till att WM-data köpte Knight Industriteknik AB var att de ville öka sitt börsvärde och sitt resultat. WM-data önskade dessutom fylla en identifierad kompetenslucka inom produkt och produktionsutveckling, vilken Knight kunde fylla.

Efter uppköpet har Knight genomgått ett flertal förändringar som tagit mycket kraft ur organisationen. Därför finns idag en generell önskan om en mer stabil tillvaro från såväl ledning som medarbetare.

Efter förvärvet i februari 2000 har följande hänt: direkt efter uppköpet skulle Knight namnändras till WM-data Knight. Detta kommunicerades ut men efter ett antal månader återtogs det gamla namnet Knight Industriteknik AB igen. Det bildades därefter ett affärsområde Total Design där Knight blev ett av åtta dotterbolag. Vid årsskiftet 2002 förändrade hela WM-data sin organisation till att bli mer branschorienterad. En av branscherna som bildades blev Industri vilket WM-data Industrial Solutions fick ansvar för. Inom varje bransch skulle all branschunik säljkompetens samlas och de tre leveransområdena var Business Solutions, Product Development och IT & Infrastructure. Till WM-data IS togs alla företag inom det tidigare affärsområdet Total Design och de gavs ansvaret för leveransområdet Product Development. För de andra leveransområdena rekryterades säljare dels internt och dels externt. I samband med denna förändring minskade företaget antalet bolag inom det gamla Total Design från sex till åtta genom sammanslagning. Embeddo vilket arbetade med inbyggda system integrerades delvis in i Knight och Pronima integrerades in i Caran Design. Organisationen var skapad med utgångspunkt från att marknaden var i tillväxt.

Efter ca sex månader konstaterade WM-data att marknaden inte var i tillväxt och att det fanns stora lönsamhetsproblem varför åtgärder måste vidtagas. WM-data valde då att ta bort stora delar av branschorganisationen och även många av de bolag och varumärke som fanns inom WM-data. Detta innebar för Knight och de andra bolagen inom WM-data IS att de försvann som juridiska enheter. WM-data IS blev den gemensamma juridiska enheten och alla varumärke med undantag för Caran togs bort. Det vill säga Knight upphörde såväl som juridisk enhet och som varumärke.

4.5.3 Reaktion

Val av VD

VD:n för WM-data Industrial Solutions är enligt divisionschef Syd ledningsgruppens ”politiker” och ”ordförande”. Han har såväl en nationell som internationell erfarenhet och har varit aktiv inom bland annat ABB-koncernen. Respondenten menar en av hans styrkor är att han är duktig på att stå framför en grupp och fånga upp gruppen och skapa en framtidstro. Samtidigt finns en önskan att han vågade stå upp för vad han säger och tycker om sina åsikter uppåt till WM-datas ledningen och agera något tuffare. Respondenten menar dock att kanske är det så att han inser att vissa saker inte är värt att ta strid för. VD:n är vidare gruppens konflikt och problemlösare.

4.5.4 Ledningsgruppens sammansättning

Som nämnts ovan består WM-data ISs ledningsgrupp av divisionschefer för Syd, Mitt, Öst, Design, Automotive, Industrial Management, VD Håkan Frick, IT-funktion, HR-funktion, informationsfunktion och ekonomiansvarig.

I den nya ledningsgruppen finns två typer av divisioner. Det gamla Knight har delats in i tre divisioner där varje division är detsamma som ett geografiskt marknadsområde. De tre resterande divisionerna är indelade efter deras kompetens och de är Automotive (fordonskompetens), Design (industri design mm) och Industrial management (management kompetens inom produktutveckling). Detta innebär att det finns område där respektive division kan komplettera/konkurrera med varandra vilket kräver en god samsyn på vad som är viktigt.

Om vi jämför med Knights ledningsgrupp var denna geografiskt uppbyggd, där varje region representerade av en regionchef. Utöver detta bestod gruppen av VD och funktionsansvariga som exempelvis HR. Den ledningsgruppen hade verkat i ett antal år och medlemmarna kände varandra väl och visste därför vad var och en var bra på.

WM-data IS har tre led av chefer - VD, divisionschef och platschef. Menar att de olika divisionerna fungerar som helt separata bolag i bolaget och divisionerna driver sin verksamhet helt självständigt. Ledningsgruppen är "ny" och dess medlemmar har endast träffats tre gånger, denna korta tidsperiod är vi såväl som respondenten medvetna om kan påverka svaren. Enligt divisionschef Syd består den nya ledningsgruppen av "*bra folk och goa gubbar*". Han anser att medlemmar i en ledningsgrupp ska ha god branschkunnskap vilket många i WM-data IS också har och vidare kompletterande erfarenheter och förmågan att tänka visionärt

"det vill säga bevaka omvärlden och hur den förändras, skapa mål och strategier och se till att dessa förs ner och förverkligas av organisationen." (Divisionschef Syd, 20021128)

Personlighetsstilar

Generellt är de ledningsgruppsmedlemmar som kommer från "gamla" Knight "yngre förmågor" medan de andra i ledningsgruppen är något äldre, utifrån detta menar respondenten att det finns en skillnad rent erfarenhetsmässigt. Ledningsgruppens medlemmar besitter alla både stor kunskap och hög kompetens, vilket vi därför inte närmre går in på vid personlighetsbeskrivningarna. Ledningsgruppen består dessutom av personer som alla har starka viljor.

Division Syd och Öst

Respondenten menar att han och divisionschefen för Öst är relativt lika. De är mellan 30-35 båda två och har stora ambitioner och är drivande. Lite skämtsamt uttryckte han att de är lite mer "ifrågasättande" och ofta för fram sina synpunkter.

Automotive

Respondenten jämför sig själv med divisionschefen för Automotive, som varit med i branschen i 15 år och anser att Automotivechefen är lite mer "relaxed", eftersom han har varit

med ett tag. Samtidigt så strider han hårt om det är något som påverkar hans division i en negativ riktning. I och med det faktum att han har en stor "låda" (divisionen) bakom sig och hans division går bra, så är det en person som därmed också har stor makt i ledningsgruppen.

HR-funktionen

HR-funktionen innehades tidigare av Knights HR-ansvarig. Hon var en yngre mycket jordnära och handfast tjej. Dock kommer hon att lämna organisationen i december och en efterträdare är ännu inte utsedd.

Designfunktionen

Chefen för Design är den tidigare ägaren av designföretaget Pronima, vilket förvärvades in i WM-data för ca två år sedan. Han är positiv, mycket skämtsam och är en utpräglad entreprenör.

Ekonomifunktionen

Ekonomiansvarig är mycket analytisk och "bra på siffror".

IT-Funktionen

Han är gamla Knights IT-ansvarig och har en god holistisk syn. Han har ofta ansvaret för att ta fram konkurrent- och marknadsinformation. På det sättet fungerar han också som gruppens omvärldsbevakare eftersom hans IT-tjänst inte sysselsätter honom fulltid.

Industrial Management

Chefen för Industrial Management beskriver respondenten som kompetent och erfaren. Han uttrycker ofta väl genomtänkta åsikter och är en person som gruppen lyssnar till.

Division Mitt

Chefen för division Mitt kommer också från "gamla" Knight. Under första halvåret av 2002 har han varit ansvarig för WM-datas försäljningen mot Saab. Men i samband med att branschorganisationen förändrades kom han tillbaka och fick ansvaret för division Mitt till 50 procent. Respondenten tycker att han har ändrats på den senaste tiden varit för inställsam och inte vågat stå för sina åsikter i samma utsträckning som tidigare. Detta tror divisionschef Syd beror på att stora delar av hans roll som storkundssäljare har rationaliserats bort i den nya organisationen, men tror också att detta är under en övergångsperiod.

Informationsfunktionen

Denna person har den svåraste rollen och hennes arbete kan ibland ifrågasättas, dels beroende på att många har synpunkter på informationsarbetet och dels för att hon är en yngre tjej utan längre erfarenhet.

4.5.5 Samarbete

Ledningsgruppsarbetet har förändrats mycket efter uppköpet anser divisionschefen Syd. Tidigare handlade arbetet dels om praktiska frågeställningar om hur verksamheten ska drivas men dels också hur verksamheten ska utvecklas.

"Ska man se vad som har förändrats så har man tidigare haft en ledningsgrupp som varit väl sammansvetsade och som i stort vetat vad

man ska, man har satt upp mål och därefter utvecklat planer/aktiviteter för att nå dessa.” (Divisionschef Syd, 20021128)

Under de tre första ledningsmötena inom WM-data Industrial Solutions har de fokuserat på integreringsfrågor och verksamhetsregler eftersom alla dotterbolag nu fogats samman till ett. Samtidigt känner respondenten att ledningsgruppen *”...städar upp efter det beslutet som har fattats av koncernen”*. Det bedrivs ett *”ad-hoc management”* just nu, vilket han tycker är synd. I ledningsgruppen saknas idag tid och kraft att titta långsiktigt, vilket han anser skulle behövas. Ledningsgruppen arbetar kortsiktigt just nu för att få igång verksamheten och hantera situationen som den är idag. I dagens situation behöver de även tid för att lära känna de nya personerna i ledningsgruppen och deras egenskaper och kompetenser.

På vår fråga om hur beslutsfattandet i ledningsgruppen fungerar menar respondenten att de flesta vågar säga vad de tycker, de lyssnar på varandra och menar sig om de andra har rätt. Det är dock inte alltid lätt att fatta beslut, då alla har oerhört starka viljor, men detta ser Respondenten som något positivt och han tycker det är bra att *”folk vågar stå för det de säger, Konstruktiva konflikter är ofta bra eftersom detta skapar möjlighet till förändring.”* Samtidigt påpekar han att medlemmarna individuellt måste stå bakom ett gemensamt beslut och inte ifrågasätta det utåt.

Om det uppstår konflikter och problem i ledningsgruppen är det oftast VD:n som agerar som konflikt- och problemlösare och bordlägger frågan till ett senare tillfälle för att kunna komma vidare. Oftast eftersträvar också VD:n konsensusbeslut, där respondenten menar att *”eftersom gruppen inte är så stor så finns det rimligt goda förutsättningar för att uppnå detta.”*

Divisionschef Syd menar att alla i ledningsgruppen tycker att beslut i enkla frågor, så kallade *”cykelställsfrågor”* ska fattas snabbt. Han är också medveten om att en *”cykelställsfråga”* för honom kan vara av största vikt för någon annan och detta måste man respektera anser han. Men vid viktiga frågor måste medlemmarna ge frågan den tid som krävs för att kunna belysa den från alla håll så att det ska bli ett rätt beslut. Samtidigt är han av den åsikten att det ibland är bättre att fatta ett dåligt beslut än inget beslut alls, av den anledningen att de annars aldrig kommer vidare.

På vår fråga om vem som kommer med idéer inom ledningsgruppen så kommer detta främst från de sex divisionscheferna. Respondenten menar att de från *”gamla”* Knight (han själv och Divisionschefen Öst) ibland understödjer varandras idéer och detta tror han beror på att de helt enkelt tycker ganska lika i vissa frågor och har en ganska stor samsyn.

Respondenten menar att Automotives divisionschef visat minst förändringsbenägenhet och detta gäller främst i de diskussioner som förts kring gemensamma verksamhetsregler. Automotives har under året visat ett mycket starkt resultat och är den klart största divisionen vilket gör att hans synpunkter får ett stort genomslag. Dock är ledningsgruppen ny och personerna känner inte ännu varandra vilket delvis får till följd att alla har bevakat sina områden mer än vad som troligtvis kommer ske när gruppen lärt känna varandra.

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera fallföretagen utifrån de teorier och case-beskrivningar vi tidigare tagit upp. Förutsättningarna och skillnaderna i information har stundtals visat sig alltför olika och således har vi valt att använda teorier som vi anser passa bäst för rådande situation, den information vi har uppbringat och som främjar förutsättningarna att uppnå vårt syfte.

5.1 Öresundskraft Underhåll AB

Då vi har gjort en djupstudie i detta företag anser vi oss ha information nog att belysa och diskutera roller med hjälp av två teorier. Med detta avser vi att ge en tydligare bild då vi förmodligen kan se det som den ena teorin döljer med hjälp av den andra.

5.1.1 Situation

Eftersom avregleringen har lett till en ökad konkurrens för energibolagen innebär också detta att all deras olika serviceenheter också måste lära sig att arbeta konkurrensmässigt för att priserna ska kunna hållas låga. Mot denna bakgrund snarare drabbades Underhåll AB enligt vår mening av den ökade konkurrensen än att kunna dra nytta av den enligt *MIOP - modellen*. Detta berodde på att man inte förstått sin marknad enligt första steget i denna modell, och således inte kunnat förbereda sig på lämpligt sätt. Den nya situationen som presenterades för Underhåll AB anser vi vara vad Katzenbach benämner "*en större händelse*" som tvingade företaget till en kraftfull förändring.

