



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet



Klemming, Ville (78XXXX-XXXX)
Larsson, Runa (800709-3225)
Vogel, Fredrik (780703-0312)
Wade, Matilda (780915-0548)
E-post: fvogel@algonet.se

Magisteruppsats
FEK261, Management, 20p
HT 2004
Hand: Christer Kedström

SAMMANFATTNING

Titel: WRoM the Matrix – konsten att leda små och stora organisationer

Syfte: Fundamentet för denna rapport är ett projektarbete i ett företag. Syftet med projektarbetet har varit att utveckla gruppens helhetssyn på företag, dess ledning och styrning samt konsten att navigera en grupp till effektivitet och framgångar. Syftet med projektarbetet underbygger syftet med denna rapport som är att redovisa och reflektera kring de lärdomar gruppen har dragit inom projektarbete respektive inom företaget.

Metod: Rapporten karaktäriseras av ett induktivt angreppssätt. Den kvalitativa studien har tagit upptäckens väg genom observationer. Befintliga teorier presenteras inte separat utan löpande där det ansetts relevant.

Slutsatser: Den djupstudie som projektgruppen genomfört visar på tydliga generaliserbara grundläggande lärdomar om kopplingarna mellan den lilla och den stora organisationen. Initialt döljs de principiella likheterna mellan projektarbetet och företaget av de betydande skalskillnader och verksamhetsskillnader som föreligger. Gruppen kunde dock vinna insikt i dessa likheter över tid i arbetet. De likheter som identifierades tycks kunna kategoriseras i fem framgångsfaktorer, alla gemensamma för den lilla och den stora organisationen. Framgångsfaktorerna kan delas in i externa respektive interna faktorer. De externa faktorerna rör mål och extern organisation medan de interna faktorerna omfattar metod, organisationsstruktur och gruppsammansättning.

Författare: Ville Klemming, Runa Larsson, Fredrik Vogel, Matilda Wade

Handledare: Christer Kedström

Ämne: Management

Nivå: Magisteruppsats

Kurs: FEK261, Management, 20p

Institution: Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Nyckelord: management, lärdom, process, fas, projekt, matris

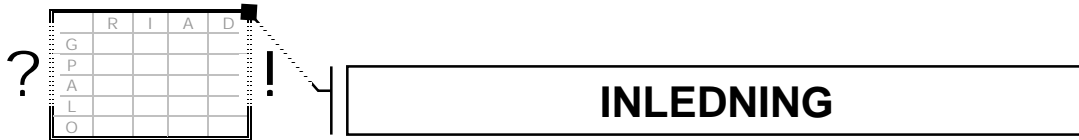
Språk: Svenska

Antal sidor: 46

Seminariedatum: den 17 januari 2005

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	4
<i>Definitioner</i>	6
<i>Idé och koncept</i>	6
<i>Struktur och disposition</i>	7
Riktningssfasen	10
<i>Riktningssfasen – Grupprocessen</i>	11
<i>Riktningssfasen – Projektprocessen</i>	12
<i>Riktningssfasen – Arbetsprocessen</i>	13
<i>Riktningssfasen – Lärandeprocessen</i>	15
<i>Riktningssfasen – Observationsprocessen</i>	16
Insamlingsfasen	17
<i>Insamlingsfasen – Grupprocessen</i>	18
<i>Insamlingsfasen – Projektprocessen</i>	20
<i>Insamlingsfasen – Arbetsprocessen</i>	21
<i>Insamlingsfasen – Lärandeprocessen</i>	22
<i>Insamlingsfasen – Observationsprocessen</i>	23
Analysfasen	25
<i>Analysfasen – Grupprocessen</i>	26
<i>Analysfasen – Projektprocessen</i>	27
<i>Analysfasen – Arbetsprocessen</i>	28
<i>Analysfasen – Lärandeprocessen</i>	29
<i>Analysfasen – Observationsprocessen</i>	30
Distribueringsfasen	32
<i>Distribueringsfasen – Grupprocessen</i>	33
<i>Distribueringsfasen – Projektprocessen</i>	34
<i>Distribueringsfasen – Arbetsprocessen</i>	35
<i>Distribueringsfasen – Lärandeprocessen</i>	36
<i>Distribueringsfasen – Observationsprocessen</i>	37
Managementlärdomar	38
<i>Lärdomar om Project Management</i>	39
<i>Lärdomar om Strategic Management</i>	41
<i>Core Management</i>	43
Källförteckning	46



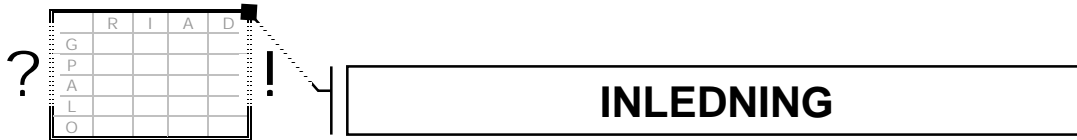
En för alla, alla för en.

Alexander Dumas

Fyra ekonomstudenter i okänd omgivning som skulle ledas fram till ett obekant mål. Resan gick över berg och dal, makligt växlades med raskt, mänskliga egenskaper utbyttes mot djuriska, glädjeämnen varvades med besvikelser innan målet slutligen nåddes. Det här är berättelsen om WRoM.

Huvudpunkter i inledningen:

- Titeln förklaras och visar sig täcka in både medel och mål med rapporten
- Syftet med projektet visar sig underbygga syftet med denna rapport
- Det diffusa begreppet managementlärdom definieras
- Idén och konceptet bakom rapportens matrisstruktur förklaras



”WRoM the Matrix – konsten att leda den lilla och den stora organisationen”

Titeln delas upp för att beskriva både medel och mål med denna rapport.

Konsten att leda den lilla och den stora organisationen

Fundamentet för denna rapport är ett projektarbete i ett företag. Syftet med projektarbetet har varit att utveckla gruppens helhetssyn på företag, dess ledning och styrning samt konsten att navigera en grupp till effektivitet och framgångar. Syftet med projektarbetet underbygger syftet med denna rapport. Syftet är att redovisa och reflektera kring de lärdomar gruppen har dragit inom projektarbete respektive inom företaget.

Kärnan av gruppens lärdomar har varit en ökad förståelse för management i ett projekt kontra management i ett stort företag. Gruppen argumenterar i jämförelsen mellan projektarbetet och företaget att flera paralleller kan dras mellan den lilla och den stora organisationen. Denna argumentation innefattar gruppens största lärdomar och är samtidigt rapportens viktigaste bidrag.

WRoM – ett projekt och en grupp

WRoM är en godtyckligt sammansatt grupp om fyra managementstudenter vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Gruppen bildades för att genomföra denna rapportens underliggande projekt. Värdföretaget i det projekt som internt benämns ”the WRoM Project”, är ett klassiskt svenskt industriföretag. Uppdragsgivaren för projektet var platschef och chef för funktionen Global Supply i företaget. Uppdraget var en konkurrentanalys och benchmarkingstudie med fokus på ”supply chain thinking”. Resultatet av projektet levererades till fyrtio intressenter i tio länder på två kontinenter. Uppdraget var av business intelligence karaktär varför resultatet av studien är konfidentiellt och företagets namn kommer således ej heller nämnas i denna rapport.

Gruppen menar att en utförligare beskrivning av uppdraget och värdföretaget inte är central. Uppdraget har visserligen givit gruppen möjlighet att inhämta specifika lärdomar inom det område som studerats, men det som varit relevant för syftet är projektarbetet ställt i relation till de observationer som gjorts i företaget. Således har uppdraget och värdföretaget som sådana endast varit medel för att nå målet, en helhetssyn på management.

The Matrix – en metod

Matrisen som verktyg har varit central på tre plan. Internt i projektet användes en metodmatris (beskrivs utförligt under avsnittet ”Riktningssfasen – Arbetsprocessen”), projektet utvärderas med hjälp av en matris (beskrivs utförligt nedan) och även för att relatera projektet till företaget används en matris (beskrivs i avsnittet ”Core Management”).

Matriserna har således varit den röda tråden i alla delar av gruppens arbete. Metoden som lett fram till gruppens lärdomar kan mer specifikt karaktäriseras som ett induktivt angreppssätt där en kvalitativ studie har tagit upptäckstens väg genom observationer. Befintliga teorier presenteras inte separat utan löpande där det ansetts relevant. Fokus i rapporten har därför legat på projektet och lärdomar därifrån.

Definitioner

Begreppet managementlärdom är helt central för denna rapport. Genom att analysera orden "management" och "lärdom" separat och sedan kombinera dessa för att definiera det eftersträvarvärda begreppet "managementlärdomar".

Management

Management är ett svårdefinierat begrepp som saknar en direkt översättning i det svenska språket. Svenska Akademiens översättning lyder; konsten att leda organisationer, förvaltning, ledning, direktion, manövrering, regi. Denna översättning medför dock att en del av begreppets innebörd försvinner.

Komplexiteten kring begreppet management har diskuterats inom kursen med samma namn. De definitioner som fått störst gehör är att management kan ses som ett paraplybegrepp innefattande olika företeelser som påverkar en organisation. Det handlar om styrning och ledning från chefskapet, men även mellan anställda på alla plan och avdelningar. Management utförs både från högsta chef i en stor organisation, till styrning inom den lilla gruppen. Definitionen tangerar även hur kommunikationen hanteras och hur den fungerar mellan människor inom organisationen. Företag som hanterar möjligheter och framgångar på ett effektivt sätt kan sägas ha en väl fungerande managementfunktion. Vidare handlar management om att leda och motivera anställda på ett sätt som gör att allas kompetenser medverkar till organisationens framgång. För att undvika begreppsförvirring kommer i denna rapport det engelska ordet "management" att användas i rapporten.

Lärdom

En lärdom enligt Nordstedts Stora Svenska Ordbok är en vunnen erfarenhet eller kunskap. En lärdom leder fram till kunskap inom det ämne som en lärjunge studerar, därför kan en lärjunge definieras som en person som tillägnar sig en viss lära eller metod. Det är i denna betydelse begreppet lärdom används i denna rapport.

Managementlärdom

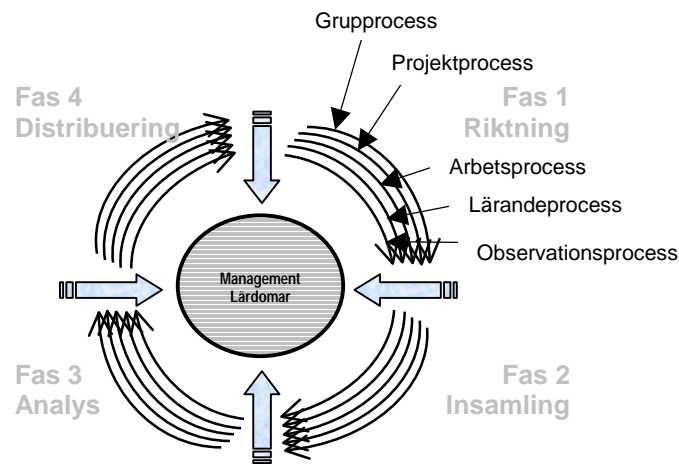
Lärdomar om management är det centrala i denna rapport. Managementlärdomar kan innefatta konsten att lära sig leda och styra organisationer eller företag, men även hur gruppen, som en liten organisation, har lyckats driva ett projekt. De samlade lärdomarna har lett till personlig utveckling och större kunskaper. Gruppen har enligt definitionen varit lärjungar under begreppet management och har på så vis kommit till större insikt om hur detta vida, breda övergripande begrepp inverkar och påverkar små och stora organisationer.

Idé och Koncept

Fem olika processer har identifierats av gruppen för att ge en bild av projektarbetets utveckling ur olika perspektiv. De olika processerna; grupprocessen, projektprocessen,

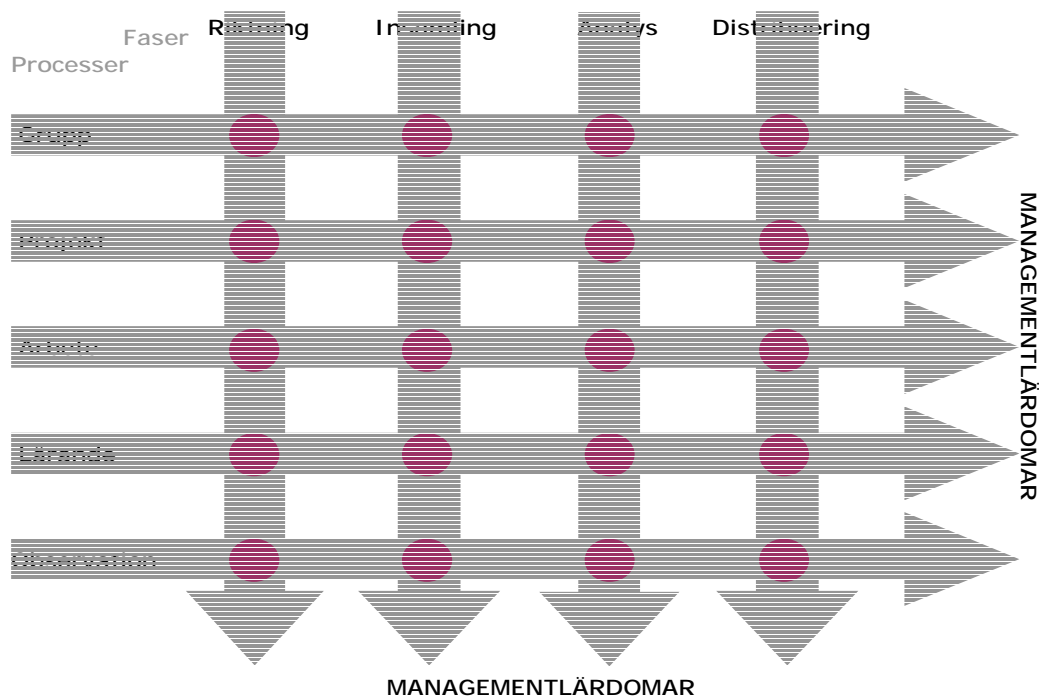
arbetsprocessen, lärandeprocessen och observationsprocessen har varit centrala för utvärderingen av projektarbetet och den fördjupade insikten om de lärdomar som dragits.

Projektets utveckling över tid kan delas in i de fyra faserna riktning, insamling, analys och distribuering. Tillsammans utgör faserna en modifierad "Business Intelligence Cycle"¹. I faserna kan utvecklingen i de olika processerna följas under arbetets och tidens gång. Figuren nedan visar schematiskt hur managementlärdomar från de fem processerna i de fyra faserna kontinuerligt dras för att samlas i en kärna. Kärnan i rapporten är alltså de samlade managementlärdomar som dragits i de olika processerna under de olika faserna. Samtliga processer och faser definieras nedan.



Struktur och Disposition

I en nedanstående figur söker gruppen förklara och motivera strukturen och dispositionen för denna rapport. I matrisen kombineras de fem processerna med de fyra faserna vilket resulterar i 20 olika celler, där varje cell beskriver en viss process i en viss fas.

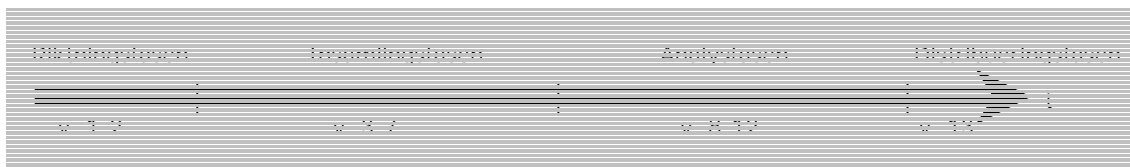


¹ Montgomery, D & Weinberg, C B (1979) *Towards Strategic Intelligence Systems*. Journal of Marketing 43

I varje cell kommer en del av projektarbetet att beskrivas, reflekteras över och utvärderas. Som ett resultat av matrisstrukturen kan rapporten med fördel läsas antingen fas för fas separat eller process för process.

Faser

Projektet beskrivs kronologiskt genom de fyra faserna i matrisens horisontella dimension. Arbetet pågick under 13 veckor och de olika faserna har överlappat varandra men schematiskt kan tidfördelningen illustreras enligt figuren. Faserna definieras enligt nedan.



- **Riktningfasen** - Första fasen i projektarbetet innefattade att utifrån projektets övergripande problemställning klargöra syftet och utarbeta en arbetsmetod. Denna fas varade i cirka två veckor men även parallellt med nästa fas då iteration krävdes efterhand. I riktningfasen presenteras uppstarten av projektet, gruppens första möte med sin uppdragsgivare, de första diskussionerna om tillvägagångssätt samt rollsökningen i gruppen.
- **Insamlingsfasen** - När riktningen för projektet var fastställd började insamlingsfasen som varade under cirka fem veckor. Riktningfasen och insamlingsfasen överlappade dock varandra under en period. Aktiv insamling av kvalitativ data har varit dominerande i insamlingsfasen när arbetsmetoden började implementeras. I denna fas beskrivs hur gruppen och dess roller fortsatte att utvecklas liksom hur den organisations som stödde gruppens arbete utvecklades.
- **Analysfasen** - I analysfasen utvärderades, sorterades, ackumulerades och aggregerades samlade datamängden till hanterbara informationsblock. Analysfasen varade fem veckor från och med vecka åtta till och med vecka tolv under projekttiden. Analysen innebar dels att urskilja de enskilda delarna men också undersöka de enskilda delarnas relationer till varandra och till helheten². I denna fas beskrivs bland annat hur arbetet blev allt mer intensivt och hur gruppmedlemmarnas roller skiftande.
- **Distribueringsfasen** - Distribueringsfasen startade när projektet genomgått riktning-, insamlings- och analysfasen och varade under projektets sista vecka. Då de övergripande forskningsfrågorna och projektets problemställning besvarats återstod endast den sista fasen i projektarbetet; att kommunicera och distribuera dess resultat. I denna fas beskrivs hur arbetet med presentation och rapportering av projektets resultat fortlöpte och hur gruppens förändrades organisatoriskt.

Processer

Den vertikala dimensionen i matrisen beskriver projektet genom fem parallella kronologiska processer. De fem processerna som beskriver projektarbetet över tid utgör även ett underlag för utvärdering av och reflektion kring projektarbetet. De olika

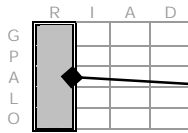
² Andersson Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod* (1997) , s 179

processerna kompletterar varandra genom att de beskriver projektarbetet på olika sätt och utifrån olika perspektiv.

- **Grupprocessen – det interna perspektivet.** Grupprocessen beskriver fortlöpande projektets interna utveckling genom att visa hur gruppen utvecklades från att initialt vara enskilda och tidigare för varandra okända individer till att bli en grupp. Gruppmedlemmarnas personligheter utvärderas och reflektioner kring hur dessa påverkat arbetet i projektet har genomförts. Gruppens utveckling under mot- och medgångar beskrivs, liksom gruppens utveckling genom olika faser.
- **Projektprocessen – det externa perspektivet.** Projektprocessen beskriver hur projektet fortskred från första mötet med företaget till presentationen och överlämnandet av rapporten. Här beskrivs gruppens förväntningar, känslor i de olika faserna samt kontakten med uppdragsgivaren, legitimiteten i företaget och företagets administration av projektet.
- **Arbetsprocessen – det stödjande perspektivet.** Arbetsprocessen beskriver arbetets planering, genomförande och slutförande. Även denna process sträcker sig över hela projekttiden och visar hur arbetet stöttats internt av arbetsmetod, administrativa strukturer och organisationsstrukturer under hela projektet.
- **Lärandeprocessen – det centrala perspektivet.** Lärandeprocessen beskriver och reflekterar kring hur gruppen tagit lärdom över tid inom de områden som projektet omfattat. Processen sträcker sig över hela projekttiden och illustrerar hur lärandet utvecklats dynamiskt under de olika faserna. Lärandeprocessen har varit central genom att det praktiska, det teoretiska och det känslomässiga lärandet här kopplats samman till gruppens totala inläring.
- **Observationsprocessen – det praktiska perspektivet.** Denna process beskriver observationer och reflektioner relaterade till logistikverksamhet och strategisk företagsledning. Processen sträcker sig över hela projekttiden. Denna process var mindre isolerad i de olika faserna än de övriga processerna och de praktiska lärdomarna blev därför svårare att hänföra till en specifik fas.

Disposition

I rapporten kommer varje cell att beskrivas på en eller två sidor. För att läsaren skall kunna orientera sig i rapporten inleds varje cell med en illustration av matrisen och vilken process och fas som den aktuella cellen beskriver. Löpande i texten sammanfattas de viktigaste iakttagelserna och analyserna i punktform. Rapporten löper kronologiskt genom de olika faserna och avslutas med kapitlet "managementlärdomar" där gruppens lärdomar inom "project management", "strategic management" och "core management" presenteras.



RIKTNINGSFASEN

Resan börjar nu närma sig sitt slut. Det tidigare fragmenterade pusslet sätts samman till en karta och de sista delmålen prickas ut. WRoM får alltmer bråttom fram till målet och inser att vissa delar i kartan bör tas bort för att hålla sig till det uppdragsgivaren finner intressant. Kartan måste med jämna mellanrum ses på håll för att lyckas överblicka helheten. Gruppen och strukturerna blir mindre intressanta samtidigt som den samlade kraften läggs på att komma fram till målet. Vid målet står uppdragsgivaren i sällskap och väntar efter att ha följt den karta som WRoM konstruerat. Han ser ut att vara nöjd!

Huvudpunkter i riktningssfasen:

- Under stress flyttades gruppens fokus från grupprocessen till projektprocessen.
- I distribueringsfasen av projektet blev kondensering av rapporten viktig då målgruppens intresse var fokuserat kring supply chain. Prioriteringen var svår men nödvändig.
- När struktur och konsistens betonas riskerar detaljprecisionen i rapportens olika delar att påverkas.
- När målet närmar sig minskar beroendet av organisationsstrukturer och målkongruensen ökar.
- För att dra nytta av erfarenheter, analytiska lärdomar och konkreta upplevelser inför rapportering och presentation var gruppen tvingad att betrakta kunskaperna utifrån ett vidare perspektiv.
- Kommunikation mellan sälj- och logistikfunktionen krävs för att undvika suboptimering inom företaget.

	R	I	A	D
G	■			
P				
A				
L				
O				

Riktningssfasen - Grupprocessen

Riktningssfasen i grupprocessen tog sin början i samband med bildandet av gruppen. Syftet med en grupp är att skapa synergieffekter, att nå ett resultat som är större än summan av de enskilda individernas prestationer. Efter första mötet visade det sig att gruppen var ett heterogent sammansatt team där varje individ representerade en av de olika inlärningsstilarna; reflekterande observation, abstrakt tänkande, konkreta upplevelser och aktivt experimenterande i Kolbs inlärningscykel³. Varje medlem var relativt insiktsfull vad gällde den roll de tidigare spelat i projektgrupper, även om några hade hög anpassningsförmåga till den aktuella gruppkonstellationen. Trots insikt om gruppmedlemmarnas olikheter uppstod stunder när det var svårt att acceptera dessa. Gruppen fick då erfara de negativa aspekterna av att tänka, arbeta och agera på olika sätt. Anpassningen till varandra var en komplicerad men nödvändig process för att inte låsas i konflikter och meningsskillnader. För att framkalla en samhörighetskänsla skapades ett gruppnamn, WRoM. Detta kom att ha större betydelse för projektet, för gruppen och för kommunikationen än vad som initialt hade förväntats. Samhörighetskänslan som skapades fick även legitimitet utifrån en företagsintern mejladress.

- I riktningssfasen formades en grupp, en gemensam inställning och gemensamma mål till projektet.