5.1.2 Reaktion

Här nedan följer den diskussion som skall visa oss vad Underhåll AB gjort för att möta den förändrade situationen.

Val av VD

Ledarskiftet som följde "*den stora händelsen*" enligt Katzenbach visar att företaget inte kunde klara sig ur situationen utan hjälp. Tre olika VD hade på tre år inte klarat av att åstadkomma den förändring som krävdes, nämligen att marknadsanpassa bolaget för den rådande konkurrensen. Detta berodde enligt oss förmodligen på att dessa VD:ar föll i någon av *ledarskapets fallgropar* enligt Adizes teorier, då de inte brydde sig om helheten i ledarskapet utan koncentrerade sig på att sköta den dagliga verksamheten. Det blir ganska tydligt att dessa VD:ar inte hade fullständiga PAEI - koder utan att de innehöll bindestreck, som visade deras oförmåga att handla i någon av rollerna. Till exempel kan de ha sett ut som följer: (-A-I), eller

(-A--) vilka beskrivs av Adizes som "*den patriarkaliske byråkraten*" eller endast "*byråkraten*" vilka båda är destruktiva ledarstilar därför att saknar kunskap om de område som bindestrecken representerar.

Detta visar också att företagets reaktiva beteende satt dem i klistret då de inte tog steget mot anpassning förrän den nya VD:n kom in i bolaget. Att just denne VD:n blev anställd berodde nu på att företaget äntligen förstått att det behövdes en kraftfull ledare som kunde klara av att handskas med förändring och som inte var rädd att prova nya metoder. Vi menar att denna VD:n var tvungen att bygga en ny grund att stå på och samtidigt få de anställda att förstå nödvändigheten med denna utveckling. Att tro att denne VD för den sakens skull måste vara ett läroboksideal anser vi vara naivt. Genom att se på de saker som VD:n har gjort kan vi bestämma hans PAEI kod. Hans förmåga att åstadkomma förändring genom att skapa nya affärssystem, öka faktureringsgraden och inleda utarbetandet av en strategisk allians visar klart att han kan konstruera, driva projekt och få jobbet gjort. Detta liknar vi med att han äger *Producerarens* förmåga fullt ut. Genom att förändra organisationen till kundfokus tillsammans med arbetet med alliansen visar hans *Entreprenörskap*. Den struktur som hans kollegor berättar om att han besitter och att han valde att öka strukturkapitalet talar för hans förståelse för *Administratörens* roll. Slutligen anser vi att han genom att göra gruppen mottaglig för förändring lyckats skapa en delvis gemensam framtidssyn där de anställda jobbar mot samma mål och inser nödvändigheten av detta. Detta tycker vi talar starkt för hans kunskap och vilja att spela rollen som *Integrerare* även om han inte lyckats helt och hållet med detta. Då förändringsbenägenheten, ordning och reda och drivkraften väger högre än den fjärde fastställer vi hans kod till PAEI.

Vidare krävde bolaget inte bara överlevnad av den nye VD:n utan även tillväxt som denne också klarat av att prestera, vilket vi anser visar att han levde upp till deras förväntningar när han *anställdes för organisationen* enligt Bowen et al.. När denne VD rekryterades var bolaget noga med att identifiera de egenskaper som krävdes för att kunna bemästra situationen. Således visste företaget då också vad de sökte vilket gjorde det enkelt att matcha VD:ns egenskaper med de som situationen krävde.

Kotter påpekar vikten av kombinationen mellan *ledarskap* och *management* för moderna organisationer. Samtidigt som ledaren ska hålla tidsramar och budget, vilket Underhåll Ab:s VD visat genom att ge ett överskott på tre Mkr, är det också viktigt att organisationen är anpassningsbar till långsiktiga förändringar. Detta menar vi visas genom ledningsgruppens förmåga att numera arbeta mot ett gemensamt mål. Detta talar också enligt oss för att VD:ns balans mellan Management och Ledarskap är fullgod.

Förändringarna som skett i Underhåll AB är många. Dessa kan delvis betraktas som förändringar av "*den första-*" men också av "*den andra ordningen*" enligt Ahrenfelts teorier om förändring. Han påpekar att det är hur problemen hanteras som är det viktiga. Det krävs dock mer än tidigare, för att hantera dessa problem än att köpa sig ur dem. Vad som krävs är en stor insats av ledaren för att som Ahrenfelt beskriver det "*lotsa*" företaget genom problem. För att exemplifiera visar vi att VD:ns sätt att skapa högre strukturkapital är en förändring av "*den första ordningen*" genom att det är det befintliga systemet som ändras, och arbetssättet ändras endast marginellt. När han däremot förmår att omorganisera bolaget för att genomföra en kundfokusering vilket visar sig när alla medarbetarna måste jobba åt samma håll, ges prov på förändring av "*den andra ordningen*" då man helt och hållet ändrar förhållandena utanför de existerande systemen. Detta är också exakt vad som krävs för att klara sig ur problem ur

den andra ordningen, att fokusera på systemen som problemet. Genom att ändra systemet kan företagen komma vidare. I detta fall ser vi en omorganisation för att komma närmre kunden.

5.1.3 Sammansättning

Fördelarna med att vara få i en ledningsgrupp är att kommunikationen blir enklare vilket vi anser är viktigt när stora förändringar står på dagordningen. Det blir också, enligt Lind och Skärvad, lättare att uppnå känslan av intim gruppaktivitet vilket ger fördelar i samarbetet och effektiviteten. Det finns heller inte så stor risk att *rollerna dubbleras* vilket enligt Eales och White kan leda till konflikter. I denna ledningsgrupp kan dock *dubblingen av rollerna* ses som ett problem, då Adizes rollidentifiering pekar på att tre medlemmar har tre stora P (vilket framgår nedan), men vi anser att det i denna prekära situation är en fördel då deras roller är nästan optimala för förändringsprocesser. Nackdelarna säger att det kommer fram färre idéer. Detta är dock inget vi noterat i denna ledningsgrupp.

Som vi diskuterade ovan har VD:n fått de anställda att börja arbeta i samma riktning vilket är en förutsättning för att ett team ska kunna fungera med "*enat engagemang*" enligt Beebe & Mastersons. Det är inte bara sättet att arbeta som förändrats i gruppen. Genom att göra sig av med medarbetare som inte vågade stå för de beslut medlemmarna i ledningsgruppen tagit gemensamt, visar att gruppen att de strävar efter lojalitet. Vi ser detta som ett steg mot sista nivån i *FIRO - modellen, samhörighetsfasen*, där lojaliteten är en förutsättning.

Personligheters utveckling mot roller

En av respondenterna tyckte att de olika ledningsgruppsmedlemmarna var väldigt lika till sättet. Detta säger i och för sig inte så mycket då det är svårt att definiera vad de egentligen menar med lika och olika. Vi har dock valt att studera detta med två olika teorier om rollfördelning för att se om utslagen blir lika eller olika. Enligt *Adizes roller* har vi redan bestämt att VD:n har en PAEi kod. Det är viktigt att under detta avsnitt hålla i tanken att rollerna till stor del påverkas av det arbete ledningsgruppsmedlemmarna utför.

Chefen för Distributionsservice beskrevs framför allt som kraftfull, drivande, viljestark och ifrågasättande vilket vi liknar vid producerarens karaktär. Då han även ses som realistisk, ansvarskännande, organiserad och noggrann bör detta enligt oss visa hans sida som administratör, men denna är inte lika tydlig som producerarens. Han är dock den inom ledningsgruppen som förutom VD:n besitter vilja att förändra verksamheten, vilket pekar på att han förstår entreprenören. Vi anser att det är dessa egenskaper som hållit honom kvar i ledningsgruppen. Det är också viktigt att nämna att alla respondenterna förstår vikten av att hålla ihop och samarbeta. Detta betyder att alla nedanstående ledare automatiskt har ett litet i, i sin PAEi kod. Resultatet blir enligt oss att chefen för Distributionsservice har en Paei kod.

Chefen för Produktionsservice beskrevs ju också precis sin kollega som drivande framför allt, men också ansvarskännande, entusiastisk och viljestark, vilket leder oss till att tro att även hans kod är Paei. Det lilla e:et visas genom hans vilja att följa en förändring som han aldrig själv kunnat leda. Även här är det förmodligen avdelningschefens kraft att driva igenom saker som gjort att han har jobbet kvar. Han har också den ordning och reda som krävs för att vara enhetschef vilket förutsätter åtminstone ett litet a.

Den ekonomiansvarige i ledningsgruppen beskrivs ganska enhälligt av sina kollegor som hjälpsam, eftertänksam, ansvarskännande, behärskad, logisk och analytisk men vi måste här tillägga att dessa karaktärer inte tränger igenom med genomslagskraft. Det gör det också svårt för oss att bedöma hennes kod men en paei verkar rimlig med goda möjligheter att utvecklas mot en pAeI, då hon i intervjun visat sig ha potential för detta. Vi måste för rättvisans skull tillägga att vi inte helt säkert kan bedöma denna kod. Klart är i alla fall att denna chef inte saknar förståelse för någon av dessa roller men det visade sig oerhört svårt för oss att få tillräckligt precisa svar för att se om rollerna kunde vara fullgoda.

Således består gruppen av en PAEi (utvecklaren), två Paei (producerare) och en paei vilket trots allt enligt Adizes gör dem ganska lika. Det innebär också att de inte når upp till läroboksidealet ens gemensamt och kommer således inte att klara av alla ledarskapets prövningar på lång sikt enligt Adizes. Detta tyder på att denna ledningsgrupp är väldigt situationsanpassad då den verkar vara designad för att lösa just den uppgift som förelagts dem, då vi har en *utvecklare* och två *producerare* (från bilden i Adizes teorier). Detta får oss att tro att ledningsteam inte kräver mångfald till alla situationer. Dock har VD:n negligerat att det saknas ett stort I och detta kan vara en brist i hans ledarskap. Det troliga är dock att detta lämnats åt sidan för att mer viktiga karaktärer för situationen ska träda fram.

När vi pratar om Jungs roller kommer rollerna att visa sig vara något annorlunda. Dessa resultat bygger på frågeformuläret samtliga i ledningsgruppen fyllt i. Vi utgår från de roller som de övriga medlemmarna kryssat i om personen ifråga och tyngst väger de med högst överrensstämmelse.

VD:n ses som *verkställare*, *motivator*, och *hjälpare*. Chefen för distribution service ses som *samordnare*, *organisator*, *stödjare* och *verkställare*. Chefen produktionservice ses som *verkställare*, *motivator*, och *organisator*. Den ekonomiansvariga ses här enligt sina kollegor otvivelaktigt som *iakttagaren* och *samordnaren*. Denna undersökning visar oss att individerna i gruppen trots allt är väldigt olika men att de fortfarande inte når över hela spännvidden av nödvändiga roller för det ultimata ledarskapet. Det som enligt Jungs roller saknas i ledningsgruppen är *inspiratören*, som ska stå för optimism, beröm, uppmuntran och kommunikation. Adizes teorier pekade på att en *Integrerare* saknades. Inspiratörens arbete är dock även en del av Integrerarens, men bara en liten del.

Det blir svårt att jämföra dessa olika rollteorier med varandra då Jungs då roller inte låter sig vidareanalyseras med olika kombinationer på samma sätt som Adizes.

5.1.4 Samarbete

Medlemmarnas förmåga att köra med raka rör var redan befintlig innan den nye VD:n kom in i bolaget men VD:ns fostran inom processindustrin har visat oss att dessa tankarna sitter kvar och att han således förespråkar detta sätt att kommunicera. Då en grups förmåga att kommunicera enligt Lind och Skärvad är avgörande för att nå effektivitet inom gruppen kan vi se att detta främjas genom att uppmanas från VD:n. Denna kommunikation torde göra det lättare för medlemmarna att säga vad de tycker och således undvika *ja-sägeriets* fällor och leda till en högre form av samarbete genom att missförstånd förhindras och att all fakta läggs på bordet. Respondenterna förespråkade ju också att all fakta skulle presenteras innan man tog beslut och att man således kunde besluta om den bästa lösningen vilket torde minska konflikterna i gruppen. Då ifrågasättandet välkomnas av dem alla torde detta hindra

missförstånd att ens uppstå. Då alltid diskussionen förespråkas av alla medlemmarna för att nå fram till beslut främjas dialogen för ett medel före diskussionen och detta borde enligt Senge öka samarbetsförmågan i ledningsgruppen.