För att ytterligare beskriva grupprocessen i riktningssfasen har Schutz FIRO⁴ teori använts. Den första fasen i FIRO teorin, tillhörfasen, karaktäriseras av att individerna initialt är avvaktande för att anpassa sig till de övriga gruppmedlemmarna och den inofficiella hierarki som utvecklas. Till att börja med uppvisade gruppmedlemmarna ett avvaktande beteende och sökte efter struktur och spelregler för att känna av situationen. Anledningen till att gruppen agerade så här kan förklaras utifrån Schutz resonemang; till en början är individerna nyfikna och kontaktsökande, men osäkra på sina egna och andras roller. En annan anledning till gruppens beteende är att människor har ett behov av bekräftelse, en vilja av att bli omtyckt och uppskattad och därför söker efter detta hos övriga gruppmedlemmar. Fundamentalt i tillhörfasen är att skapa en social stämning. Samtliga inom gruppen var artiga, trevliga och undvek konfliktladdade ämnen och situationer. Detta blev utmärkande i riktningssfasen och eftersom gruppen kollektivt var måna om att frambringa en "WRoM-anda", avsattes mycket tid till att skapa trivsel. Konsekvensen blev ett stagnerade i gemytfasen där det sociala samspelet dominerade, istället för arbetsuppgiften. Denna riktningssfas kan jämföras med det första steget av fyra som grupper går igenom under sin utveckling enligt Handy⁵. Det första steget "Forming" utgår från gruppens bildande och innefattar en växande medvetenhet om individernas olikheter.

- Projektets riktningssfas upplevdes vara parallell till grupprocessens tillhörfas och gemytfas.

³ Börjesson, *ABC-bok om lärande*/ Kolb "Experience and learning"

⁴ Fundamental Interpersonal Relationship Orientation, Schutz, *Den goda organisationen*.

⁵ Forming, Storming, Norming and Performing. Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, s.148

	R	I	A	D
G				
P	◆			
A				
L				
O				

Riktningssfasen - Projektprocessen

Riktningssfasen i projektprocessen tog sin början vid mottagandet av problemformuleringen: "Distributionssystem för njurvårdsprodukter i Europa - Benchmarking." I nästa steg kontaktades uppdragsgivaren på värdföretaget för ett möte. Denne var förutom platschef även chef för Global Supply och därmed mycket upptagen. Detta visades sig genom ett uteblivet svar på första kontakten via mejl. Vid det första telefonsamtalet till värdföretaget var uppdragsgivaren upptagen och vid det andra försöket påpekade dennes assistent att "det är någon student som ringer igen". Ett introduktionsmöte bokades kl. 17.00 på en fredag, en tid som avspeglade uppdragsgivarens brist på tid. Till en början skapade detta motivationsproblem inom gruppen.

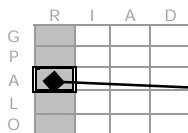
Gruppen kom till mötet med en tanke om att försöka ändra projektets problemställning. Uppdragsgivaren hade dock en klar bild över problemformuleringen: en konkurrentanalys av deras största konkurrents distributionskedja och motiverade detta tema på ett övertygande sätt. Det blev tydligt att problemställningen inte kunde ändras. Efter det första mötet var två av gruppmedlemmarna positivt inställda till uppdraget, det handlade om att hitta den rätta vinklingen för att inkludera även ett management perspektiv. De två övriga kände sig mer kritiska och besvikna över att projektets omformulering inte lyckats.

- Problemformuleringen gav inledningsvis upphov till missnöje. Insikt vanns dock i att klientens önskemål slutligen avgör.

Administrativt dröjde det några dagar innan gruppen fick tillgång till ett eget kontor med datorer. Utan den tryggheten var det problematiskt att skapa en miljö där gruppen kunde känna sig hemma, inleda arbetet och bygga vidare på WRoM som ett team. Situationen var oorganiserad i början vilket förstärktes av att gruppen inte fick någon formell presentation av vare sig värdföretaget eller dess medarbetare. Detta kom att påverka projektet i dess inledande skede, men även fortsättningsvis. Gruppen upplevde en högre legitimitet i externa kontakter än internt på den lokala avdelningen. Motivationen sjönk vid informationen om att kontoret skulle delas med andra konsulter och att endast en dator fanns till gruppens förfogande. Dock ändrades inställningen när gruppen lyckades få igenom önskemål om ytterligare en dator samtidigt som det visade sig att konsulterna endast var närvarande 25 % av tiden. I samband med att gruppen installerats i "konsultrummet" ordnades även en företagsintern mejladress, åtkomst till intranet, Internet samt fri bokning av konferensrum och fri lunch. Projektarbetet underlättades mycket av att den stödjande administrationen fungerade och som följd stärktes motivationen.

- Välskött administration kring projektet underlättade projektarbetet och skapade motivation.

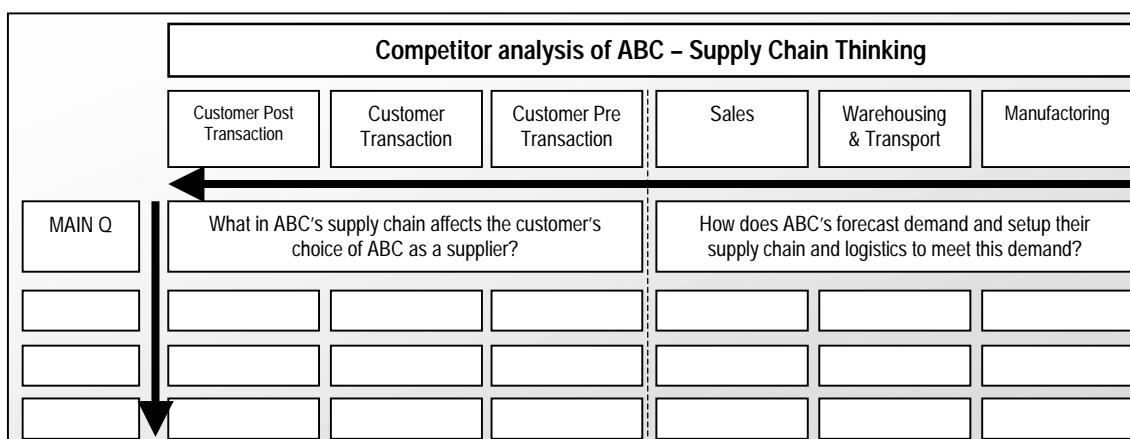
Utifrån uppdragsgivarens beskrivning av projektet gavs tidigt intrycket om ett nära samarbete med den ansvarige för Business Intelligence funktionen. Det första mötet gav viss grundläggande information om konkurrenten, men upplevdes av gruppen mer likt en intervju än en inledning på ett ömsesidigt samarbete. Även om personen var hjälpsam utstrålades samtidigt ett visst mått av misstänksamhet. Det är möjligt att samarbetet inte betonats tillräckligt av uppdragsgivaren och att den BI-ansvarige därför inte såg fördelarna med projektet, utan upplevde att gruppen inkräktade på funktionens arbetsuppgifter.



Riktningssfasen - Arbetsprocessen

I arbetsprocessens riktningssfas utarbetades en metod för hur problemställningen lättast skulle angripas. Detta skedde genom en extensiv brainstormingprocess där flera dedikerade möten hölls med syftet att helt fritt diskutera hur det förelagda problemet skulle angripas och föras i mål. Det primära syftet med metoden var att finna en riktning och struktur för projektets arbetsprocess. Ett andra syfte med metoden var att säkerställa projektets validitet och reliabilitet.

För att nå struktur i arbetsprocessen blev en kvalitativ metodmatris⁶ (se figur) central för att koppla samman de två mest centrala begreppen för uppdraget. I matrisen blev begreppen ömsesidigt beroende vilket gav resultatet att båda begreppen fick samma fokus. Matrisen konstituerades horisontellt av värdföretagets egen uppfattning av distributionskedjan. Den vertikala dimensionen skapades av en modifierad Business Intelligence Cycle. Horisontalis representerade strukturen i studieobjektet medan vertikalis representerade strukturen för undersökningsmetoden. Ett "pull"-tänkande applicerades på distributionskedjan och kunden sattes längst till vänster för att illustrera vikten av kundens efterfrågan för aktiviteterna i den resterande kedjan.



För varje del av distributionskedjan fastställdes en övergripande fråga. Denna fråga bröts därefter ner i parametrar (KPI). Frågor formulerades för att kunna sätta värden på parametrarna. För att kunna svara på dessa frågor identifierades tänkbara informationskanaler och källor. Parametrarna identifierades i en iterativ process av litteraturstudier för att finna grundläggande faktorer inom logistik och intervjuer med uppdragsgivaren och andra nyckelpersoner.

- Metodmodellen strävar efter att säkerställa validitet och reliabilitet genom att sammanlänka strukturen för undersökningsmetoden med strukturen för studieobjektet.

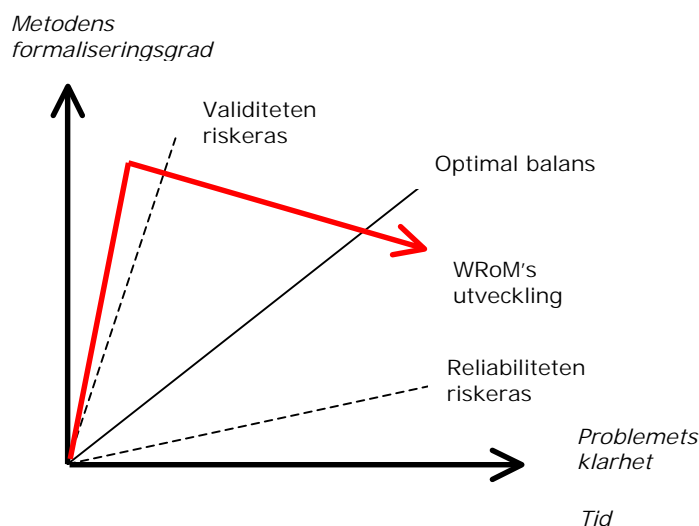
Arbetsprocessens struktur och metod kompletterades initialt av en grov tidsplan och en administrativ struktur i form av system för elektroniska dokument och pappersdokument.

⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, s 206

Vidare infördes en dagbok för att dokumentera projektets fortskridande utanför det faktiska arbetet.

Metodmatrisen gav en tydlig struktur i arbetsprocessen vilket underlättade överskådlighet, malkongruens och tidsplanering. Det fanns dock risker med den tillämpade metoden. I diagrammet nedan visas hur metodens formaliseringsnivå som en funktion av problemets klarhet påverkar reliabiliteten och validiteten i projektet. Reliabiliteten stöds av en hög formaliseringsgrad medan validiteten förutsätter klarhet i problemformuleringen. En hög formalisering av ett oklart problem påverkar således validiteten negativt, medan ett klart problem utan stöd av en formaliserad metod påverkar reliabiliteten negativt. En konceptuellt optimal balans där resultatens relevans säkerställs nås i en situation med klarhet i problemet och en adekvat formalisering av metoden.^{7 8}

I arbetsprocessens riktningssfas i projektet kan validiteten ha satts på spel då en formaliserad metod skapades innan gruppen fått total insikt i problemet. Efterhand som problemet klarnade omformades dock metoden och projektet närmade sig den eftersträvarvärda balansen. Den röda linjen i diagrammet illustrerar en uppskattning av gruppens utveckling över tid. Viktigt att notera är att metodens formaliseringsgrad sjunker i takt med att klarheten i problemet ökar. Anledningen till detta skulle kunna vara att gruppen inledningsvis söker stöd i en strukturerad metod, medan allteftersom klarheten i problemet ökar infinner sig en trygghet i projektet som gör att strukturramen delvis kan släppas. Därigenom sjunker metodens struktureringsgrad och reliabiliteten riskerar således att sjunka över tid. Rent praktiskt kan detta till exempel bero på att den ökande tryggheten i projektet leder till lägre formalitet i kontakten med källor och i intervjusituationer.



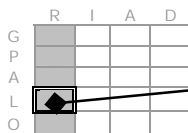
- Gruppen upplevde en trade-off mellan validitet och reliabilitet då ökad klarhet i problemet över tid leder till minskad struktur i metodens formaliseringsgrad.

Som argumenterat ovan kan validiteten i detta projekt antas ha stärkts över tid då problemformuleringen klarnat, men validiteten kan ha riskerats ur ett annat perspektiv. De parametrar som sattes upp inledningsvis krävde en kontinuerlig gallring, först på "relevanskriterier" och i ett senare skede tvingades även en gallring på "accesskriterier" att göras. Relevansgallringen var till gagn för projektets validitet medan accessgallringen, vilken var påtvingad torde påverka validiteten negativt. Således förlorade slutsatserna en del av sin generaliserbarhet samtidigt som den specifika informationen fortfarande behåller sitt värde i projektet.

- Studiens specifika praktiska implikationer behåller sitt värde oberoende av hur projektets generaliserbarhet påverkas.

⁷ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.167ff

⁸ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, s 85



Riktningfasen - Lärandeprocessen

Initialt hade ingen medlem i WRoM ingående kunskap om de områden som projektet tangerade; dialys, logistik och de berörda företagen. Den inledande riktningfasen i lärandeprocessen blev tidskrävande för att skapa en överskådlig bild av hur värdföretaget verkar både internt och externt inom det tilldelade arbetsområdet. Vidare var det nödvändigt att skapa grundläggande kunskap om konkurrentens verksamhet, dialys och logistikbegrepp. Då gruppmedlemmarna representerade olika inlärningsstilar enligt Kolbs inlärningscykel hanterades informationsinsamlingen på skilda sätt.⁹ För att underlätta för samtliga gruppmedlemmar och möjliggöra en koppling till verkligheten ökade betydelsen av att uppleva, analysera, pröva och smälta för att skapa gynnsammare förutsättningar för inläring. Det var avgörande att forma riktningfasen så att alla skulle lära på det individuellt bästa sättet. Genom uppdelningen av arbetsområden kunde varje individ utforma sin inläring efter det enskilda behovet.

Inledningsvis söktes teorier i litteratur, vilka kunde knytas till verkligheten. Detta gynnade inlärningsstil tre i Kolbs inlärningscykel, det vill säga dem som lättast tillgodogjorde sig information genom inläsning och abstrakt tänkande samt analys. Som motvikt till detta blev en viktig del i riktningfasen utnyttjandet av både ett teoretiskt och ett praktiskt lärande för att underlätta inlärningsprocessen. Det praktiska lärandet utgjordes till en början av intervjuformulär, vilka utformades utifrån riktningen på projektet. Dessa intervjuer kom sedermera att bli viktiga då gruppmedlemmarna lärde sig kring projektet, om intervjuteknik men även om sig själva genom erfarenheten från intervjuerna, vilka även bistod till att få konkreta upplevelser. För att ytterligare gynna inläringen utformades diskussionsforum för hur arbetet skulle läggas upp. Detta resulterade i modeller för att strukturera inläringen, vilka gruppen iterativt reviderade.

- I riktningfasen var inläringen av grundläggande karaktär, genom litteraturstudier och förberedande kunskaper inför senare faser. Denna fas passade inlärningsstil tre i Kolbs inlärningscykel bäst.

Riktningfasen var en stormig tid för lärandet då all information och alla intryck var nya. Gruppen kände därmed en viss vilshenhet i kunskapshavet och upplevde det svårt att veta vad som var det relevantaste och vilken riktning som skulle antas. Denna vilshenhet kan ge upphov till ett grupp tänkande eftersom all kunskap värderas lika och alla framåtskridanden mottas positivt. Gruppen applåderar de flesta förslag som kan leda någon vart. Det är med andra ord svårt att ifrågasätta utan kunskap.

- Frustrationen över att inte veta och förstå minskar förmågan och benägenheten att ifrågasätta, Detta kan skapa grupp tänkande vilket leder till ogenomtänkta strategier.

⁹ Inlärandet ses som ett cirkelförfarande där individerna rör sig mellan att uppleva, smälta, tänka, analysera och pröva vilket leder fram till nya erfarenheter. Börjesson, ABC-bok om lärande. Kolb *“Experience and learning”*

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Riktningssfasen - Observationsprocessen

Lika relevant som den lärdom som dras av ett nytt teoretiskt perspektiv är det att få ett nytt praktiskt perspektiv. När den akademiska världen byttes mot näringslivet och värdföretaget gavs förutsättningen att hela tiden återkoppla till verkligheten. Detta gav en djupare förståelse och ofta en mer nyanserad bild av ett specifikt fenomen. De praktiska lärdomarna från företaget var ofta subtila små detaljer som med tiden gav djupare lärdomar om hur ett företag i denna storleksordning arbetar.

Gruppen satte sig in i den teoriram som omgav uppdragsgivarens område, vilket gav nya kunskaper och nya teoribegrepp att arbeta med. Tidigt framstod vissa teoriavsnitt som relevanta, vilka främst rörde integrering och centralisering av logistik, sourcingteorier samt teorier om kundanpassad logistik såsom: "Customer Tailored Logistics" och "Vendor Managed Inventory". Det som rör de tre mellersta segmenten bland de primära aktiviteterna i Porters värdekedja.¹⁰ Gruppen insåg också att, lika viktigt som det är att förstå vad företaget gör, är det att förstå vad företaget tror att de gör, det vill säga de anställdas föreställningar om företagets funktion och verksamhet. Denna förståelse krävs för att kunna finna bakomliggande faktorer och kommunicera problem och lösningsförslag på ett sätt som passar företaget. Eftersom system inuti ett företag tenderar att stödja sig själva och skapa sitt eget beteende krävs vetskapen om detta system för att kunna skapa djupare förståelse.¹¹ Observationer utan denna vetskap kan ge irrelevanta svar eller tolkningar som inte betraktar de underliggande faktorerna. Gruppen strävade därmed efter att behålla en objektiv inställning till uttalanden från anställda samt att löpande söka observationer för att få kunskap om värdföretagets underliggande system och värderingar. Detta innefattade även att hela tiden pröva resultat och information på respondenterna så att reaktioner och inställningar kunde vägas in och utveckla arbetet.

- Förståelsen att logistiken påverkar strategin lika mycket som i omvänt förhållande. Med låga lagernivåer krävs en noggrannare strategisk och planeringsmässig navigering.

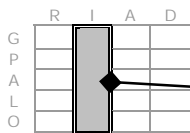
Beträffande praktiska managementaspekter kunde vissa observationer göras under den inledande fasen av projektet. Uppdragsgivaren för projektet och högste chef i värdföretaget i Lund var en ledartyp som inte utstrålade påtaglig auktoritet, men som hade ett uppriktigt och rakt sätt vilket ingav respekt. Enligt gruppens uppfattning skulle han vara en specialist i enlighet med Maccoby's kategorisering av ledare¹², vilket innebär att det tekniska i ansvarsområdet har störst fokus. Uppdragsgivaren blev alltid intresserad av detaljer och tekniska lösningar när det kom till logistiken och han beklagade sig ofta över tidskrävande administration. Ledarskap genom den öppna dörren praktiserades men i praktiken kan den tidsbrist som uppdragsgivaren utstrålade skapa en ovilja att "besvara" chefen. Ofta fungerade en assistent som en grindvakt över chefens tid. Efter avrapportering tackade uppdragsgivaren för att så lite av hans tid hade tagits i anspråk.

- Chefskapet kräver att föregå med gott exempel. Kan vara kontrasterande där arbetsbördan underminerar möjligheten att vara en chef som lyssnar.

¹⁰ Johnson, Scholes, *Exploring Corporate Strategy*s.161

¹¹ Senge P.M., *The Fifth Discipline*, s. 44

¹² Maccoby M, *The Gamesman*



INSAMLINGSFASEN

Allteftersom dagarna går växer en allt tydligare bild av kartan fram vartefter omvärlden undersöks. Wromisarna börjar utforska sina särskiljande sidor och pröva sina roller. Balans i gruppen skapas genom metaforer från djurens värld och medlemmarnas skilda karaktärsdrag. Då strider uppstår konfronteras de av diplomatiska krafter inom gruppen. Information ifrån när och fjärran samlas in för att säkerhetsställa att vägen till målet är rätt. Den osäkerhet som rådde i början, omvandlas nu till trygghet genom uppdelning och tydliga ansvarsområden. Då motsägande uppgifter inhämtas från olika håll skapas en del förvirring i gruppen. Är WRoM på rätt väg? Upplysningarna visar sig dock senare vara två sidor av samma mynt.

Huvudpunkter i insamlingsfasen:

- I ett demokratiskt beslutssystem tar de dominanta personligheterna ofta ut varandra vilket leder till att beslutsmakten förflyttas till de mindre dominanta personligheterna.
- Gruppen hade en balanserad sammansättning i både normalt och stressat tillstånd, samtidigt kunde gruppen dra nytta av den dynamik som skapas i en heterogen sammansatt grupp.
- Affärsetik upplevdes som ett problem. Först när gruppen stod inför ett etiskt dilemma kom gruppen till insikten att magkänslan avgör.
- Brist på organisationsstruktur och hierarki ledde till "diffusion of responsibility" och problem med "knowledge management". En funktionsindeldad delegering av ansvar motverkade dessa problem, men skapade samtidigt nya.
- I insamlingsfasen var inläringen karaktäriserad av bred datasökning i många källor. Inläringen kompletterades med flera studiebesök. Detta skapade gynnsamma inlärningsförhållanden för flera olika inläringstyper.
- Stora skillnader i synen på hur företagets verksamhet drivs och bör drivas upplevdes mellan olika funktioner, över geografier och hierarkier.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Insamlingsfasen - Grupprocessen

Under insamlingsfasen av grupprocessen började individerna söka roller i gruppen. Denna fas upplevdes som viktig för projektets framgång. Individerna var sedan projektets riktningssfas medvetna om gruppens heterogena karaktär beträffande inläring. Detta gav hopp om en motsvarande heterogenitet i rollsökningen. Här uppkom frågor som; vem ska ta ledarskapsrollen? Motarbetar medlemmarna varandra? Hur hanteras konflikter eller undviks de? Rollerna blev mer markanta när arbetsbördan ökade. Detta kan kopplas till Handys "stormingfas" där beslut måste tas om normer, arbetsfördelning och maktstrukturer. Stormingfasen ledde sedan fram till den normerande fasen där rollerna fortsatte att etableras och gemensamma riktlinjer och normer för arbetet drogs upp.¹³ Det skulle visa sig att gruppen implicit fördelade roller och att dessa roller tydligt kunde förklaras med de personligheter som framkom i ett personlighetstest som gruppen genomförde (se nedan).

- Projektets insamlingsfas upplevdes som parallell till grupprocessens rollsökningsfas.

Under denna period kom gruppen även att mellanlanda i idyllfasen. Konflikter, obehagliga situationer och problem undveks med största elegans för att inte förstöra grupp känslan. Konflikträdslan bottnade i viljan att vara ett sammansvetsat lag och mycket energi gick till att värna om "vi-känslan" och den sociala gemenskap som skapats i tillhörafasen. Konflikträdslan visade sig sedan genom att diskussioner undveks och påverkade feedback, beslutfattande eller kommunikationen negativt. Detta resulterade i effektivitetsslack eftersom problem återuppstod då de inte tagits itu med från början. Problematiken löstes genom en feedbackmodell. Varje fredag infördes ett forum, vilket uppmuntrade samtliga gruppmedlemmar att uttrycka sina tankar och känslor under den gångna veckan. Det resulterade i att individerna lärde sig att ge och ta kritik. Konflikter är således inte alltid av ondo, utan en naturlig del då olika personer ser verkligheten på olika, och fundamentalt för att en grupp ska kunna utvecklas.¹⁴ Gruppen lärde sig att undvika fragmentering och revirtänkande för att inte att hamna i en negativ spiral av konflikter.

- En problematisk idyllfas tangerades, ett feedbacksystem skapades för att motverka problem i denna fas.