Funktionsbevakning är alltid något som vi måste se på med misstänksamhet då vi behandlar avdelningsrepresenterade ledningsgrupper då dessa normalt gör vad som krävs för sin egen verksamhet. Dessa medlemmar börjar dock förstå att det är den gemensamma synen som kommer att avgöra framtiden och detta gör att *funktionsbevakningen*, enligt oss, trycks tillbaka mer och mer.

Det sista vi vill ta upp är en diversifikation vi stött på under vår undersökning av roller. Det har visat sig att samstämmigheten mellan vad ledningsgruppsmedlemmarna tror sig vara och hur deras kollegor uppfattar dem inte är så hög som den borde vara. Vi tror att endast när respondenterna känner sig själva och varandra fullt ut kan ett fullständigt samarbete breda ut sig. Detta anser vi vara en förutsättning för att nå upp till teamets fulla potential.

Då återstår bara att se hur bra detta ledningsteam hävdar sig mot "*ett effektivt team*" enligt Beebe & Masterson. Deras kriterier för ett effektivt team är som tidigare omnämnts åtta till antalet.

Ett klart mål: Klart och tydligt har vi intervjuerna igenom kunnat ta reda på de mål som verksamheten har. De är inte bara klart och tydligt definierade som visioner utan det finns också utarbetade strategier på hur dessa visioner ska nås. VD:n har tillsammans med ledningsgruppsmedlemmarna kämpat hårt för att samsynen kring detta mål ska uppnås och vi anser att de nått dit. Att det är stimulerande visar genom att medlemmarna tycker att det är roligt att jobba och att det känns utmanande.

En resultatdriven struktur: VD:n har utvecklat nya affärssystem och fört in i bolaget. Dessa arbetar man numera efter och samtliga respondenter är nu överens om att man nått ett högre strukturkapital.

Kompetenta medlemmar: Medlemmarna i ledningsgruppen har inte bara den erfarenhet som krävs för att klara uppgiften. De har den utbildning som visar deras sakkompetens och det engagemang som driver dem vidare. De saknar dock utbildning när det gäller teamarbete men detta kompenseras av att de har de rätta egenskaperna för den situation de står inför.

Enat engagemang: Det enade engagemanget poängterar samtliga respondenter är jätteviktigt. Ledningsgruppen har anpassats för just denna sak och man upplever nu att man gemensamt jobbar mot samma mål även om man inte är alla är lika obevekliga i sin motivation.

Samverkande klimat: Det är svårt att säga ifall denna ledningsgrupps medlemmar ger varandra det stöd och den bekräftelse som de behöver. Vi vet däremot att man lägger stor vikt vid att lyssna på varandra och att de är väldigt noga med att alla ska få göra sin röst hörd.

Standards of excellence: Visionerna i denna ledningsgrupp är oerhört högt uppsatta. Detta är förmodligen vad som krävs för att reda ut den besvärliga situation de befinner sig i. Det har också visat sig att inte alla respondenterna alltid är med på VD:ns högt uppsatta planer, då det stundtals känns svårt att klara av att hålla motivationen uppe. Detta beror inte bara på VD:n utan delvis på koncernen som ibland inte godkänner planer man arbetat med under en längre tid.

Externt stöd och erkännande: Denna punkt måste vi tyvärr utelämna då vi i vår avgränsning valt att inte undersöka något annat än ledningsgruppens inre samarbete. Vi vet således inte om ledningsgruppen åtnjuter det stöd och får det erkännande de behöver från resten av organisationen. Vi vet endast att personalen var motståndare till de stora förändringar som skedde vid VD:ns tillträde men att de på senare tid verkar ha accepterat att förändring inte behöver vara negativt utan kan vara början på någonting nytt.

Disciplinerat ledarskap: Här finns ett starkt ledarskap från VD:n. Han är välstrukturerad och drivande och inte rädd för att med kraft genomföra förändringar. Ledarskapet är dock fast och roterar inte som Beebe och Masterson uppmanar till, men ledningsgruppsmedlemmarna är nöjda med detta och tycker att det är som det borde. Eftersom lojaliteten växer med tiden är också ärligheten något som värdesätts ömsesidigt.

5.2 Öresundskraft Marknad AB

5.2.1 Situationen

Genom avregleringen uppstod för Marknad AB en *förändring av andra ordningen*, enligt Watzlawick, eftersom de var tvungna att anpassa sig till en för dem helt ny situation, konkurrens. Konkurrensen och ökad kundfokusering för företaget, och således ändrade rutiner och tankesätt, innebar att det *organisatoriska tänkandet och agerandet förändrades* i stor utsträckning enligt VD:n. De stod inför nya problem som prisjämförelser, marknadsföring och ökad betydelse för varumärket, vilka måste lösas på annorlunda sätt än de problem som de var vana vid att lösa.

Ett tecken på att Marknad AB inte lyckades med ett proaktivt beteende, visar VD:ns kommentar att han behövde den tid som uppstod, på grund av viss förhållning av avregleringen. Enligt *MIOP-modellen* har Marknad AB inte heller fullt förstått sin marknad. Vi anser att det är viktigt att alltid vara i full kontakt med sin omvärld för att kunna förutse och agera, innan en förändring slår till och tvingar fram en reaktion i bolaget, ofta med flera års vinst förlorad, som resultat. Dock är detta något som bolaget nu koncentrerar sig mer på.

Denna situation kan även kopplas till Katzenbach's beskrivning av "*större händelser*". Dels påverkades Marknad AB av marknaden, men Katzenbach menar även att en större viktig händelse för företaget ofta påverkas av att ledningsgruppen inte har uppfattat tidiga tecken på marknadsförändring och därför måste utföra kraftiga anpassningsinsatser. Dock hade Marknad AB uppfattat marknadsförändringen, det vill säga avregleringen, men inte dragit nytta av detta för att kunna anpassa sig till den i tid. Följaktligen upplevde de den aktuella händelsen som "större" än den hade behövt bli, om de agerat effektivt. Den naturliga ordningen bröts i företaget genom avregleringen, vilket enligt Katzenbach skapar möjlighet till *teaminsatser*, och vi kan se en ökad vilja i Marknad AB:s ledningsgrupp att få ett bättre samarbete.

5.2.2 Reaktion

Val av VD

Den nya konkurrenssituationen krävde enligt VD:n en aktiv ledare med erfarenhet av en konkurrenssatt marknad, som kunde utveckla marknadsorganisationen och affärsorganisationen. Öresundskraft AB anpassade sig till denna efterfrågan genom att anställa den nya VD:n Mathiasson. Vi menar att hans erfarenhet också var något som verkligen behövdes, eftersom de flesta i personalen inte var vana vid att arbeta på en konkurrenssatt marknad. I början krävdes det därför mer styrande från VD:n. Detta visar sig då han menar att han körde sitt eget race i början, eftersom ledningsgruppen inledningsvis saknade tillräcklig insikt för den nya konkurrenssatta marknaden. Gammalt tänkande är vid *förändring av andra ordningen* ett stort hinder enligt Ahrenfelt. VD:ns handlande anser vi därför krävdes inledningsvis, eftersom erfarenheten utnyttjas för att först visa hur det ska gå till, för att ledningsgruppen senare ska kunna ta till sig av detta. Det är enligt Katzenbach viktigt att VD:n har förmågan att inta olika roller vid olika tillfällen, roller som stämmer överens med den fråga eller situation som föreligger. Detta visas enligt Ahrenfelt när det gäller förändring, genom VD:ns förmåga att under startskedet inta rollen som *kaptan* medan han senare lyckas övergå till rollen som *lots*, och lotsa sina medarbetare genom förändringen. VD:n menar att han gjort detta genom att nu delegera ut ansvar så att så många som möjligt får vara med och bestämma. Att detta uppfattas av försäljningschefen som att VD:n brister när det gäller att komma till avslut, kan visa på att det fortfarande finns brister i den gemensamma samsynen och även i kommunikationen. Att även de övriga ska vara med och ta beslut är dock en medveten strategi av VD:n, vilket beror på att han vill nå konsensus. Detta kan jämföras med problem som Katzenbach beskriver i samband med den *teamvänliga ledarstilen*, eftersom Mathiassons medarbetare istället kan tro att han väljer att ”abdikera från sina VD-skyldigheter”. Genom bättre kommunikation och ökad förståelse av vikten av teaminsatser tror vi att detta kan undvikas.

VD:n ser sig själv som kreativ och genomslagskraftig. Han beskrivs av försäljningschefen som organisatorisk och idégivande. Detta är enligt Adizes de starkaste karaktärsdragen för Entreprenören och Produceraren och dessa roller är ju det som är både upptakten och pådrivningen i en förändringsprocess. Vi kan således se att VD:n verkar vara rätt man på rätt plats vid rätt tid. Denne VD:s PAEI kod kommer således att likna den som VD:n för Underhåll AB har, med skillnaden att han inte uppvisar samma struktur i sitt arbete, eftersom det verkar ha varit rörigt i Marknad AB innan omstruktureringen av ledningsgruppen. Han har heller inte lyckats med att införa gemensamma mål att arbeta utefter vilket förmodligen beror på att det finns *funktionsbevakare*, som Lind & Skärvad beskriver, i ledningsgruppen. Detta torde också tala för att han ännu inte fullt ut behärskar Integrerarens förmåga, således saknar han ett stort I i sin PAEI kod. Vad som också är nödvändigt i denna förändringsprocess är att kunna leda med struktur. Eftersom VD:n själv erkänner att detta saknas men att han är medveten om det fastställer vi hans PAEI kod till PaEi, vilket visar på hans stora förmåga att förändra verksamheten och hans kraft att genomdriva dessa förändringar. De små bokstäverna visar att han borde tänka mer på strukturen i arbetet och att han måste kunna få med sig sin ledningsgrupp i de idéer som framförs. Det blir således intressant att se ifall han har omgett sig med dessa förmågor som han inte fullt ut behärskar.

Enligt Jungs tester visade han upp *verkställarens* och *idégivarens* sidor, men även *organisatörens* och detta betyder att han karakteriseras just så. Här visas, konstigt nog, relativt stor samstämmighet mellan Adizes och Jungs roller.

5.2.3 Sammansättningen

För att uppnå en effektiv sammansättning av team finns det enligt Lind & Skärvad fem utgångspunkter att tänka på (teamsammansättning), vilka vi kommer att jämföra med Marknad AB för att se hur effektiv deras sammansättning är, i förhållande till den nya situationen, det vill säga försäljning av el på en konkurrerande marknad.

VD:n var den som i hög grad påverkade sammansättningen. Detta tack vare hans befattning, men även för att han blev anställd för, och fick förtroende, att göra företaget konkurrenskraftigt. Den första punkten innebär att den som sätter samman teamet i första hand måste utgå från vilken uppgift teamet har. I detta fallföretag är deras uppgift i denna situation att marknadsföra sig och sälja el på en avreglerad marknad. Hur detta går till följer i kommande punkter.

Den andra punkten i teamsammansättning innebär att *teamarkitekten*, i detta fallföretag Mathiasson, ska fastställa vilka kompetenser som behövs för att lösa denna uppgift. Eftersom uppgiften innebar nytänkande och nytt agerande var detta delvis anledningen till att marknadsutvecklingschefen och kundtjänstchefen rekryterades internt till ledningsgruppen, eftersom de inte var rädda för förändring. Förståelsen för betydelsen av förändring är också enligt Kotter viktig, för att en genomgripande förändring ska kunna genomföras, för att de ska kunna förmedla visionen vidare till de anställda. Men VD:n ansåg att saknaden av erfarenheten av konkurrensbranschen kändes av, och ville därför anställa externt för att få in detta i ledningsgruppen. Vid anställningen av försäljningschefen och kontrollern utgick han i första hand, i enlighet med Lind & Skärvad, efter kompetens och sakkunskap. VD:n betonade att han sökte efter någon som verkligen kunde försäljningsidan. Controllertjänsten fanns över huvud taget inte med i ledningsgruppen från början, men var en tjänst som behövdes då ekonomiavdelningen var överbelastad och behövde hjälp.

Minsta möjliga teamstorlek ska nu sättas samman som steg tre. I ledningsgruppen är de fem ständiga medlemmar och det är detta antal vi koncentrerar oss på. Från början var de fyra i ledningsgruppen, VD:n och en från varje ansvarsområde, vilket enligt oss verkar vara en bra sammansättning. Antalet klarar såväl Belbin och Eales-White gränser, som menar att fyra till åtta medlemmar är idealt. Belbin anser emellertid att den ideala teamstorleken beror på vilken uppgift som skall lösas, samt att teamet måste kompromissa mellan för- och nackdelar av att vara ett stort eller litet team. I detta fall blir fördelen av att öka teamstorleken större, eftersom kompetensen från en Controller saknas, för att kunna lösa uppgifterna mer effektivt. När Controllern tillsattes, tolkar vi det därför som att minsta möjliga teamstorlek sammansattes. Dock kunde ytterligare en funktion vara med i ledningsgruppen enligt VD:n, men dennes egenskaper passar inte in enligt VD:n.