Individens personlighet påverkar rollsökningen i gruppen. Gruppen genomförde därför Porters RAT test¹⁵ som beskriver hur individer antar karaktärsdrag av de metaforiska rollerna lejon, St. Bernhardshund och uggle i olika situationer. Personlighetstestet skapade en ökad självkänedom i insamlingsfasen där individerna i gruppen fick kunskap och insikt om det egna handlandet. Det ökade även förståelse för hur de övriga gruppmedlemmarna resonerade och handlade i olika situationer. Resultatet blev att toleransen och acceptansen för det annorlunda tilltog, vilket genererade harmoni i gruppen. De olika rollerna gav gruppen en gemensam referensram att utvärdera varandra ifrån och kommunikationen

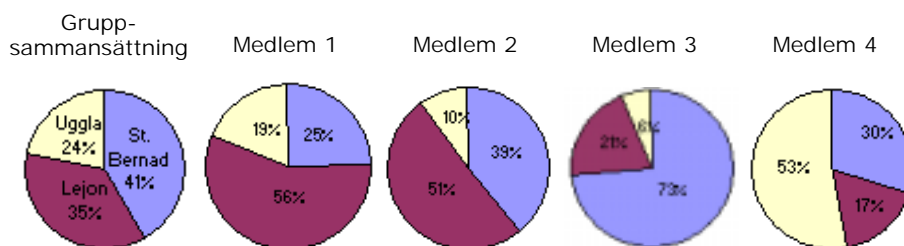
¹³ Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, s.148

¹⁴ Normann, *När kartan förändrar affärslandskapet*, s. 333

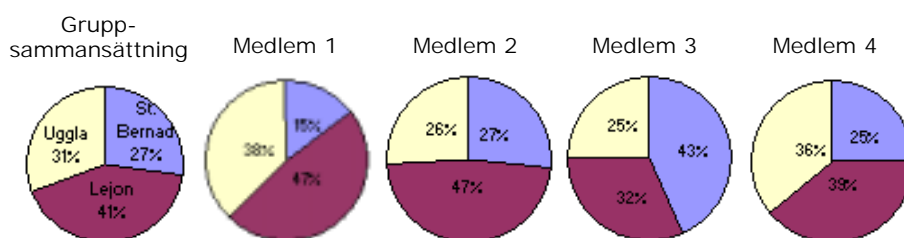
¹⁵ Relationship Awareness Theory som utgår ifrån att människan styrs av vissa inre behov som söks tillfredställas i relation till andra människor. Medvetenheten om vilka inre behov som styr individen ökar förståelsen och underlättar relationen till andra. <http://www.scilla.se/sdi.html>

inom gruppen underlättades. Genom de tre metaforerna skapades ett accepterat sätt att kommentera någons personlighet.

Fördelning av personlighetskaraktärer NORMALT TILLSTÅND



Fördelning av personlighetskaraktärer STRESSAT TILLSTÅND



Testet visade att två gruppmedlemmar karaktäriserades av tydliga lejon varav båda i stressade situationer fortfarande agerade som lejon. Initialt fanns en osäkerhet inom gruppen på hur det skulle fungera med två påstridiga lejon. I pressade situationer uppstod ibland konflikter och meningsskillnader mellan lejonerna. Detta ledde dock till att ifrågasättandet blev högre och idéer synades noggrannare. Vid beslutsfattandet uppstod således oftast majoritetsbeslut, där de övriga två medlemmarna genom debatterandet tvingades till ett ställningstagande och alltså fick beslutsmakt.

- I ett demokratiskt beslutssystem tar de dominanta personligheterna ofta ut varandra vilket leder till att beslutsmakten förflyttas till de mindre dominanta personligheterna.

En individ karaktäriserades som utpräglad St. Bernhardshund medan individ fyra karaktäriserades som en ugglan. Vid stressade situationer behölls rollen som ugglan men med ökade inslag av lejon vilket yttrade sig i att personen i frustrerande situationer kunde ta kommandot och forcera problemen. Generellt föreligger en trend hos medlemmarna att bli mindre utpräglade i sin karaktär under stress.

Schutz¹⁶ har konstaterat att en grups effektivitet är nära sammanknutet med dess mognadsgrad. I Porters test argumenteras det för att en balanserad fördelning av de olika personlighetsmetaforerna leder till hög mognadsgrad. Grupp-sammansättningen i WRoM har en balanserad fördelning mellan de olika karaktärsdragen både under normala och stressade situationer. Detta torde innebära att samtliga styrkor och svagheter var representerade, vilket upplevts som mycket positivt.

- Gruppen hade en balanserad sammansättning i både normalt och stressat tillstånd, samtidigt kunde gruppen dra nytta av den dynamik som skapas i en heterogen sammansatt grupp.

¹⁶ Schutz, *Den goda organisationen*

	R	I	A	D
G				
P		■		
A				
L				
O				

Insamlingsfasen - Projektprocessen

I insamlingsfasen av projektprocessen förekom en ostrukturerad insamling av data genom Internet, intervjuer och andra källor. Vidare söktes praktisk förståelse genom studiebesök på samtliga delar i företagets supply chain; produktion, lager och försäljning. Dessa besök gav en insikt i produkternas flöde samt hur företaget arbetar. Dessa insikter fokuserade således insamlingen.

Ett möte bokades tidigt med uppdragsgivaren för feedback på arbetsmetoden, matrisen och dess parametrar för att säkerställa dess relevans till problemformuleringen. Matrisen och metoden mottogs mycket positivt av uppdragsgivaren. Gruppen stärktes av detta och motivationen ökade avsevärt. Denna feedback kan jämföras med Senges benämning förstärkande (reinforcing) feedback som innebär att positiv feedback skapar positiva följd effekter i form av positiva resultat och så vidare. Mötet kunde även ses som en balanserande feedback som säkerställde att gruppen var på rätt spår.¹⁷

- Tidig entusiastisk feedback gav positiv energi till gruppen och markerade startskottet för projektarbetet.

Initialt i projektet inhämtades information om värdföretaget. En viktig del i förståelsen av företaget blev således de interna intervjuerna. I kontakterna inför intervjuerna visade det sig gynnsamt att ha platschefen som uppdragsgivare eftersom det gav legitimitet och därmed förbättrad access till personalens tid.¹⁸ Ur tidsaspekten hade en handledare längre ner i hierarkin varit till bättre gagn då tidsbristen för uppdragsgivaren kom att upplevas som ett problem för gruppen.

- Projektet vann legitimitet genom en högt uppsatt uppdragsgivare.

I vår konkurrentanalys inleddes undersökningen internt då stora mängder information om konkurrenten kunde förväntas finnas dold där. Detta föreföll tyvärr inte gälla i värdföretaget beroende på verklig eller artificiell brist på information. Den artificiella bristen torde ha minimerats givet projektets interna legitimitet. En anledning till den bristande informationen kan vara svårigheten att som student få förtroende hos högt uppsatta chefer som är vana vid att uttrycka sig mycket försiktigt. De kan därför ofta ge diplomatiska ganska luddiga svar samtidigt som de gärna tar kommandot över situationen av gammal vana.¹⁹

Efter en tid av konstant datainsamling strukturerades informationen upp i olika områden, dels för att få en överblick och dels för att kunna söka vidare på specifika spår. För att kunskapsspridningen inom gruppen skulle förbättras sammanfattades och arkiverades texter, rapporter och intervjuer. För att inte tappa fokus på problemformuleringen återkom diskussioner kring de KPIs som tagits upp i matrisen för att utläsa om dessa fortfarande var relevanta. Vissa frågor togs bort medan andra kom till. Motivationen skiftade, men

¹⁷ Senge P.M., *The Fifth Discipline*, s. 79ff

¹⁸ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s.113

¹⁹ Andersen Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, s 176

ökade alltid efter möten där arbetet strukturerades upp i olika ansvarsområden, att-göra-listor och tidsplanering. Brainstormingsessioner genomfördes kontinuerligt för att utveckla och återkoppla till teori, modeller och problemformuleringen. Först nu började gruppen komma in i den presterande fasen med ökad effektivitet inom gruppen.²⁰

I insamlingsfasen uppstod en diskussion om etik. Uppdragsgivaren var tydlig från början med att understryka vikten av att datainsamlingen skulle ske på ett etiskt sätt vilket överensstämde med gruppens åsikt. Gruppen insåg dock att en svår balansgång var att vänta. Affärsetik är svårdefinierbart och det är en härfin skillnad mellan att undanhålla sanning och att ljuga. Den etiska frågan ställdes på sin spets då en konsultrapport påträffades vilken gav ett verkligt genombrott i insamlingsfasen. Efter diskussioner nåddes slutsatsen att magkänslan fick styra vad som var rätt eller fel, etiskt eller oetiskt. Dock var denna magkänsla färgad av gruppens kollektiva önskan att kunna svara på problemformuleringen. På så vis upplevde gruppen avsaknaden av en bindande etiskt kod positivt.

- Affärsetik upplevdes som ett problem. Först när gruppen stod inför ett etiskt dilemma kom gruppen till insikten att magkänslan avgör.

²⁰ Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, s.148

	R	I	A	D
G				
P				
A		◆		
L				
O				

Insamlingsfasen - Arbetsprocessen

Trots den tydliga administrativa strukturen för projektarbetet visade det sig i arbetsprocessens insamlingsfas svårt att hålla uppsatta tidsplaner. Gruppen kom till insikt om problemet relativt snart då den administrativa strukturen försämrades. För att komma till rätta med detta problem sattes delmål upp i arbetsprocessen och dessa interna deadlines ökade effektiviteten och arbetsstrukturen.

- Svårt att effektivisera arbetet när huvudmålet känns avlägset. För att skapa en effektivare arbetsprocess sattes delmål upp vilka pressade individerna att prestera.

Arbetsprocessen påverkades negativt av andra problem; "Diffusion of responsibility" och problem med "knowledge management" kunde trots undersökningsmetodens struktur konstateras. Gruppen saknade inledningsvis helt formella hierarkier och ansvarsområden. Detta ledde till en situation där arbetet blev ofokuserat och mindre stimulerande arbetsuppgifter åsidosattes. Vidare var det svårt att, trots administrativa strukturer, hantera de omfattande mängder av data som samlades in. Flera olika grepp testades för att lösa denna problematik. Den slutliga lösningen blev en funktionsindeldad delegering av ansvarsområden i projektet. Funktionerna motsvarade de olika delarna av studieobjektets supply chain; kund/försäljning, transport, lager och IT. Detta resulterade i ett större fokus och en vilja att sammanställa all information beträffande respektive område. Delegeringen upplevdes fungera på ett tillfredsställande sätt, dock med en risk att annan intressant information som låg utanför de fyra funktionsområdena ignorerades som exempelvis produktion och inköp.

- Brist på organisationsstruktur och hierarki ledde till "diffusion of responsibility" och problem med "knowledge management". En funktionsindeldad delegering av ansvar motverkade dessa problem men skapade samtidigt nya.

Initialt i arbetsprocessen var samtliga i gruppen delaktiga i hela problemet vilket skapade en god målkongruens då alla arbetade med helheten. När ansvarsindelningen infördes formaliserades arbetsprocessen vilket ökade effektiviteten i arbetet. Dock ökade risken att förlora helhetssynen eftersom individerna var fokuserade på skilda delar.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Insamlingsfasen - Lärandeprocessen

I insamlingsfasen av lärandeprocessen samlades mycket data in som var svår att förankra i gruppen och på så vis frambringa ny kunskap. Insamlingen kan liknas vid en snöboll som ständigt växte vilket ledde till att innehållet i snöbollen blev mer diffust. För att fokusera lärandet delades snöbollen i mindre delar och på så vis kom samtliga till insikt om vikten av att ta ansvar för den egna kunskapsgenereringen. För att referera till tidigare nämnda personlighetsmetaforer av Porter, upplevde metaforen ugglan ansvarsindelningen som mest passande på grund av dess analytiska och självständiga karaktär, vilket kan relateras till Kolbs inlärningstyper som typ tre. För övriga individer blev de enskilda ansvarsområdena ett utmärkt tillfälle att fördjupa dessa karaktärsdrag och dra nytta av dem i lärandeprocessens insamlingsfas. Varje person fick befogenheter att utforma en liten snöboll med den viktigaste informationen som sedermera skulle sättas samman till en snölykta.

Struktureringen skapade genast en mer lättöverskådlig bild över delarna, vilket blev fundamentalt för att få kontroll. Problematiskt nog på bekostnad av helheten visade det sig senare. Svårigheter uppstod när de mindre enheterna skulle sättas samman, eftersom gruppmedlemmarnas personliga intresse för de andra delarna var måttlig. Uppdelningen hade skapat osynliga skygglappar gentemot de andra områdena. De enskilda individernas kunskaper inom de övriga delarna blev begränsade då uppdelningen lett till specialisering inom det egna området och exkludering från de resterande. Gruppmedlemmarna hade förvandlats från att vara generalister till att bli specialister. På så vis uppstod problem när delarna skulle sammanföras eftersom bilden av hur helheten skulle se ut skilde sig markant utifrån det lärande varje individ tillförsäkrats sig med den individuella delen.

- Det detaljerade lärandet försvärades av stora datamängder medan det generella lärandet försvärades av exkludering.

För att illustrera inlärning har Handy lagt upp inlärningsprocessen som ett hjul där frågor leder till teori som ledar vidare till handling som sedan reflekteras och sedan leds vidare till nya frågor. Först när hela varvet snurrat runt har genuin inlärning skett²¹. De rent analytiska - och reflekterande inlärningsprocesserna var dominerande i insamlingsfasen. För att balansera lärandet i gruppen och i projektet kompletterades den breda datainsamlingen med konkreta upplevelser, såsom studiebesök internt i värdföretaget. Distributionscenter och produktionsenhet besöktes och uppfattningen av studiebesöken var att de bistod med en utökad förståelse för hur produktion, logistik och distribution fungerade i praktiken. Nya frågeställningar uppstod, vilka kunde besvaras med nya infallsvinklar och utformandet av nya parametrar. På detta sätt kombinerades den dominant inlärningstypen tre med typerna ett och två som gynnas mer av praktiska upplevelser och reflekterande.

- I insamlingsfasen var inlärningen karaktäriserad av bred datasökning i många källor. Inlärningen kompletterades med flera studiebesök. Detta skapade gynnsamma inlärningsförhållanden för flera olika inlärningstyper.

²¹ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära*, s. 329ff

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Insamlingsfasen - Observationsprocessen

I insamlingsfasen av observationsprocessen bör det förhållande som råder mellan uppdragsgivaren och konsulten diskuteras. Inom intervjuteknik nämns förhållandet mellan intervjuare och respondent och hur dessa kan påverka varandra till förutfattade uppfattningar²². Dessa uppfattningar präglar sedan konsultens vidare arbete i alla faser av arbetet. I projektet har detta problem varit mest svårfrånkomligt i klientföretagets syn på konkurrenten som ett mer framgångsrikt företag och på så vis har dessa värderingar överförts på gruppen. Data relaterad till konkurrenten har av denna anledning ofta betraktats med de förskönande glasögon som uppdragsgivaren satt på gruppen initialt. Glasögonen gör att ett rörigt kaos utan konsistens beskrivs som en smart ad hoc strategi.

- Påverkan från uppdragsgivaren kan ha inverkan på resultatet. Speciellt om en klar förutfattad uppfattning existerar hos uppdragsgivaren.

Företagets interna åsikt kring konkurrentens förträfflighet ledde till uppfattningen att det egna företaget inte kunde vara bättre, men att det fanns potential att bli lika bra. "We cannot differentiate from ABC through Supply Quality – we can only differentiate from going out of business". Gruppens uppfattning angående detta mindervärdeskomplex förstärktes ytterligare vid delrapporteringar till uppdragsgivaren där de presenterade arbetssätten hos konkurrenten blev kommenterade med hur bra de var och hur mycket lönsamhet deras arbetssätt måste skapa. Genom detta förstärktes till viss mån risken för förutfattade uppfattningar i behandlingen av informationen om konkurrenten.

- Gruppen observerade ett mindervärdeskomplex som kommunicerades i olika led. Detta kan även ha påverkat gruppens objektivitet i projektet.

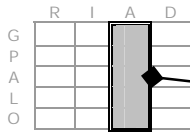
I intervjuer som genomfördes med anställda inom funktionerna logistik och försäljning uppmärksammades att ett och samma fenomen ofta beskrevs kontrasterande. Det existerade också en allmän skillnad i attityd och stämning mellan de olika avdelningarna. Logistikavdelningen hade en manlig och teknokratisk känsla med relativt få personliga inslag medan marknadsavdelningen var tydligt lättsammare.

Fenomenet kring geografiska skillnader i arbetssätt identifierades under insamlingsfasen. Dessa blev särskilt tydliga i en specifik aspekt av ett logistiskt arbetssätt. I ett land beskrevs det som en onödig kvarleva av ett gammalt system, vilket skapade ineffektiviteter och oförsvarliga kostnader medan det i ett annat land sågs som en grundförutsättning för att över huvud taget kunna agera på marknaden. En kontrasterande bild framträdde även vid intervjuer med chefer på olika nivåer i företagets hierarki. Detta märktes framför allt vid en intervju i Tyskland där hierarkin är mycket tydligare än i Sverige. I ett seminarium med fyra personer besvarade högste chefen alla frågor, men när denne tillfälligt lämnade mötet diskuterade de övriga tre sig fram till andra svar på samma frågor. Detta kan bero på föreställningen i Tyskland att om en person underställd chefen uttalar sig, underminerar han chefens maktposition och respekt.²³

- Stora skillnader i synen på hur företagets verksamhet drivs och bör drivas upplevdes mellan olika funktioner, över geografier och hierarkier.

²² Holme, Solvang, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. s.175

²³ Källström A, *I spetsen för sin flock* (1995), s.134



ANALYSFASEN

Veckorna går och går, det har nu blivit dags att på allvar utvärdera den information som samlats in. Wromisarna sätter sig ner i varsitt hörn och försöker knäpa ihop sina pusselbitar till varsin del av kartan. Då gruppen ska lägga ihop de olika delarna blir det uppenbart att varje person har lagt sin del för sig utan att titta på de andra. Delarna passar plötsligt inte ihop så bra som väntat. Detta leder till omvärdering och omprioriteringar av de olika bitarna, vilket var konfliktfyllt då alla var måna om sitt eget pussel. Det halvfärdiga pusslet visas sedan upp för uppdragsgivaren som tycker att kartan pekar åt rätt håll. Det ser ut som om den rätta vägen är funnen! Motivationen går dock upp och ner under resans gång men underlättas av den starka samhörighetskänsla som skapats inom gruppen. I väntan på att pusslet över kartan ska bli färdig ökar stressnivån inom WRoM vilket medför personlighetsförändringar och en ökad kännedom om den egna personen, men även de övriga personernas karaktärsdrag. En spännande fas!

Huvudpunkter i analysfasen:

- Effektivitetsproblem i projektet motverkades av en strävan efter ärlighet och öppen kommunikation. Motivation, en nyckel till kollektiv framgång i projektet, skapades genom miljöombyten och aktiviteter utanför projektarbetet.
- Analysfasen var ett stort pussel där informationens relevans ständigt diskuterades. Den ökade fokuseringen på problemformuleringen medförde omprioriteringar av projektarbetet.
- Genom funktionsindeldad delegering uppkom problem med suboptimalt silotänkande. Tvärfunktionella möten infördes för att motverka dessa problem.
- Då arbetstempot höjdes uppstod fler konflikter som dock ledde till att individerna lärde känna sig själva och de andra gruppmedlemmarna bättre.
- Olika perspektiv på erbjudande till kund skapar motstridigheter mellan avdelningar där ena sidan betraktar differentierande värden av logistikkedjan och den andra endast de orderkvalificerande.
- Centralisering av logistik medför många fördelar, men kräver en konsekvent IT-strategi, vilket skapar ökad transparens inom logistikkedjan

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Analysfasen - Grupprocessen

I projektets analysfas ställdes allt högre krav på gruppmedlemmarna. Denna fas karaktäriserades av en högre stressnivå, större press på gruppen och på individerna. För att uppnå synergieffekter och försöka bli ett högpresterande team och nå den eftersträvarvärda samhörighetsfasen ökade behovet av tillit, respekt och öppen kommunikation. I de pressade situationer som uppstod lärde sig gruppmedlemmarna mycket om varandra, samtliga kunde urskilja sin roll och förstå det egna och de andras agerande i olika situationer. Under de arbetsintensivaste stunderna av analysfasen kom individernas roller att skifta i karaktär. Då ett av lejonerna skiftade personlighet mot ugglekaraktären skapades viss förvirring hos de övriga gruppmedlemmarna. Det andra lejonet såg till att gruppen hölls samman genom att agera mer som en St. Bernhardshund för att skapa samhörighet och lugn. St. Bernhardshunden och ugglan i gruppen kunde däremot under frustration skifta karaktär mer mot lejon, vilka tog för sig och drev idéer för att föra projektet framåt. Balansen i gruppen var fortfarande densamma genom att individerna kompletterades genom förändringen sinsemellan. Emedan gruppen lärt känna varandra märktes en tydlig förbättring i att prestera önskade resultat. Gruppen hade därmed nått den sista av Handys faser performing.²⁴

- Vid stressade situationer förändrades karaktärerna inom gruppen, vilket ökade gruppmedlemmarnas kännedom om varandra.

Ärlighet och kommunikation uppmuntrades under feedbackmöten. Diskussionen var bred kring hur gruppen överlag presterade. Trots detta var det tydligt att effektivitet gick förlorad i projektet genom brister i feedback kommunikationen, det finns en problematik i alla situationer att vara fullkomligt ärlig och rak.

Det många gånger mödosamma arbetet med att bearbeta, sortera och analysera insamlad data gav upphov till en diskussion om motivationen inom gruppen och dess betydelse för grupprocessen. Enligt den danske psykologen K G Madsen drivs individer av ett flertal grundmotiv. Då olika drivkrafter samverkar erhålls motivationssystem. För att trivas på sin arbetsplats är det viktigt att individernas aktivitetsmotiv tillfredställs genom att skapa omväxling i arbetssituationen för att tillfredsställa rörelsebehov, spänningsbehov och nyfikenhet. Detta var något gruppen upplevde i form av frustration över känslan att stå still. Situationen löstes med exempelvis planerings- och feedbackmöten. De dagliga promenaderna till matsalen utgjorde ett välbehövligt avbrott för miljöombyte, luft och aktivitet. Genombrott i arbetsprocessen ökade motivationen i gruppen. I stressade situationer när var och en arbetade individuellt hamnade tidvis gruppens gemensamma motivation i skymundan. Enligt Madsen är det också viktigt att tillfredsställa prestationsmotivet och kontaktmotivet.²⁵ Då gruppen i detta projekt ansåg sig arbeta som konsulter blev upplevelsen av att leverera ett bra resultat starkt. Under hela projektet rådde en positiv stämning mellan gruppmedlemmarna. Det fanns en kollektiv önskan att vara en WRoM medlem och förknippas med laget som helhet. De fallgropar som motivationsproblemet innebar löstes genom att ytterligare förstärka WRoM-andan genom teambildningskvällar utanför arbetstid och uppmuntran.

- Effektivitetsproblem i projektet motverkades av en strävan efter ärlighet och öppen kommunikation. Motivation, en nyckel till kollektiv framgång i projektet, skapades genom miljöombyten och aktiviteter utanför projektarbetet.

²⁴ Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, s.148

²⁵ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära*, s. 246-247

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Analysfasen - Projektprocessen

Analysfasen av projektprocessen påbörjades då gruppen ansåg att den mest relevanta informationen hade samlats in. Insamlingen av data var svår att avgränsa och eftersom mycket av konkurrentens information inte fanns tillgänglig i publika källor blev analysarbetet ett stort pussel där små bitar från olika källor sattes ihop till en helhetsbild. Internet användes till stor del, men är en nästintill utsinlig källa eftersom det kontinuerligt uppstår nya spår att undersöka. Vid analys av de uppdelade områdena framkom vissa mönster som utreddes vidare. Möten där gruppen diskuterade informationens relevans och huvudfrågornas vikt återkom med jämna mellanrum vilket ibland medförde en tillbakagång till såväl insamlingsfasen som riktningssfasen. Ett tillägg till matrisen var produktionen som tidigare exkluderats. Parametrar omvärderades och iterationsprocessen fortsatte genom sammankoppling av de olika bitarna och utvärdering av huruvida någon information saknades.

- Analysfasen var ett stort pussel där informationens relevans ständigt diskuterades.

Initialt i projektprocessen hade feedback fungerat som ett startskott och som en källa till energi. För att få feedback från uppdragsgivaren även under analysarbetet genomfördes delrapportering för att utreda om riktningen på projektet var rätt och skapa en uppfattning om mottagandet. Delar av insamlat material och initiala analyser presenterades vilket mottogs med stort intresse av uppdragsgivaren som uttryckte tillförsikt inför den slutgiltiga rapporten. Gruppen kände sig ännu en gång upprymd och motiverad av den positiva feedbacken.

I processen med att återkoppla analyserna till den grundläggande frågeställningen runt "supply chain thinking" framkom att inte alla delar passade in i rapporten då det var viktigt att rapporten höll sig till intressenternas fokus²⁶. Som företagsekonomer var kundperspektivet av distributionskedjan lättast att ta till sig från början. Trots ambitionen att inte fokusera alltför mycket på kunden var det svårt att undvika. Detta ledde till att vissa delar hade växt oproportionerligt och blivit alltför omfattande i förhållande till den övriga rapporten och till problemformuleringen. Överflödiga men relevanta detaljer sattes därför i fotnoter, empiri i appendix och analyser kondenserades.