När de nu har utgått från kompetensbehovet som fanns är nästa steg, det fjärde, att se till att teamet har en bra blandning av olika personlighetsstilar och egenskaper (roller). Efter kompetens som utgångspunkt är det viktigt enligt VD:n, i enlighet med Lind & Skärvad, att alla passar in i ledningsgruppen. Social kompetens och personkemi var viktigt vid nyanställningen, vilket Lind & Skärvad menar är en förutsättning för att bli ett effektivt team. Tecken på att VD:n lägger stor vikt vid att medlemmarna ska passa in, är då han väljer att inte ta in en funktion i ledningsgruppen på grund av att personens egenskaper och sätt inte passar in i kulturen i ledningsgruppen enligt Bowen et al. För att komma till samhörighetsfasen i Schutz's *FIRO-modell* är en förutsättning att gruppledningarna litar på varandra, vilket VD:n inte anser sig kunna göra när det gäller personen i fråga.

Enligt det femte och sista steget för att skapa en effektiv teamsammansättning, bör teamarkitekten satsa på mångfald. Detta uppfylls i Marknad AB genom att de olika funktionerna marknadsföring, försäljning, kundtjänst och ekonomi finns representerade i ledningsgruppen. Positivt är också att det är en blandning av internt och externt rekryterade, som har olika erfarenhet och nätverk, inom eller utanför företaget.

Vi anser att det visas ovan att VD:n har följt det sätt som krävs, enligt Lind och Skärvad, för att i rätt ordning och genom rätt tankesätt bygga grunden för en bra teamsammansättning. Om rollerna också talar för detta kommer att åskådliggöras nedan.

Sammansättningen av deras roller enligt Jung, visar sig ge intressanta resultat. VD:n karaktäriserades tidigare som *verkställare*, *organisatör* och *idégivare* och då försäljningschefen, utefter Jungformuläret, beskrivs som drivande, realistisk entusiastisk och deltagande, kan vi tämligen enkelt karaktärisera honom som *verkställaren*, *motivator*, och *hjälparen*. Controllern sågs som logisk och analytisk och att hon arbetar systematiskt och organiserat. Detta betyder att hon blir *iakttagare* och *samordnare*. Chefen för marknadsutveckling ses som viljestark, drivande, logisk, organiserad och deltagande, vilket leder oss att ro att han enligt Jung skulle vara *verkställaren*, *samordnaren*, *hjälparen*. Chefen för kundtjänst sågs precis som kontrollern som logisk och analytisk vilket gör att vi karaktäriserar henne som *iakttagaren*.

Ovanstående roller vägs upp av de två andra verkställande direktörerna. VD:n för Västringen Energi står för optimism, vänlighet och ifrågasättande. Därför blir han *inspiratören* och *samordnaren*. VD:n för Helia ses av respondenterna utefter Jungformuläret som stabil, behärskad, ansvarskännande. Han karaktäriseras således till *stödjaren* och *iakttagaren*.

Gruppen består då tillsammans av *verkställaren*, *idégivaren*, *organisatören*, *motivatorn*, *hjälparen*, *iakttagaren*, *samordnaren*, och *stödjaren*. Detta tyder på en komplett rollstruktur enligt Jungs roller. Då VD:ns PAEI kod visade svagheter för strukturen och förmågan att få personalen att samarbeta borde han enligt oss lägga stor vikt på att detta snarast kommer in i ledningsgruppen på ett eller annat sätt.

Genom att göra tester på vilka roller ledaren förmår att axla, eller framför allt vad denne saknar, kan denne på ett relativt enkelt sätt upptäcka vilka roller han måste omge sig med. Detta kan vara värt att betänka för just denna VD:n då han uppenbarligen inte lyckats att skapa tillräcklig struktur i företaget. Ifall detta är en absolut nödvändighet för situationen är svårt att uttala sig om, men vi tror att utvecklingen hade gått smidigare om ledningsgruppen kunnat uppvisa denna form av struktur som saknas.

5.2.4 Samarbete

Samarbetet är enligt VD:n på väg mot rätt riktning, men behöver förbättras. Han menar till exempel att det som inte fungerar så bra, är att de olika funktionerna ibland ser för mycket till sitt eget, vilket kan jämföras med att de är *funktionsbevakare* enligt Lind och Skärvad. Ledningsgruppen i Marknad AB har därför, enligt oss, än så länge inte nått dit där samarbetet medför att alla siktar mot ett *gemensamt mål* och förståelsen för vilken situation var och en av dem sitter i här. En förutsättning för att bli ett effektivt team är att alla har gemensamt mål, och detta är således något som VD:n måste arbeta med.

Beslutsfattandet går enligt VD:n lätt, men de har tränat sig fram till att bli så bra om möjligt på att fatta beslut, vilket kan jämföras med Ahrens, som menar att skapa en rätt fungerande ledningsgrupp kräver tålamod. Samtidigt vågar alla säga vad de tycker och tänker, och VD:n betonar att han inte vill ha några ja-sägare i gruppen. Att ledningsgruppsmedlemmarna vågar säga vad de tycker, kan också skapa konflikter. Beebe & Masterson menar att det positiva med konflikter är att gruppen testat och utmanat olika idéer. Konflikterna kan dock bli negativa om de övergår till att hindra gruppen från att utföra sin uppgift och påverkar gruppens beslut negativt. Detta tycks dock inte vara ett större problem i Marknad AB, då de har lätt för att fatta beslut och skulle de inte lyckas, tar VD:n tag i det och bestämmer, men väntar in i det sista.

Slutligen borde det återstå att se ifall ledningsgruppens konstellation bildar förutsättningar för att bli ett effektivt team, men då vi anser oss ha för lite underlag från detta bolag för att göra, en för bolaget rättvis och för oss värdefull jämförelse, kommer vi att bortse från denna i detta bolag genom att reservera oss i frågan.

5.3 Sydkraft Gas AB

5.3.1 Situation

Den nuvarande situationen Sydkraft Gas befinner sig i är behovet av expansion och förberedelser inför avreglering av gasmarknaden. Den tidigare avregleringen av elmarknaden ledde till hård konkurrens och som svar på detta, en ökad kundfokusering. Elmarknadens avreglering kan vi likna vid Katzenbachs "*en större händelse*" och de efterföljande *teaminsatserna* beskrivs bland annat av centraliseringen och samarbetet i försäljning, inköp, ekonomi och fakturering för att ge en ökad kundservice.

De står enligt oss således inför *en förändring av andra ordningen* som kräver att de går utanför systemet för att hitta lösningen enligt Ahrenfelt. Det gäller alltså att ifrågasätta systemet och inte problemet, och ändra det som krävs för att anpassa sig till situationen. Detta gör Sydkraft Gas genom en omorganisation, fokus på framtiden och utveckling av marknader. Deras pågående omorganisering för att komma närmare kunden och de strategier de planerar inför avregleringen ser vi dessutom som ett *proaktivt beteende*. Företaget ligger här steget före för att kunna vara med och utveckla framtidens marknad och kunna påverka utformningen av den. Nedan tydliggör vi bolagets *proaktiva beteende* genom att vi gör vi en jämförelse med vad bolaget gjort utifrån *MIOP-modellen*:

1. analys av *marknaden* som visat på ökad konkurrens, stigande elförbrukning samt kommande avreglering
2. *insatser* som krävs är ökat kundfokus samt nya strategier, utbyggnad av nät och framtagning av nya produkter
3. av *organisationen* krävs en omorganisering för ökat kundfokus
4. av *personalen* krävs träning i teamsamarbete och rollidentifiering för effektivare samarbete, samt funderingar kring vilken kompetens som krävs.

Enligt oss har således Sydkraft Gas ett välstrukturerat sätt att tänka med avseende på att det gäller att ligga steget före och att genom god marknadskenntedom veta vad som försiggår i deras omvärld.

5.3.2 Reaktion

Val av VD

VD:n är analytiker och bra på att strukturera arbetet samt har förmågan att få andra att komma överens. Vidare är han något svag vad det gäller entreprenörskap. Genom tolkning av Adizes *rollkodning* beskriver vi VD:n som sammansättningen pAeI, vilket står för den *samarbetsvillige administratören*. Vi ser ganska tydligt att det stora A:et och det stora I:et visar hans utpräglade karaktärer och förmåga att agera *Administratör* och *Integrerare* fullt ut. Detta visar sig också i att han har lyckats skapa struktur på ledningsgruppsmötena och att han förmår ledningsgruppen att kämpa gemensamt och verka för social samhörighet. Han saknar dock producerarens roll fullt ut även om vi bedömer att han är så nära man kan komma vilket enligt oss betyder att han måste omge sig med denna roll i sin ledningsgrupp. Hans svaga sida som entreprenören säger samma sak, men eftersom han erkänner att han här är väldigt svag bör de andra som står för denna rollen ha starkare framtoning främst genom att de är flera stycken.

Då de är så många i ledningsgruppen är VD:ns förmåga att skapa ordning och reda en viktig egenskap. Denna förmåga vill vi likna med en *management* egenskap, samtidigt som Kotter förespråkar en ledare med i huvudsak ledarskapsegenskaper vid genomförandet av större förändringar. Enligt oss besitter VD:n *ledarskapsegenskaper* i det att han har ett långsiktigt tänkande, visioner samt strävan efter konsensus. Vi anser utifrån detta att VD:n har en bra kombination av ledarskap och management för att möta den förändrade situation Sydkraft Gas AB står inför.

5.3.3 Sammansättning

I ledningsgruppen är de elva medlemmar vilket är något stort om vi jämför med Hogedal, Belbin och Eagles-White som hävdar att fyra till åtta gruppmedlemmar är det ideala antalet. Antalet i Sydkraft Gas ledningsgrupp ger dock en bra grund för många idéer och variation i sociala skillnader. Samtidigt gör storleken att beslutsfattandet kan gå långsammare och effektiviteten kan bli sämre enligt Eagles-White. Detta motverkas dock, enligt oss av att VD:n då endast de stora och viktiga frågorna tas upp på ledningsgruppsmötena. Eales- White menar också att det i stora grupper finns en risk för att synergieffekten går förlorad. Vi vill dock hävda att då de är så väl medvetna om varandras roller och vikten av att träna på att effektivt samarbeta, ger detta en bra grund för att skapa ett effektivt team. En av Lind & Skärvads punkter för effektiv teamsammansättning är att en grupp ska bestå av "*minsta nödvändiga team storlek för att lösa uppgiften*" och vi tycker att trots att Sydkraft Gas ledningsgrupp kan tyckas vara i största laget verkar det logiskt att den består av en medlem från varje avdelning. Således har ledningsgruppen minsta nödvändiga storlek.

Personligheters utveckling mot roller

Det färgtest Sydkraft Gas genomförde för att identifiera de olika personlighetstyperna anser vi uppvisar en oerhörd snarlikhet med *Adizes fyra roller*. Nedan följer vår jämförelse:

- Blå - analytiker, ordning och reda, vilket innebär Adizes roll administratör
- Grön - får saker och ting gjorda, gör jobbet, parallell med Adizes producerare
- Gul - social samhörighet, ges rollen Integrerare av Adizes
- Röd – entreprenörskapet, nyskapare, det vill säga Entreprenör

Utifrån empirin och parallellen mellan färgtestet och *Adizes roller*, i kombination med VD:ns åsikter om sin ledningsgrupp kan vi identifiera följande roller hos de ansvariga för de olika områdena:

VD:n – integrerare och administratör

Chef A - entreprenör

Chef B - administratör

Chef C - administratör

Chef D - entreprenör

Chef E - producerare

Chef F - administratör

Chef G - entreprenör

Chef H - entreprenör

Chef I - producerare

Denna lista visar att alla Adizes roller finns representerade i ledningsgruppen vilket vi kan tolka som en PAEI-kod med enbart stora bokstäver för den totala ledningsgruppen. PAEI benämner Adizes som "*läroboksidealet*". Med detta menar han att det är orimligt att tro att en person kan uppfylla alla dessa roller. Fördelen med hans resonemang är att idealet kan uppnås av flera personer tillsammans, vilket det också gör i Sydkraft Gas ledningsgrupp. Vi anser det dock vara viktigt att poängtera att det endast finns ett stort I i ledningsgruppen och att ledningsgruppen kanske borde tänka på detta genom att träna det samverkande klimatet och social kompetens.