- Den ökade fokuseringen på problemformuleringen medförde omprioriteringar av projektarbetet.

²⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s 109ff

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Analysfasen - Arbetsprocessen

I analysfasen av arbetsprocessen blev arbetet alltmer uppdelat. Den funktionsindelade delegeringen av ansvar som löste de problem som stötts på i insamlingsfasen medförde dock nya problem i analysfasen. Effekten blev att ett silotänkande grundlades i projektet. Gruppens medlemmar fokuserade på sina respektive ansvarsområden. Insikten om de problem som medföljer detta arbetssätt växte över tiden.

Effekterna av silotänkandet var både av positiv och av negativ karaktär. Den positiva effekten var en noggrann hantering av respektive ansvarsområde och detta resulterade i stora mängder information. Negativt var att gruppens medlemmar skyddade sina egna områden genom safeguarding och hade svårt att sätta sig in i andra delar av projektet och därmed se projektets helhet. För att bryta ner dessa silostrukturer infördes tvärfunktionella möten över silogränserna. Detta kan jämföras med en matrisorganisation som syftar till ökad kommunikation, gemensam problemlösning och ett gemensamt resultatansvar.²⁷ Dessa möten innebar i praktiken att gruppen satt ner tillsammans i ett konferensrum för att presentera och läsa igenom de olika texterna. Dessa möten öppnade upp för kritik och skapade ett forum för feedback. Härigenom fick gruppen en bättre översikt och en förståelse för vart projektet var på väg. Denna förståelse var en förutsättning för att skapa målkongruens i arbetet.

- Genom funktionsindeldad delegering uppkom problem med suboptimalt silotänkande. Tvärfunktionella möten infördes för att motverka dessa problem.

Trots att gruppen övervunnit flera problem i arbetsprocessen fanns det fortfarande ett problem kvar. Det var svårt att kontinuerligt hålla en hög motivation och effektivitet i arbetet. För att lösa dessa problem vidtogs två åtgärder; interna deadlines fortsatte användas och en formell hierarki infördes i gruppen. Deadlines sattes kontinuerligt vilket ledde till ett skifte från intern till en artificiell extern motivation. Ett positivt gruppsytryck skapades, vilket gynnade effektiviteten i gruppen. Vidare infördes ett system med rullande veckochefer. Veckochefen ansvarade för att arbetet fortlöpte enligt plan, samt för att hålla motivationen och effektiviteten i gruppen på en hög nivå. Veckochefen höll morgon- och eftermiddagsmöten, dokumenterade processen, skrev veckobrev med mera. Betydelsen av systemet ökade vartefter projektet fortskred och kan sägas ha gett högre effektivitet och rakare kommunikation i gruppen.

- Problem med kommunikation och effektivitet löstes genom vidare användning av interna deadlines införandet av en formell hierarki i gruppen.

Den formella hierarkin resulterade även till att parera de roller som individerna tidigare tagit i projektet. Rollerna kunde skapa problem när lejonen drev sina idéer för hårt, St. Bernhardshunden anpassade sig för mycket och ugglan isolerade sig. Med en tillförordnad chef inom gruppen skapades legitimitet att leda och styra som tidigare saknats. Detta experiment gav även utrymme för konkreta praktiska lärdomar av formellt ledarskap. Alla gruppmedlemmarna fick pröva på att leda och att bli ledd. Experimentet hade mest effekt på St. Bernhardshunden som genom legitimitet fick mandat att bestämma och lättare kunde argumentera för och driva sina idéer.

²⁷ Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära*, s. 157-159

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Analysfasen - Lärandeprocessen

I lärandeprocessens analysfas påbörjades en reflektionsprocess över den nyfunna kunskapen. Kunskaperna vilka gruppmedlemmarna enskilt inhämtat i den tidigare insamlingsfasen sammanfogades. Den fragmenterade informationen fick en innebörd när den kommunicerades mellan gruppmedlemmarna och de lösa bitar som fanns föll på plats. Således fick knowledge management en betydande roll då informationen skulle delas, kommuniceras och användas. Synergier kunde på så sätt skapas genom att ta till vara på gruppmedlemmarnas enskilda kompetenser inom de olika ansvarsområdena. Genom att sprida den individuella lärandeprocessen till övriga, ändvände gruppen sig av allas nyfunna kunskap. Trots att individer har olika inlärningsstilar, blir lärdomen att kombinationen av att tänka, analysera, reflektera och uppleva det mest optimala inlärnings sättet.

- Gruppen lyckades kombinera tänkandet, analyserandet, reflekterandet och upplevelser för att optimera inläringen.

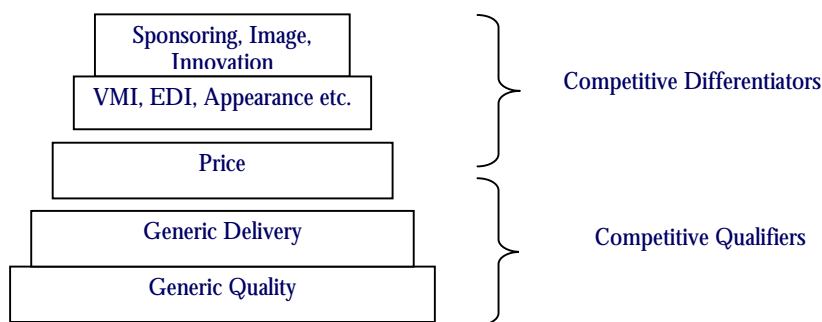
I analysfasen uppstod största delen av de konflikter och meningsskillnader som gruppen upplevde. Det var i denna fas som kommunikationsteknik och konflikthantering fick en betydande roll i lärandet. Genom svårhanterliga situationer, vilka krävde ärlighet och öppenhet, utvecklades lärandeprocessen genom konkreta upplevelser. Som tidigare nämnts var WRoM en heterogen grupp med olika kompetenser. I det avseendet kunde kunskap utbytas mellan individerna som på så vis utvecklades genom varandra. Genom de tidigare nämnda rollerna som fanns representerade i gruppen fördes en diskussion kring hur den enskilde individen kunde förbättra sitt agerande. Med hjälp av dessa lärde sig gruppmedlemmarna således om sin egen roll och det egna agerande. Gruppen diskuterade även situationer där olika medlemmar hade samarbetat bra eller dåligt vilket ledde till kunskaper om interaktionen med andra personligheter.

- Då arbetstempot höjdes uppstod fler konflikter som dock ledde till att individerna lärde känna sig själva och de andra gruppmedlemmarna bättre.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Analysfasen - Observationsprocessen

I analysfasen uppstod en förståelse för att skilda svar mellan olika avdelningar och chefsnivåer inte beror på sanna eller falska omständigheter. Fakta skiljde sig endast åt i funktionernas sätt att betrakta problemet. Genom att analysera kontrasterna kunde slutsatsen dras att de skiftande uttalandena var lika sanna, men konceptuellt olika då de refererade till skilda aspekter. Den största skillnaden som observerades var vilken funktion som respondenten ansåg att logistikkedjan fyllde ut ett inre respektive yttre perspektiv. Gruppen kom fram till att "sanningar" kan betraktas utifrån olika blickpunkter. För att illustrera fenomenet skapades en modell över hierarkier i erbjudandet till kund.



Genom att resonera kring begreppet kärnprodukt och "the total product concept"²⁸ konstaterades att olika positioner ofta betraktar modellen utifrån skilda förutsättningar. Försäljningssidan vill erbjuda en differentierad, utökad produkt och betraktar de lägre nivåerna som grundläggande krav på leveransen vilka logistikavdelningen ska uppfylla. Brister i de högre nivåerna är av mindre vikt i behållandet av kunder, men väger betydligt mer vid förvärvande av nya kunder. Till viss del kan brister i de lägre nivåerna kompenseras med utökade tjänster. God utökad service kan dock endast kompensera brister inom den fysiska logistiken ett fåtal gånger. Konsekvensen blir att logistikavdelningen främst ser till de lägre nivåerna och försöker utföra dessa till lägsta möjliga kostnad. Exempelvis beskrevs detta genom att säljpersonalen lever i en hundra procentsvärld medan logistikerna hävdade att en leveransprecision några procent under hundra var rimlig. De sista procenten upp till hundra kostar mer än de smakar.

- Olika perspektiv på erbjudande till kund skapar motstridigheter mellan avdelningar där ena sidan betraktar differentierande värden av logistikkedjan och den andra endast de orderkvalificerande.

Skilda uppfattningar inom organisationer skapar suboptimeringar i form av att olika enheter strävar efter mål som inte alltid är i linje med övriga enheter. Exempelvis hade distributionscentralerna mycket rigida krav på de lagernivåer som de maximalt skulle föra för olika produkter. Dessa nivåer ansåg säljpersonalen inte vara i fas med vad som efterfrågades vilket sålunda försämrade leveransprecisionen. Kontrasterande kan ett handlande från säljpersonalens sida där de säljer mer än lagernivåerna tillåter betraktas som ett tjänstefel. Inom de olika enheterna skyddades aspekter för att säkerställa framgången för

²⁸ Hill, E & O'Sullivan, T, *Marketing* s. 142

den egna delen i logistikkedjan. Senge (1990) beskriver att enskilda delar i kedjan har tendens att endast se sin egen sektion istället för den fullständiga bilden. Motsatsen till detta beskrivs i en metafor av ett hologram där varje komponent i bilden beskrivs för att se helheten, men detta görs utifrån varje enhets vinkel. Gemensamt skapas en komplett bild utifrån alla synvinklar.²⁹ Att uppnå detta kräver att personliga visioner är likställda med de gemensamma vilket inte alltid tycks vara fallet i verkligheten.

- De gemensamma målen för företaget skiljer sig från avdelningarnas enskilda mål på grund av kontrasterande syn om vilka delar i erbjudandet som bör prioriteras.

Att ha en bristande förståelse för samtliga kostnadsdrivare i logistikkedjan, framför allt mellan försäljningssidan och logistiksidan är en vanlig förekomst som observerats. Dessa skilda inställningar är dock en förutsättning för att företaget ska drivas framåt men det är viktigt att kostnadsdrivarna möts på rätt nivå. Företaget måste ständigt sträva efter kostnadseffektivitet för att skapa värde för kunden.³⁰ Gruppen har dragit slutsatsen att företag kan få svårigheter att gå vidare med modernisering av logistiken på grund av de kontrasterande inställningarna. Det arbete som många företag idag utför med centralisering och generell lagerminskning är ett steg på rätt väg. Processen försvåras och saktas ofta ner då egna intressen inom företaget försöker behålla gamla strukturer. En iakttagelse som gjorts är att företag har påbörjat det Abrahamsson och Brege kallar det första steget i centralisering av logistikkedjan genom separering och centralisering av den fysiska distributionen. Resultatet av det första steget är en delad administration där säljverksamhet sköts vid de lokala säljbolagen medan administrationen för den fysiska distributionen centraliseras till ett fåtal distributionscentrum. Centraliseringen kan leda till separeringsvinster och professionalisering av arbetsuppgifterna inom de olika huvudprocesserna. Centraliseringen medför även "Economies of scale and scope" genom bättre samordning av de olika huvudprocesserna. Dessa yttrar sig enligt teorin i form av kortare ledtider, bättre koordinering och kontroll.³¹

Under analysfasen framkom problem som avsaknaden av en konsekvent IT-strategi kan medföra. Olika system kunde endast kommunicera med varandra uppåt i aggregerad form och inte tvärfunktionellt. Abrahamsson och Brege tar upp transparens mellan olika funktioner i logistikkedjan och menar att det är en förutsättning för att centralisera logistiken. Abrahamsson och Brege menar således att en förståelse måste skapas hos varje enhet för samtliga kostnadsdrivare längs hela kedjan.³² En sådan förståelse underlättas kraftigt av ett integrerat affärssystem. Det är viktigt att ha enhetliga strategier som bör satsas på till fullo. Enligt Jönsson består en framgångsrik strategi av analys, handlingskraft och disciplin. Framgångsfaktorn ligger i att analysera grovt men sedan framförallt genomföra och driva fram förändringarna och sedan se till att hålla samman de olika delmomenten. Det är då viktigt att beslutsfattaren har en stark övertygelse om att projektet ska lyckas som sedan sprids nedåt i organisationen³³

- Centralisering av logistiken medför många fördelar, men kräver en konsekvent IT-strategi, vilket skulle skapa ökad transparens inom logistikkedjan.