Precis som övriga fallföretagen står detta bolag inför kraftiga förändringar och vi frågar oss om det då kanske inte är så viktigt med Integrerar rollen och den sociala samhörigheten? De andra tre av Adizes roller är enligt oss desto viktigare, framför allt förmågan att utveckla nya sätt att arbeta på och förmågan att driva igenom projekt från utveckling tills att det står färdigt. Vi anser att det även måste finnas drivande krafter i ledningsgruppen, helst från VD:n, som kan mana på och motivera sin personal, vilket både Kotter och Adizes poängterar. Vi tycker också att förmågan att strukturera arbetet är väldigt viktigt för att kunna bygga en grund att växa ifrån.

På Sydkraft Gas anser vi det att det finns en medvetenhet av vikten att *anställa för organisationen*, vilket Bowen et al förespråkar och att personen ska kunna fungera i gruppen. Detta yttrar sig bland annat i de möten där alla medlemmar i ledningsgruppen får träffa den blivande medlemmen och bilda sig en uppfattning om dess personlighet. Av båda respondenterna poängterades det också att det är viktigt att ha de egenskaper som krävs för att passa in, och inte bara uppvisa nödvändig sakkompetens. Detta tycker vi även visar en strävan

av att anställa de med social färdigheter, vilket vi tycker oss kan lika vid vad Lind & Skärvad benämner *social kompetens* och som ofta har stor påverkan på en gruppens effektivitet.

Chefen för drift och underhåll uttrycker en önskan att i dagsläget anställa en stark entreprenör för lättare kunna växa, han ser även ett behov av att få in fler unga i ledningsgruppen men samtidigt påpekar han att dessa nog inte skulle trivas i deras nuvarande organisation, på grund av dess höga medelålder. Detta tycker vi visar en *strävan av "att satsa mångfald i ledningsgruppen"*, att få in olika personer, personligheter, kompetenser och så vidare i ledningsgruppen, vilket är en av aspekterna vid *effektiv temasammansättning* enligt Lind & Skärvad.

5.3.4 Samarbete

Då de alla i ledningsgruppen genomgått både personlighetstester och teamtester samt arbetat intensivt tillsammans och att båda respondenterna beskriver deras samarbete som bra och smidigt, vågar vi påstå att de känner till så pass mycket om varandra att de verkar i *samhörighetsfasen* enligt FIRO-modellen, där medlemmarna bland annat känner till sin roll och maktfördelningen.

Samhörighetsfasen innebär även att medlemmarna ska ha lärt sig att hantera konflikter, vilket det finns klara tendenser att Sydkraft Gas har bland annat genom att de ifrågasätter utifrån sina olika specifika spetskompetenser samt att de har lärt sig fokusera på de viktiga beslutsfrågorna. En bidragande faktor tror vi också är VD:ns strävan efter konsensus och struktur. Det faktum att de ifrågasätter utifrån just sina spetskompetenser leder till att de bygger sina beslut på fakta, vilket vi tycker är ett tecken på *positiv konflikt*.

Då ledningsgruppen avser att fokusera på de viktiga frågorna vid möten motverkar detta effekten av vad Lind & Skärvad betecknar *cykelställsyndromet*. Upplägget av möten med klara definitioner av syftet med de inlägg som ska tas upp, det vill säga om det gäller beslut, diskussion eller information leder till att de undviker långa diskussioner om rena informationsfrågor och istället koncentrerar resurserna på genuina beslutsfrågor.

Precis som i Marknad ABs fall anser vi att information fattas för att kunna göra en rättvis och heltäckande jämförelse avseende våra teorier kring effektiva team och ledningsgruppen för Sydkraft Gas AB.

Vi anser dock att vi kan bedöma deras möjligheter goda för att bilda ett effektivt team utifrån att rollfördelningen och strukturen i arbetet, det vill säga det *proaktiva beteendet* för att utveckla marknader och det faktum att spetskompetensen för varje avdelning finns med.

5.4 WM-data Industrial Solutions

Då vi endast har intervjuat en person i detta fall företag anser vi oss inte ha tillräcklig information för att kunna fastställa VD med hjälp av Adizes roller. Rollerna väljer vi därför att visa med hjälp av Jungs roller, då det var lättare för oss.

5.4.1 Situation

Den förändrade situationen i detta fallföretag är att Knight Industriteknik AB har blivit uppköpta och tillhör nu den juridiska enheten WM-data Industrial Solutions. Detta kan sägas vara en *förändring av andra ordningen* enligt Watzlawick. Detta innebär att hela systemet har förändras vilket det enligt oss har gjort, då de olika bolagen gått samman till ett. En förändring av andra ordningen innebär också att ”*det organisatoriska tänkandet och agerandet är förändrat*”, vilket det är för WM-data IS, i och med att de nu måste integrera olika bolag till en enhet, och därigenom förändra det rådande systemet.

Ledarskapet vid en sådan här förändring ändras avsevärt enligt Ahrenfelt, då chefen måste gå från att vara chef till att bli ledare. Detta kan vi inte säga oss ha sett inom WM-data IS, då de just nu saknar långsiktiga mål, vilket också enligt Kotter är ett kännetecken för ledarskap. Även Kotter betonar att det vid förändring krävs mer ledarskap än management av en ledare.

Den naturliga ordningen och verksamhetsarbetet för Knight och de andra företag som ingår i WM-data IS har efter förvärvet förändrats. Katzenbach menar att en sådan *större händelse* bör ge gynnsamma möjligheter till *teaminsatser* och han menar att vid fusioner och förvärv faller det sig naturligt att ledningsgrupperna för de olika företagen inleder ett gemensamt samarbete. I WM-data IS fall har det helt enkelt bildats en ny ledningsgrupp med representanter från de olika divisionerna.

5.4.2 Reaktion

Val av VD

VD:n kan till viss del ses som en *stödjare*, då han enligt respondenten lyssnar på ledningsgruppsmedlemmarna och gärna vill uppnå konsensus vid beslutsfattning. Samtidigt är han ej helt lojal mot ledningsgruppen, då han inte alltid vågar stå för och säga vad han tycker och tänker till koncernledningen. Respondenten menar att han kanske betar sig på detta sätt, då han med den långa erfarenheten inser att vissa saker inte är någon idé att ta strid för. Vi anser oss kunna dra paralleller till Katzenbachs *teamvänlig ledarstil*, som uppfattas som ”icke-utmanande”. Denne ledare ses som att han vill ge andra utrymme och som att han i viss mån abdikerar från sina VD-skyldigheter. Vi kan utifrån detta resonemang tänka oss att denna VD är vald för att passa situationen och den nya ledningsgruppen, där han ska få folk att samarbeta och dessa människor har olika funktioner och intressen. Men Katzenbach menar också att det kan vara svårt för en VD att inta teamledarrollen om övriga medlemmar inte tror att denne kan fatta svåra beslut själv. VD:ns politiska egenskaper och hans förmåga att lösa konflikter talar också för att han är en *samordnare*.

5.4.3 Sammansättning

Den nya ledningsgruppen är divisionssammansatt och vi antar att de valt respektive *chef* från varje division. Ledningsgruppen har elva medlemmar. WM-data har vid denna sammansättning förmodligen satt ihop denna ledningsgrupp med tanken att det är naturligtast att ha med divisionerna, vilket stämmer överens med vad Mattson menar, att medlemmarna i ledningsgrupp ofta företräder olika funktioner eller regionala enheter inom organisationen.

De övriga medlemmarna som till exempel HR-funktionen behöver ingå för att kunna lösa teamets uppgift, vilket är att få den nya juridiska enheten att fungera väl och integrera verksamheterna. Detta stämmer enligt oss väl överens med de första två av Lind & Skärvads grundläggande punkter för *sammansättning av team*, nämligen att utgå från teamets uppgift och fastställa kompetenser och kunskaper för att lösa denna uppgift. Vi förmodar att koncernledningen ej har funderat på att dessa personer ska ha speciella egenskaper och roller för att kunna fungera tillsammans utan det är "divisions-representativiteten" som var den viktigaste faktorn. Lind & Skärvad fjärde grundregel vid sammansättning *att tänka igenom rollstrukturen* är således inte gjord här. Vi frågar oss också om detta är nödvändigt för den uppgift/fas som denna ledningsgrupp har just nu, nämligen att integrera olika verksamheter till en. Det faktum att ledningsgruppen är divisionsammansatt och i princip alla har förståelse för branschen, tolkar vi som att ledningsgruppen i detta avseende är situationsanpassad.

Vi tycker att elva medlemmar kan vara i största laget för att teamet ska kunna fungera effektivt, till exempel hävdar Eales-White att ju större teamet är, desto större risk finns det att synergieffekten går förlorad. Likaså menar han att konkurrerande undergrupper kan uppstå och i jämförelse med WM-data IS ledningsgrupp finns där tendenser att personerna från "gamla" Knight håller ihop, vilket beror på att de har en gemensam samsyn. Samtidigt menar Belbin att den optimala teamstorleken varierar efter uppgift och för att få variation på sociala skillnader tyckte han att 10-11 medlemmar verkade vara ett rimligt antal för detta. Utifrån detta resonemang torde elva ledningsgrupps medlemmar vara en bra teamstorlek och stämmer överens med Lind & Skärvads tredje punkt för teamsammansättning, att sammansätta minsta nödvändiga storlek för att lösa uppgiften. Utifrån egna erfarenheter kan vi dock tycka att elva personer kan verka var för många, då vi själva märkt att vårt lilla "uppsatsteam", bestående av fyra personer ibland känner att det blir för många viljor att ta hänsyn till emellanåt.

Personligheters utveckling mot roller

Då vi endast har en persons utsagor för WM-data IS kring ledningsgruppsmedlemmarnas personlighetsstilar blir denna analys ej så uttömmande som vi hade önskat. Vi är medvetna om att hur en person ser på en annan kan skilja sig avsevärt åt, om det jämförs med vad en annan person säger. Dessutom har denna ledningsgrupp endast träffats tre gånger, vilket gör att det är svårt att ha klart för sig hur alla är, vilket även respondenten poängterade. Vi kommer i detta fallföretag endast utgå från Jungs roller, och försöka identifiera de existerande rollerna med befintliga medel.

Utifrån respondentens intervju har vi identifierat rollerna som följer. Ett par *verkställare*, i det att de är drivande och ambitiösa. Dessa personer är de yngre i ledningsgruppen. I ledningsgruppen finns även en person som tenderar att vara *ja-sägare* då denne gärna håller med vad VD:n säger och är inställsam mot denne.

Dessutom finns det en *entreprenör* som mest liknar *motivatören*. En annan ledningsgruppsmedlem ses som analytisk och hans förmåga att vara bra med siffror borde också tala för hans logiska sida, och då kan vi karaktärisera honom som *iakttagaren*. Vidare ses en chef som kraftfull och som en man som strider för sin sak. Detta liknar vi med *verkställaren*. Det finns även en medlem som står för helhetssynen i gruppen och som den som har koll på omvärlden genom att bemästra informationen. Således blir han enligt oss *motivatören* eller kanske *iakttagaren*. En annan divisionschef är en man som alla lyssnar till och som framför väl genomtänkta åsikter. Detta borde göra honom till *samordnare*. Han kan

också ses som "begravningsentreprenören" då hans inlägg kan öka förståelsen och minska missförstånd, och således vara en ledare som ger besluten högre kvalitet.

Vi har i denna ledningsgrupp även identifierat en person som av divisionschef Syd beskrivs som mycket skämtsam. En sådan person lättar upp stämningen och gör mötena lite roligare. Denne chef kan enligt oss ses som *inspiratören* då han kommunicerar på ett underhållande sätt och gärna tar på sig den inspirerande rollen.

Gruppen består följaktligen av *verkställaren, motivatören, inspiratören, samordnaren, iakttagaren och stödjaren*. Således saknas det en *hjälpare* och en *organisatör* i rollerna, utefter den information vi har fått. Dessa ska tillföra främst öppenhet, hjälpsamhet och disciplin, logisk diskussion och regler. Dessa roller kan verka viktiga när en grupp sammansvetsas, kanske främst då de skulle underlätta detta arbete. Dock står VD:n själv för samhörigheten och det bli då hans uppgift att skapa gemensam samsyn och struktur.

5.4.4 Samarbete

Samarbetet i ledningsgruppen fungerar väl enligt respondenten. Ledningsgruppen arbetar mycket med integrationsfrågor och verksamhetsregler, då två bolag (Knight och Caran) har fogats samman. Vid denna typ av händelse, det vill säga fusion och förvärv menar Katzenbach också att det faller sig naturligt att ledningsgrupperna i de olika företagen inleder ett tätt samarbete och sådana händelser skapar behov av integration av olika kunskaper. I WM-data IS fall har representanter för de olika divisionerna satts samman till en ledningsgrupp och de träffas en gång i månaden. Vi ställer oss frågan om det kanske skulle behövas tätare kontakt precis i början. Samtidigt har vi tyvärr inte klarhet i hur väl och frekvent de samarbetar i det dagliga arbetet.

I det avseende att divisionschefen för Automotive inte gärna förändrar något i sin division och strider hårt för denna tyder detta på att han är en *funktionsbevakare* enligt Lind & Skärvads definition. Därför menar vi att VD:n måste vara stark i sin kommunikation när det gäller att skapa ett enat engagemang för helheten, vilken är WM-Data IS, med hjälp av visioner och strategier på hur visionerna ska uppnås.

Divisionschef Syd anser att mycket har förändrats om han jämför med Knights ledningsgrupp och den nya ledningsgruppen för WM-data IS. Den "gamla" ledningsgruppen var väl sammansvetsad och de visste vad alla var bra på och hade gemensamma mål och strävade åt samma håll. Här vill vi dra paralleller till Schutz's *FIRO-modell* och vi tycker utifrån den information vi har fått, att Knights "gamla" ledningsgrupp hade nått "samhörighetsfasen/öppenhetsfasen".

I WM-data IS ledningsgrupp handlar det däremot om att lära känna de nya ledningsgruppsmedlemmarna och deras egenskaper och kompetenser. De arbetar dessutom mer kortsiktigt, vilken samtidigt torde falla sig naturligt i detta skede, enligt oss. Men respondenten frågar efter mer långsiktiga mål och långsiktigt planerande. WM-data IS ledningsgrupp torde utifrån denna diskussion endast uppnått *tillhörifasen*, då denna fas innebär bildandet av en grupp. Medlemmarna försöker hitta sin plats i gruppen och de känner sig för och försöker lära känna varandra. Ledningsgruppens medlemmar ifrågasätter normer och mål, vilket också sker i *tillhörifasen*.

Men i vissa avseende stämmer ledningsgruppens beteende enligt oss mer in på kontrollfasen eller till och med samhörighetsfasen i det avseendet att gruppen inte är rädd för konflikter och konflikterna som uppkommer löses ofta smidigt. Vi kan endast anta att deras beteende kan bero på att de kanske alla tidigare har arbetat i grupp och vet ”spelets regler”.

Respondenten anser att beslutsfattande fungerar bra, då alla vågar säga vad de tycker och tänker och om någon inser att han/hon har fel ger denne med sig. Samtidigt menar han att det inte alltid är lätt att fatta beslut eftersom alla har oerhört starka viljor, men det tycker han är positivt. Beebe & Masterson menar att *konflikter* kan vara negativt för en grupp om de inverkar på kvaliteten på en grupps beslut och produktivitet och/eller hindrar gruppen från att utföra sin uppgift. Detta verkar inte vara fallet i WM-data IS, eftersom de lyckas fatta bra beslut trots många starka viljor och konflikter, vilka således är av positiv karaktär.

Respondenten sade också att alla i gruppen ifrågasätter idéer, men lyssnar samtidigt på varandra, vilket tyder på en öppen och ärlig kommunikation. Avseendet att alla i gruppen lyssnar på varandras åsikter vid beslutsfattande lutar åt att gruppen använder både *dialog och diskussion*. Detta menar Senge är viktigt, då gruppmedlemmarna i dialogen lyssnar på varandras åsikter och beaktar dessa och i diskussionen argumenterar medlemmarna sedan för- och nackdelar med de olika åsikterna.

Enklare frågor är alla i ledningsgruppen enligt divisionschef Syd överens om att dessa ska fattas snabbt och svårare frågor bör man ta god tid på sig att fatta. Utifrån detta resonemang lider inte WM-data IS ledningsgrupp av *cykelställssyndromet*, som Lind & Skärvad tar upp, vilket innebär att de minst viktiga frågorna tar mest utrymme och de stora viktiga frågorna ägnas för lite tid åt.

Det faktum att alla enligt respondenten har starka viljor och vågar säga vad de tycker och tänker visar på att det inte förekommer några *ja-sägare* i ledningsgruppen. Ej heller ser vi tendenser till *groupthink*, då ledningsgruppen är så pass nybildad och enligt oss är i tillhöringsfasen, vilket innebär att de fortfarande testar och lär känna varandra. Därför kan de ej heller ha hunnit utveckla den starka gruppsamsyn som *groupthink* innebär.

En av Beebe & Masterson punkter för ett effektivt team är att gruppmedlemmarna bör *ge varandra bekräftelse, stödja och lyssna på varandra*. I WM-data IS ledningsgrupp lyssnar, som nämnt tidigare, medlemmarna på varandra. Men det faktum att vissa medlemmar ifrågasätter informationsfunktionens arbete visar på att de ej tillfullo stödjer varandra. Detta tror vi kan ha negativ inverkan på samarbetet, då inte förtroende för alla medlemmar finns.

Är WM-data IS ledningsgrupp ett effektivt team eller ej? Då Senge samt Ahrens & Björkman menar att en arbetsgrupp inte är effektiv från början, anser vi att det är viktigt att ta hänsyn till detta när vi jämför om WM-data IS är ett effektivt team, eftersom de är relativt nybildade. Utifrån FIRO-modellen som handlar om att samarbetet i en grupp fungerar bättre om alla känner varandra och har kunskap om varandras egenskaper och kompetenser, fungerar WM-data IS ledningsgrupp ej full ut än. De befinner sig enligt oss i Tillhöringsfasen, på grund av nybildandet, och måste därför gå igenom denna fas och kontrollfasen innan de kan nå slutfasen för att bli ett effektivt team. Dessutom anser vi att hur lång tid det tar att passera Tillhöringsfasen beror på uppgiftens komplexitet. I detta fallföretag anser vi att det är en svår uppgift att integrera olika bolag med olika företagskulturer och viljor. Men respondenten har en tro om att ledningsgruppen kommer att fungera helt tillfredställande i framtiden när organisationen ”har landat” som han uttryckte det.

6. Slutdiskussion

Vi kommer att föra en slutdiskussion för var och ett av företagen under varje fråga utifrån vårt syfte, och där också besvara frågeställningarna. Därefter kommer vi att jämföra företagen, för att slutligen lyfta fram gemensamma slutsatser, vilka även kan gå utöver syftet.

Vad blir företagets reaktion på den nya situationen?

Som en reaktion på avregleringen omstrukturerades underhållsavdelningen till dotterbolaget **Underhåll AB**, för att bättre kunna öka resurserna och effektiviteten för att bli konkurrenskraftiga. Efter två VD:ar som inte klarade av situationen, anställdes en ny VD med erfarenhet av branschen och kompetensen som situationen krävde. Vi anser att VD:n anställdes för organisationen, utifrån deras behov, eftersom den nya VD:n har erfarenhet från en resultatdriven struktur, samt besitter nödvändiga karaktärer för denna förändring. Han anställdes först i oktober 2001 och vi anser därför att detta agerande inte var proaktivt. VD:ns agerande för att möta situationen har i sin tur bland annat varit att höja strukturkapitalet som vi anser är en grundstomme för tillväxt, samt genomfört en omorganisation för att komma närmre kunden genom att skapa nya befattningar, vilket kan jämföras med förändring av andra ordningen.

Efter avregleringen bildades även dotterbolaget **Marknad AB**, eftersom koncernen inte längre fick ha Nät och Marknad inom samma bolag. Enligt oss skedde det en förändring av andra ordningen. En ny VD tillsattes, med den erfarenheten av konkurrensmarknaden och de karakteristika som saknades. Vi anser därför att även han anställdes för organisationen. Fastän de var medvetna om avregleringen agerade de inte proaktivt, eftersom den nya VD:n anställdes för sent för att hinna förbereda företaget inför avregleringen.

Sydkraft Gas AB följer ett proaktivt beteende då deras planering följer MIOP-modellen. De jobbar just nu med förberedelser inför avregleringen av gasmarknaden och den stora expansion de förväntar sig på gasmarknaden. Den ökade konkurrensen och därmed kundfokusering i samband med avregleringen av elmarknaden ledde till teaminsatser som centralisering av olika avdelningar. För att underlätta för kundfokusering gjorde Sydkraft Gas AB även en förändring av andra ordningen i form av en omorganisation. Vi kan här se ett välstrukturerat sätt att tänka då det gäller att ligga steget före och att genom god marknadskännedom veta vad som försiggår i deras omvärld.

I **WM-data ISs** fall ledde fusionen till att en divisionssammansatt ledningsgrupp sätts ihop, samt att HR-, ekonomi-, IT- och informationsansvariga tillsätts. Förändring av andra ordningen skedde, eftersom en omorganisation till divisionssammansatt ledningsgrupp har skett och ett nytt organisatoriskt tänkande har införts.

⇒ Två av fallföretagen har anställt en ny VD och alla har genomfört en omorganisation.

Sammanfattande slutsats:

Vi kan se att följderna av att agera proaktivt eller ej ger upphov till stora skillnader. Följden i Marknad AB och Underhåll AB av att de inte agerade proaktivt blev att de inte stod beredda med en ledningsgrupp som var anpassad till avregleringen när den skedde, och påfrestande omorganisationer krävdes således. Däremot har Sydkraft Gas AB, enligt oss, ett proaktivt beteende, då de planerar expansionen och står beredda inför avregleringen av gasen. De har inte tvingats till att förändra sammansättningen efter situationen, och denna ledningsgrupp har ett långsiktigt planerande. Detta kan vi se som ett tecken att de redan från början tänkt till för framtiden, angående anställningen av gruppens medlemmar.

Om vi jämför de första anställningarna av VD:arna med den sista i Underhåll AB kan vi tydligt se vikten av att anställa för organisationen, då det endast nu verkar fungera fullt ut, det vill säga att de tänkt till om vad situationen och organisationen kräver. Även i Marknad AB:s fall visar sig detta vara gällande. Vi har sett att

- Företag bör sträva efter att agera mer proaktivt i framtiden för att slippa drabbas av överraskningar.
- Att anställa en ny VD bör tänkas igenom noga innan, för att se om han/hon verkligen passar organisationen och inte minst situationen.

Med den förändrade situationen i åtanke, i vilken utsträckning anpassas sammansättningen i ledningsgruppen?

I **Underhåll AB** har kompetensen förändrats genom att en ekonomiansvarig satts in i ledningsgruppen för att få ett större ekonomiskt perspektiv. Vi anser också att denne kan tillföra nya idéer och roller om hon släpps in i samarbetet och integreras i det dagliga arbetet. Denna medlem har definitivt potential att utvecklas till en pAeI, men det kan endast ske om hon får förtroende från resten av ledningsgruppen. Vidare har vi lyckats identifiera ledningsgruppens rollsammansättning till PAEi enligt Adizes teorier, vilket vi anser tyder på en situationsanpassad sammansättning, då det stora I:et inte är av avgörande betydelse för denna situation, enligt oss. En medlem har också försvunnit ur ledningsgruppen i en grundlig omorganisation, främst på grund av att ledningsgruppen skulle få en gemensam samsyn om visionen, och att lojalitet skulle uppnås. Omorganisationen skapade enligt VD:n också nya befattningar (projektledare) för att lättare möta kundernas expertbehov.

I **Marknad AB** valde VD:n att behålla två medlemmar sen tidigare då dessa inte var rädda för förändringar och hade den sakkunskap som behövdes. Då avsaknaden av erfarenhet från konkurrensmarknaden märktes av i ledningsgruppen, tillsattes två nya medlemmar. I första hand utgick Marknad AB efter de kompetenser och befattningar som saknades, Controller och Försäljningschef, för att därefter ta hänsyn till att de passade in i ledningsgruppen. Sammanfattningsvis anser vi att de uppfyller kriterierna i rätt ordning för en effektiv teamsammansättning. Medvetenheten om varandras roller finns dock inte, vilket vi anser vara viktigt för att uppnå ett gott samarbete och därmed ett effektivt team.

Sammansättningen i ledningsgruppen, **Sydkraft Gas AB**, har inte förändrats för att möta den nya situationen. Detta tror vi beror på att ledningsgruppen är sammansatt av de olika avdelningarna och att de redan hade en god rolluppsättning. Varför ska man förändra något

som fungerar? Vi kan dock omöjligt veta om det verkligen är så bra som respondenterna påstår, utan tvingas lita på deras utsagor. Idag är de elva medlemmar vilket är något stort om vi jämför med idealet på fyra till åtta i en grupp. Risken för ineffektivitet på grund av storleken motverkar de genom att bara ta upp de viktiga frågorna på mötena allt annat rapporteras via mail. De verkar ha en bra stämning i gruppen och de är medvetna om vikten av en diversifierad rollsammansättning som idag beskrivs som PAEI. Vi vill dock poängtera att det endast finns ett stort I i ledningsgruppen, men det är inget vi anser vara negativt med hänsyn till den rådande situationen och det är inget som respondenterna märkt att de saknar. Detta kan bero på att de redan vet varandras roller och känner varandra väl. Viktigt i deras situation är dock förmågan att utveckla nya sätt att arbeta på och förmågan att driva igenom och strukturera projekt från utveckling tills att det står färdigt, egenskaper vilka vi anser finns representerade i ledningsgruppen.

Den nya ledningsgruppen för **WM-data IS** är divisionssammansatt utifrån de företag som slagits samman vid uppköpet, vilket vi utifrån deras kompetenser ser som en anpassning till situationen. För övrigt ser vi inte någon tendens till att försöka anställa utifrån roller eller egenskaper, utan det är divisionerna som styr sammansättningen och enligt oss saknar de idag hjälparen och organisatören. Dessa två roller ska tillföra bland annat öppenhet, hjälpsamhet, logik och regler något vi anser är viktigt när en grupp ska sammansvetsas. Vi anser att VM-data IS bör lägga större vikt vid att utvärdera sin ledningsgrupp och se om de inte bör tillsätta någon med till exempel rollen att skapa samhörighet och enad vision.

⇒ **Alla företagen har idag en sammansättning som är lämplig för just deras situation. Tre av företagen har förändrat stora delar av sammansättningen, medan ett av företagen redan vid förändringens början hade en bra sammansättning.**

Sammanfattande slutsats:

I ovan förda resonemang ser vi att alla ledningsgrupper har en diversifierad rolluppsättning, men alla rollerna utifrån Jung eller Adizes inte finns representerade i samtliga ledningsgrupper. Utifrån sammansättningen anser vi alla ledningsgrupper fungerar även om vi i vissa fall har en del rekommendationer på egenskaper de bör integrera i ledningsgruppen enligt rollteorierna. Vår slutsats är, att det viktiga inte är att alla roller är representerade utan att just de roller och egenskaper som krävs för situationen finns i gruppen. I en stark förändringssituation anser vi att det främst krävs nya idéer, handlingskraft och beslutsförmåga något som kan liknas vid Adizes Producenterare och Entreprenör och Jungs Motivator eller Verkställare. Vi menar dock att en fullständig representation av samtliga roller i Jungs eller Adizes kategorisering är viktigt för det långsiktiga perspektivet, eftersom gruppen då kan möta olika situationer utan att behöva struktureras om.

Under vår undersökning av roller har vi stött på en diversifikation, då det visat sig att samstämmigheten mellan vad ledningsgruppmedlemmarna tror sig vara och hur deras kollegor uppfattar dem, inte är så hög som vi trodde. Vi tror att endast när respondenterna känner sig själva och varandra fullt ut kan ett fullständigt samarbete breda ut sig. Detta anser vi vara en förutsättning för att nå upp till att bli ett effektivt team. I Sydkraft Gas AB är rollerna identifierade, samtidigt som de är medvetna om varandras roller. Är detta anledningen till att de verkar vara ett effektivt team? Vi menar att så kan vara fallet.

- För en situationsanpassad sammansättning behöver inte alla roller vara representerade på kort sikt, utan endast de roller som situationen kräver.

- Medvetenheten om sin egen och varandras roller skapar bättre förutsättningar för att bilda ett effektivt team.

Hur påverkar VD:ns ledarstil sammansättning och samarbete?

VD:n för **Underhåll AB:s** ledarstil har gjort att medlemmarna i ledningsgruppen nu jobbar närmre varandra efter en strikt resultatriktad struktur. VD:n har också lyckats skapa diskussion för att nå konsensus och han vill att de alla ska köra med raka rör, då VD:n förespråkar detta öppna sätt att kommunicera. Avseende sammansättning påverkar VD:n enligt oss denna bland annat genom att tillsätta en ekonomiansvarig till ledningsgruppen för att balansera de båda avdelningscheferna. Han har också vid ett tidigare skede valt att ta bort en från ledningsgruppen som ej var lojal mot ledningsgruppens beslut och mål. Detta har lett till att VD:n har undanröjt hinder för att nå gemensamma mål med enat engagemang.

Likaså i **Marknad AB:s** fall påverkar VD:ns ledarstil samarbetet i denna ledningsgrupp, då han till en början styr mer själv, eftersom konkurrensfarenheten saknas bland medlemmarna. Ur samarbetsperspektiv är detta enligt vår mening negativt, eftersom han inte låter de andra ledningsgruppsmedlemmarna vara med och bestämma så mycket. Däremot var detta kanske något situationen krävde? Hans ledarstil förändras till att delegera ut mer ansvar allt eftersom ledningsgruppen får mer insikt och nya medlemmar med erfarenhet av konkurrensmarknaden tillsätts. VD:n har även valt att inte ta in en befattning i ledningsgruppen som egentligen skulle varit där, då denna person inte hade rätt egenskaper för samarbete. VD:n vill inte omge sig med ja-sägare och detta påverkar även sammansättningen och samarbetet i positiv mening anser vi, eftersom en grupp utan ja-sägare har möjlighet att fatta bra beslut, eftersom idéer och förslag ifrågasätts.

VD:n i **Sydkraft Gas AB** beskriver vi med ledarstilen pAeI, vilket gör honom till en duktig administratör och integrerare. Hans svagare producerare- och entreprenöregenskaper vägs upp av fyra producerare och tre entreprenörer i övriga ledningsgruppen. Detta tycker vi visar på en god sammansättning, men då VD:n inte i någon större utsträckning fick möjlighet att sätta samman sin egen ledningsgrupp för att matcha honom, tror vi att rollerna kan ha skapats efterhand då de lärt känna varandra. Detta till exempel genom att de personer med förståelse för Entreprenörens roll med tiden utvecklats till stora E. Det kan givetvis också ha varit slumpen som avgör vilka roller som till slut hamnat i ledningsgruppen. VD:n anser vi främjar samarbetet då han strävar efter konsensus och förespråkar att de arbetar mycket och tätt tillsammans. Då de är så många i ledningen krävs det, enligt oss, att VD:n har förmåga att skapa ordning och reda, vilket vi vill likna med en managementegenskap, samtidigt som Kotter förespråkar en ledare med i huvudsak ledarskapsegenskaper vid genomförandet av större förändringar. Ledarskapsfunktionen besitter VD:n avseende hans förmåga att tänka långsiktigt samt strävan efter konsensus. Således anser vi att VD:n har en bra kombination av ledarskap och management för att möta den förändrade situation Sydkraft Gas AB står inför.

Vi anser att VD:n för **WM-data IS** har en tuff roll då han både ska integrera bolagen och se till koncernledningens krav och viljor. Det faktum att han inte alltid står upp för ledningsgruppens beslut mot koncernledningen tycker vi kan påverka samarbetet negativt. Samtidigt har vi identifierat VD:n som en samordnare utifrån Jungs roller och detta anser vi krävs när olika personer och verksamheter ska integreras. Vi tror också att ägarna, det vill säga WM-data i detta fall, har stor betydelse för hur ledningsgruppen ska fungera i framtiden. Det får inte vara så att ledningsgruppen för WM-data IS känner att de städar upp efter

koncernledningens beslut, eftersom de då inte kan få det externa stöd som ett team behöver för att vara effektivt.

⇒ **VD:ns ledarstil påverkar samarbetet positivt i tre av företagen. Sammansättningen har VD:n olika ”makt” att förändra.**

Sammanfattande slutsats:

När det gäller att förändra sammansättningen utefter situationen, kan detta främst ses som en situationsanpassning, men vi vill även poängtera att VD:ns ledarstil kan påverka sammansättningen negativt. Detta är en viktig aspekt att beakta som inte får glömmas bort, då vi pratar om situationsanpassad sammansättning. Följderna kan bli tämligen ödesdiga om VD:n bortser ifrån vad situationen kräver, och istället omger sig med folk som denne anser behagliga att samarbeta med. Det bör dock vara så att VD:ns karaktärsdrag spelar ett stort avgörande, både när denne anställs till organisationen och när denne sedan anställer personal. En annan negativ aspekt, när VD:n inte ser helheten i bolaget, kan visas genom VD två och tre i Underhåll AB som endast skötte den dagliga verksamheten och inte tog hänsyn till den förändrade situationen. Dessa två ledare föll enligt oss i Adizes ledarskaps fallgropar, då de inte såg helheten i bolaget och glömde bort vissa delar av ledarskapet genom att inte uppfylla rollerna enligt Adizes PAEI kod.

Vi frågar oss även vad som händer när situationen är utredd och de nya situationerna kräver andra ledaregenskaper? Har kanske en ny ledarstil frambringats, där en VD anställs för att klara just de kortsiktiga förändringarna som passar denne?

I Marknad AB och Underhåll AB kan vi se att VD:ns ledarstil påverkar samarbetet mer i ledningsgruppen och detta tror vi till viss del beror på att de är färre till antal och att de träffas oftare, men framför allt att VD:ns personlighet spelar roll.

- Olika situationer kräver olika ledarroller och ledningsgrupperna kommer att förändras i förhållande till hur stark VD:n är i sina roller och karaktärsdrag.
- VD:n måste se till helheten i rollstrukturen och komplettera sina bristande ledaregenskaper med övriga medlemmar för att undvika ledarskapets fallgropar.

Hur påverkas samarbetet i ledningsgruppen av förändringarna som sker?

I **Underhåll AB** anser vi att de har en del problem i samarbetet, då de inte lyckas göra alla i ledningsgruppen delaktiga. Som vi nämnt ovan har de en medlem i gruppen som inte riktigt har integrerats i gruppens arbete, vilket vi tror delvis beror på det faktum att hon är just kvinna och inte riktigt lyckas göra sig hörd. Det kan kanske också bero på att hon idag inte heller är närvarande vid alla möten, vilket kan leda till att de tre andra når en högre grad av samhörighet och gruppkänsla, eftersom dessa träffas oftare. Vi anser att ju mer de träffas utan henne desto mer utanför blir hon. En tendens på gott samarbete ser vi då de tillsammans strävar mot ett gemensamt mål. Vidare är kommunikationen god och de tycker ifrågasättning av förslag och idéer är viktigt för att fatta bättre beslut och skapa mindre missförstånd. Detta menar vi även förhindrar ja-sägeri och groupthink. Vidare anser vi dock att då VD:n valt att utesluta en person ur ledningsgruppen kan detta leda till att de övriga medlemmarna känner sig hotade då VD:n visat på sin makt att utesluta den som inte passar i gruppen. Automatiskt kanske de påverkas till att efterlikna VD:n för att vara säkra på att passa in. Detta kan enligt

oss leda till ja-sägeri och groupthink, men då medlemmarna, med ett undantag, enligt oss är väldigt ifrågasättande, eliminerar detta risken.

I **Marknad AB** har den ökade arbetsbelastningen som följd av avregleringen, lett till att många ser till sitt eget ansvarsområde, vilket vi jämför med olika funktionsbevakare som således inte eftersträvar samma mål. Gemensamt mål är grunden för ett effektivt team, och vi anser det vara extra viktigt för att kunna genomföra en lyckad förändring. Samarbetet är på väg i rätt riktning då de vågar ifrågasätta ledningsgruppens effektivitet och är medvetna om att arbetet måste bli bättre vilket de även jobbar aktivt för. Även denna VD:n har valt bort en funktion vilket som vi nämnt tidigare indirekt kan leda till ja-sägeri och groupthink, men vi anser inte se några direkta tendenser till detta, eftersom de starkt förespråkar ifrågasättning och VD:n betonar att han inte vill ha några ja-sägare. Beslutsfattande går lätt, även om konflikter och ifrågasättande förekommer, eftersom detta ses som något positivt av samtliga medlemmar.

Vi anser att **Sydkraft Gas AB** befinner sig i samhörighetsfasen, de har ett bra och smidigt samarbete, de ifrågasätter utifrån sina spetskompetenser vilket vi tycker tyder på en positiv konflikt, vilket leder till att de grundar sina beslut på fakta. De har lätt att kommunicera. Sydkraft Gas AB strävar efter att anställa personer med social kompetens som passar in och fungerar i hela organisationen. De betonar även vikten av mångfald i ledningsgruppen detta anser vi ge en bra grund för gott samarbete. Ledningsgruppen motverkar cykelställssyndromet genom att fokusera på de väsentliga frågorna och låta rapportering och småsaker skötas via mail. Vidare är det en spridd sammansättning av roller och medlemmarna vågar stå för vad de tycker samt uppmanas att ifrågasätta och VD:n välkomnar nya idéer från olika håll. Detta menar vi motverkar ja-sägeri och groupthink. Vi menar även att avdelningscheferna på Sydkraft Gas AB på ett positivt sätt försvarar sin avdelning, men med helhetsperspektivet i behåll. Med detta resonemang vill vi hävda att Sydkraft Gas AB inte lider av fenomenet funktionsbevakare, och därmed utifrån denna aspekt har ett gott och välfungerande samarbete.

Som divisionschefen Syd poängterade, saknas långsiktiga mål i **WM-data IS** ledningsgrupp och vi tycker att de ej heller då kan uppnå det enade engagemang som behövs, för att en ledningsgrupp ska kunna vara helt effektiv. Vad som skiljer denna från övriga undersökta ledningsgrupper, är att denna är nybildad och endast har funnits ca ett halvt år, och således menar vi att den tillhör Tillhöräfasen. Men överlag fungerar samarbetet ändå bra och ledningsgruppen har inga svårigheter med att fatta beslut. Detta tror vi beror på att alla medlemmarna, enligt respondenten, har starka viljor, vågar säga vad de tycker och tänker, men också lyssnar och tar till sig vad de andra säger. Då ledningsgruppen är sammansatt av olika divisioner samt det faktum att de är en stor grupp anser vi kan leda till funktionsbevakare, vilket även bekräftas av intervjupersonen.

⇒ Ett av fyra företag har ett välfungerande samarbete. De andra tre ledningsgrupperna som förändrat sammansättningen har inte nått samhörighetsfasen i FIRO-modellen och således inte optimalt samarbete. Funktionsbevakare påverkar samarbetet negativt i tre av företaget, då gemensamma mål inte uppnås.

Sammanfattande slutsats:

Först vill vi påpeka att alla respondenter har sagt att de har gott samarbete, men vi misstänker att de kan prata om olika sorters samarbete. I Marknad AB och Underhåll AB gör ledningsgruppsmedlemmarnas (geografiska) närhet att de kan träffas oftare och spontant

utöver ledningsgruppsmötena. I kontrast till detta ser vi WM-data IS som på grund av det geografiska avståndet ej kan ha ett "vardagligt" samarbete enligt vår mening.

Då två av fyra företag visar på tydliga tendenser till funktionsbevakning, anser vi att detta beror på att de inte har ett övergripande gemensamt mål och därmed inte uppfyller ett av de åtta kraven för ett effektivt team. Vi önskar att företagen beaktar och åtgärdar funktionsbevakarnas negativa konsekvenser. I Marknad AB är de medvetna om att de finns funktionsbevakare i ledningsgruppen trots detta finns de fortfarande kvar, vilket vi tycker visar på att det krävs en större åtgärd för att bli av med fenomenet.

Inget av företagen verkar lida av ja-sägeri, vilket vi anser beror på deras medvetenhet om denna typ av problem.

- Vi anser att företagen måste lägga mer energi och större vikt vid att få bort funktionsbevakare, främst genom att etablera gemensamma visioner och ett långsiktigt perspektiv för att uppnå dessa visioner

Är företagens ledningsgrupper situationsanpassade?

Vi tycker att **Underhåll AB:s** ledningsgrupp är väl situationsanpassad för rådande situation. Denna ledningsgrupps sammansättning har dock inte förutsättningarna ännu, för att lösa framtida problem på lång sikt enligt både Jung och Adizes, då gruppen saknar en av rollerna i båda teorierna (inspiratör och integrerare). Dessa roller måste finnas med för att de ska klara sig på lång sikt. Vi tycker att de dubblade rollerna är ett tecken på situationsanpassning, (då vi har identifierat tre stora P i medlemmarna PAEI-koder), eftersom vi anser att detta tyder på att förmågan att arbeta hårt och driva igenom saker, vilket behövs i denna situation. Producenten är också handlingskraftig och dessa egenskaper uppskattas högt och är passande under rådande omständigheter och är således ett led i det vi kallar situationsanpassning.

Sammantaget menar vi att även **Marknad AB:s** ledningsgrupp är situationsanpassad, då de anställer den kompetens och erfarenhet som saknas. Dessutom anpassar VD:n sin ledarstil efter det som situationen kräver, först genom att styra mer själv i början, då insikten av konkurrenssituationen saknades bland ledningsgruppsmedlemmarna. Efter medlemmarna blir medvetna vad som krävs för konkurrenssituationen och nya ledningsgruppsmedlemmar rekryteras, delegerar VD:n ut mer ansvar.

Vi anser att **Sydkraft Gas AB** är situationsanpassade och detta grundar vi på att de jobbar mycket för att öka sitt samarbete och de är medvetna om vikten av roller. En annan orsak enligt vår mening är att de också har genomfört omfattande förändringar i organisationen för att anpassa sig till rådande situation. Men de har inte genomfört någon konkret förändring i sammansättningen i ledningsgruppen. Sydkraft Gas AB ledningsgrupp har mycket som visar på att de är ett effektivt team dock menar vi att det krävs vidare studier för att fastställa detta.

Utifrån den situation som **WM-data IS** just nu befinner sig – att de nyligen har fusionerats och chefer för varje division är representerade i ledningsgruppen torde de vara situationsanpassade utifrån detta. Men vi tror att ytterligare en samordnare utöver VD:n kanske skulle vara nödvändig. Vi frågar oss om det inte vid en sådan här stor förändring skulle behövas en utomstående konsult som kan se med andra ögon vad som behövs och tänka på helheten för denna nya juridiska enhet. Vi har sett att utifrån Jungs roller saknar WM-data

IS ledningsgrupp en *hjälp* och kanske är det den externa konsulten som vi anser behövas? Vi anser också att en grupp som blir sammansatt på detta vis behöver jobba mycket med teamutbildning och därigenom definiera vad respektive medlems starka och svaga sidor är och arbeta utifrån detta i samarbetet.

⇒ **Alla fallföretagen har mer eller mindre effektivt anpassat sig till den förändrade situationen.**

Sammanfattande slutsats: När vi ska se på det stora hela, hur det ser ut i alla företagen, gällande deras förmåga att anpassa sina ledningsgrupper utifrån rådande situation, kan vi till vår stora glädje konstatera, att vi sett prov på förändringar och anpassningar, både gällande sammansättning och samarbete. För det första kan vi konstatera att samtliga ledningsgrupper vi undersökt, uppvisat förändringar, och mestadels ganska radikala sådana. Likheterna är att de alla, dock på olika sätt och olika snabbt och effektivt, strävat åt att *medvetet* anpassa sig utefter den förändring som de varit med om. Vi vill återigen poängtera att då vi säger att ledningsgrupperna är situationsanpassade menar vi till just den aktuella situationen idag.

- Att ledningsgrupperna anpassar sig efter situationen på marknaden har visat sig oerhört viktigt, då vi direkt eller indirekt kan härleda framgångsfaktorerna i fallföretagen till dessa anpassningar. Vi anser därför att det är viktigt att bygga en organisation som kan handskas med de förändringar som uppkommer på marknaden.
- Slutligen vill vi visa vad vi kommit fram till om vilka roller som krävs av VD:n för en viss situation. Till exempel anser vi att en VD som står inför en marknadsanpassning efter en avreglering bäst bör uppvisa Producenterens och Entreprenörens roller (PaEi), då det gäller att utarbeta nya system och lösningar och ha kraften att implementera dessa i verksamheten. För en expansion krävs samma kod som ovan då det gäller att våga utveckla nya idéer och ha kraften att driva igenom dem som gemensamma mål i ledningsgruppen. Vid en fusion bör tvärtom Administratörens och Integrerarens roller (pAeI) vara de viktiga då det för VD:n gäller att skapa samarbete, inspiration och gemensamma tankar och även att skapa gemensamma system som hela gruppen kan enas kring.

Förslag till vidare studier

För att fullt ut kunna avgöra ifall samarbetet i en ledningsgrupp är bra eller mindre bra skulle observation istället för intervjuer vara en lämplig metod att använda. Detta är dock ett tidskrävande arbete men vi tror att det kan ge djupare insikter att förlita sig till det som man själv uppfattar och inte bara hur andra har uppfattat ett visst fenomen.

De fördelar som det innebär att agera proaktivt enligt MIOP-modellen kan betyda stora skillnader för företag som verkar på dynamiska marknader. Därför anser vi det vara intressant att kunna utveckla denna teori genom att titta närmre på detta agerande i dagens företag.

En annan studiegrund med koppling till detta skulle kunna vara att tydligare studera skillnaderna i proaktivt beteende för kommunala/statliga och för privata bolag. Det torde vara intressant att se om de kommunala bolagens dåliga effektivitet är myt eller verklighet.

7. Källförteckning

Publicerade källor

Ahrens, Thomas och Björkman, Bertil (2000) *Rebelledare: Ledaregenskaper för tillväxt*, Liber Ekonomi, Malmö

Ahltopp Birgitta (1998), *Rollmedvetet ledarskap*, Liber Ekonomi, Malmö

Adizes, Ichak (1997) *Ledarskapets fallgropar*. Liber AB.

Ahrenfelt, Bo (1995) *Förändring som tillstånd. Att leda förändrin- och utvecklingsarbete i företag och organisation*. Studentlitteratur Lund.

Beebe, Steven och Masterson, John (2000) *Communicating in Small Groups*. Addison Wesley Longman Inc.

Bengtsson Charlotte, Hjort Malin, Sandberg Helena, Thelander Åsa (1998) *Möten på fältet Kvalitativ metod i teori och praktik*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds Universitet.

Belbin, R Meredith (1993) *Så skapas framgångsrika team*. Högsbo grafiska AB, Göteborg.

Bowen, David E, Ledford, Gerald E, Nathan, Barry R "Hiring for the organization, not the job." *Artikelkompendium del 2 FEK 543 ht 2001*

Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund

Deacon David, Pickering Michael, Golding Peter, Murdock Graham (1999) *Researching communications A practical guide to methods in media and cultural analysis*. London: Arnold.

Eales-White, Rubert (1996) *Bygg ditt team*. Kristianstad Boktryckeri AB.

Hogedahl, Lasse (1996) *Två och två blir fem*. Skogs Grafiska AB, Malmö.

Katzenbach, Jon, R (1998) *Ledningsteam, Hur man frigör ledarpotential hos både team och individer*. Oskarshamn, ISL Förlag AB.

Kotter, John, P (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo (1997) *Nya team i organisationernas värld*. Liber Ekonomi, Malmö

Mattsson, Bo (1990) *Ledningsgruppen och dess medlemmar*. Vasastadens bokbinderi

Göteborg

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur, Lund

Rosengren Karl Erik, Arvidsson Peter (2001): *Sociologisk metodik* (4:e uppl) Liber AB, Malmö.

Senge, Peter M (1996) *Leading learning organizations*. Training & development.

Thurén Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Malmö.

Veckans Affärer nr 45, 2000

Muntliga källor

Aldred, Jessika, ekonomiansvarig, Öresundskraft Underhåll AB. Personlig intervju
2002-11-26

Arthursson, Ulf, Avdelningschef Produktionsservice Öresundskraft Underhåll AB. Personlig
intervju: 2002-11-26

Bernhardsson, Michael, VD Öresundskraft Underhåll AB. Personlig intervju: 2002-11-20

Håkansson, Lars, Försäljningschef Öresundskraft Marknad AB. Telefonintervju 2003-01-08

Ivarsson, Jonas, Strategi- och Utvecklingskonsult, Mercuri Urval. Personlig intervju
2002-12-18

Lindell Per, VD Sydkraft Gas AB. Personlig intervju: 2003-01-07

Mathiasson, Anders, VD Öresundskraft Marknad AB. Personlig intervju 2002-12-04

Nordberg, Christer, Avdelningschef Distribution Service Öresundskraft Underhåll AB.
Personlig intervju 2003-01-03

Norin, Barbro, Personalchef Öresundskraft AB. Personlig intervju: 2002-11-20

Rowéus, Håkan, Divisionschef Syd, WM-data Industrial Solutions. Personlig intervju
2002-11-28

Trönell, Sigvard, Avdelningschef Drift och Stationer Sydkraft Gas AB. Personlig intervju
2002-12-10

Elektroniska källor

WM-datas hemsida, www.wmdata.se 2002-11-01

Sydkrafts hemsida, www.sydkraft.se, 2003-01-06

Öresundskraft AB:s hemsida, www.oresunkraft.se, 2002-12-18

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Frågeformulär baserat på Jungs roller