²⁹ Senge, P. M, *The Fifth Discipline*, s. 211

³⁰ Johnson, Scholes, *Exploring corporate strategies*. 165

³¹ Abrahamsson, Brege, *Distribution Channel Reengineering* s 168-174

³² Abrahamsson, Brege, *Distribution Channel Reengineering* s

³³ Jönsson, S. *Goda utsikter*, s. 344



Resan börjar nu närma sig sitt slut. Det tidigare fragmenterade pusslet sätts samman till en karta och de sista delmålen prickas ut. WRoM får alltmer bråttom fram till målet och inser att vissa delar i kartan bör tas bort för att hålla sig till det uppdragsgivaren finner intressant. Kartan måste med jämna mellanrum ses på håll för att lyckas överblicka helheten. Gruppen och strukturerna blir mindre intressanta samtidigt som den samlade kraften läggs på att komma fram till målet. Vid målet står uppdragsgivaren i sällskap och väntar efter att ha följt den karta som WRoM konstruerat. Han ser ut att vara nöjd!

Huvudpunkter i distribueringsfasen:

- Under stress flyttades gruppens fokus från grupprocessen till projektprocessen.
- I distribueringsfasen av projektet blev kondensering av rapporten viktig då målgruppens intresse var fokuserat kring supply chain. Prioriteringen var svår men nödvändig.
- När struktur och konsistens betonas riskerar detaljprecisionen i rapportens olika delar att påverkas.
- När målet närmar sig minskar beroendet av organisationsstrukturer och målkongruensen ökar.
- För att dra nytta av erfarenheter, analytiska lärdomar och konkreta upplevelser inför rapportering och presentation var gruppen tvingad att betrakta kunskaperna utifrån ett vidare perspektiv.
- Kommunikation mellan sälj- och logistikfunktionen krävs för att undvika suboptimering inom företaget.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Distribueringsfasen - Grupprocessen

Grupprocessen kulminerade under projektets distributionsfas. Det var nu viktigt att samla allas kompetenser för att leverera ett bra resultat. Gruppen upplevde situationen som pressad vilket skulle kunna innebära påfrestningar på gruppens utveckling. Den stressade situationen gjorde dock att fokus tillfälligt skiftade från grupprocessen och dess utveckling till projektprocessen. Viljan att prestera ett bra resultat externt överskuggade således viljan att utveckla gruppen internt.

- Under stress flyttades gruppens fokus från grupprocess till projektprocess.

Intressant i distribueringsfasen var att en tydlig rollfördelning kom naturligt utifrån individernas olika karaktärsdrag som i denna situation upplevdes stämma väl överens med metaforerna i RAT-testet. Karaktärsdragen från de sekundära roller som gruppmedlemmarna antog i stressade situationer under analysfasen blev i distribueringsfasen tydligare.

- De sekundära rollerna som identifierats av RAT testet under stressade situationer och svårigheter blev tydligare i distribueringsfasen. Individerna agerade som förutsetts.

Trots pressen försöktes samtliga gruppmedlemmars kompetens tas tillvara för att effektivisera de sista timmarna innan presentationen. Möjligen hade gruppen förföljt grupprocessutveckling och nått den sista fasen i FIRO teorin, samhörighetsfasen, om gruppen fortsatt med teambuildingen och analyserat rollerna efter presentationen. Individerna upplevde en rak och ärlig kommunikation inom gruppen i direkt anslutning till projektets distribueringsfas. Det var under slutfasen som betydelsen av ärlighet blev central för projektets framgång. Detta visar på en vidareutveckling av gruppens performingfas i Handys modell³⁴. Viktigt att reflektera över är dock huruvida det var gruppen i sig som hade förändrats eller om det var omständigheterna och den yttre miljön som påverkade agerandet. De yttre omständigheterna inverkar genom att målet blev tydligare och kom närmare. Adair beskriver målet som drivkraften bakom en grupps utveckling vilket leder till att när målet blir tydligt tvingas gruppen till ytterligheter³⁵. Det var således närheten till målet som drev WRoM till att prestera maximalt i distribueringsfasen.

- Påverkan från de yttre omständigheterna hade inverkan på gruppens effektivitet i slutfasens viktigaste skede.

³⁴ Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, s.149

³⁵ Adair, Jay, *Skapa ett bra team*

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Distribueringsfasen - Projektprocessen

I projektprocessens distribueringsfas planerades att leverera en Power Point presentation och en skriftlig rapport med Executive Summary. Initialt var tanken att rapporten, för att passa målgruppen, skulle omfatta ca 20-30 sidor. När det första utkastet till rapporten sammanställdes omfattade den uppemot 60 sidor. Därför beslöts att införa ett tydligt system med punkter efter varje stycke i rapporten för att läsaren snabbt skulle kunna tillgodogöra sig texten och lätt finna informationen av intresse. Punkterna fungerade även som en sammanfattning där de viktigaste resonemangen samlades. Rapporten var strukturerad efter de olika delarna i supply chain. I processen med att kondensera rapporten till ett enhetligt logistikperspektiv förändrades synen på vilka delar som hade störst relevans. Det var viktigt att få fram den inre effektiviteten i form av logistik, men även den yttre mot kund.

- I distribueringsfasen av projektet blev kondensering av rapporten viktig då målgruppens intresse var fokuserat kring supply chain. Prioriteringen var svår men nödvändig.

Rapportens layout ansågs vara viktig då den är vital för att fånga läsarens intresse och behålla uppmärksamheten. Likaledes upplevdes presentationen som betydelsefull då den var ett forum för att sprida intresset kring den fulla rapporten. Då presentationen endast skulle kunna omfatta toppen på rapportens isberg inriktades arbetsprocessen mot att skapa ett framtida intresse hos åhörarna, detta skedde genom marknadsföring av rapporten under och efter presentationen och genom ett mejlutskick.

- Paketering och marknadsföring var verktyg för att skapa intresse kring projektets resultat.

Upplägget på presentationen diskuterades med uppdragsgivaren och viljan till att ta upp vissa interna observationer kommunicerades från gruppens sida. Uppdragsgivaren var positiv till observationerna, men påpekade att huvudfokus skulle ligga på den fysiska logistiken inom ABC. Uppdragsgivaren kontaktade andra personer i olika funktioner, men vilka som skulle närvara kom inte till gruppens kännedom förrän kort innan presentationen. Power Point presentation utformades utifrån uppdragsgivarens problemformulering och intresse. De närvarande åhörarna var uppmärksamma och visade stort intresse för sina områden. Den efterföljande diskussionen om samarbetet mellan olika funktioner blev inte så aktiv som förväntat. Många uttryckte dock sitt intresse för rapporten och att de gärna återkom med frågor. Den bristande diskussionen kan ha berott på att platschefens närvaro hämmade vissa medarbetare att uttrycka sig fullt ut. Reaktionen efter presentationen var positiva men det är möjligt att presentationen hade lagts upp med bredare fokus om information om vilka som skulle närvara vid mötet framkommit tidigare.

Efter presentationen avtäckades gruppen av uppdragsgivaren och dennes administrativa sekreterare. Gruppen avslutade därefter projektet med att i pdf-format distribuera rapporten och ett tackmail till samtliga personer inom företaget som medverkat till eller varit berörda av projektet, detta var viktigt och betonades av uppdragsgivaren. Totalt delgavs ca 50 personer i 10 länder på två kontinenter resultatet av gruppens arbete. I och med detta avslutades projektprocessen.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Distribueringsfasen - Arbetsprocessen

I arbetsprocessens distribueringsfas transfererades den samlade kunskapen till en rapport och till en presentation. Fokus flyttades från de olika delarna till helheten och på ett obemärkt sätt från gruppen till projektet. Processen övergick från att analysera de separata delarna till att sammankoppla och dra slutsatser för att skapa en helhetsbild. Återkopplingarna till studiens huvudsyfte gjordes frekventare och strävan efter intern konsistens i rapporten förstärktes. Problemet i denna fas var att nya analyser tenderade att undvikas för att inte störa den riktning som utformats i de tidigare faserna. I slutförandet av projektet fanns inte tid att söka nya vägar och lösningar. Gruppen var tvingad till att acceptera situationen trots att nya möjligheter och uppslag uppfattades ända in i slutet.

- När struktur och konsistens betonas riskerar detaljprecisionen i rapportens olika delar att påverkas.

Efter att organisationsstrukturen i gruppen kontinuerligt ökat i betydelse genom arbetsprocessens tre första faser fick den i den avslutande fasen av projektet mindre betydelse. Som tidigare beskrivits när deadline närmade sig såg gruppen målet tydligare, vilket medförde att motivationen skiftade från att vara intern till att bli av extern karaktär. Detta ledde till en holistisk ansvarskänsla, ökad arbetsvilja och ökad målkongruens i arbetsprocessen. Funktionsgränser och hierarkier föll och ansvaret gentemot det gemensamma målet; en bra rapport och presentation, vilade nu på hela gruppen. Arbetet fortlöpte intensivare med mer av en ad-hoc strategi. Processen kunde därför liknas vid ett självspelande piano som i mångt och mycket pådrivs av att arbetet ställer höga krav och lägger stor press på gruppmedlemmarna.

- När målet kommer närmare minskar beroendet av organisationsstrukturer och målkongruensen ökar.

När projektet nått distribueringsfasen var det tydligt att arbetsprocessen hade förändrats markant från de inledande faserna. Den metodmatris som utvecklades under riktningssfasen hade fått en nära nog symbolisk roll. Arbetet skedde nu per automatik och stöd i metodmatrisen behövdes inte längre. En inneboende trygghet i projektet, problemformuleringen och gruppens kompetens hade ersatt tryggheten från en rigid arbetsmetod. Som tidigare argumenterats under arbetsprocessens riktningssfas så kan detta ha lett till en situation där validiteten i projektet stärkts på bekostnad av reliabiliteten.

- Metodstrukturens betydelse har minskat kraftigt över tid i projektet. Projektet skiftade från en extern trygghet till intern trygghet.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Distribueringsfasen - Lärandeprocessen

När lärandeprocessen gick in i distribueringsfasen ändrades inlärningsförloppet. Från att ha varit en process där gruppen och dess individer hela tiden utvecklats och förändrats genom nya situationer fokuserades lärandet nu på den kunskap som redan genererats. Ingen ytterligare tid fanns för reflektion och utveckling av de lärdomar och den information som ackumulerats i projektet. Detta ledde till att gruppen omedvetet slutade lära inom vissa områden. I hänseende till att information finns i oändlighet skulle ny kunskap och nya sökvägar endast ha försvårat arbetet med att slutföra projektet. Den nya kunskapen som formades i distribueringsfasen var istället sådan som rörde presentationen och projektarbete i allmänhet.

- Inför distribueringsfasen avslutades gruppens lärandeprocess i vissa avseenden.

Den kunskap som samlats i gruppen måste kunna spridas för att göra nytta och komma till användning i organisationen. Gruppen nådde i distribueringsfasen fram till en situation där lärandet framkallade ett nytt perspektiv på omvärlden och hur processen, men även de enskilda individerna, hade utvecklats. Fokuseringen kom nu att läggas på den frambringade kunskapen och hur WRoM kunde maximera nyttan av reflekterande erfarenheter, analytiska lärdomar och konkreta upplevelser genom att transferera dess till den rapport och en presentation. Det blev angeläget att observera informationen utifrån ett helikopterperspektiv och granska det slutgiltiga resultatet objektivt för att komma till insikt om det gruppen som helhet, men även varje individ, hade lärt sig under tidens gång. Detta i sin tur skapade en ny lärdom genom att gruppmedlemmarna reflekterade och analyserade det som tidigare skett. Samtliga i gruppen utvecklades genom att ta hjälp från varandras tidigare erfarenheter och kunskaper från presentationer. Genom feedback och ärlighet kunde individerna reflektera över, och förbättra det egna agerandet i presentationsövningarna.

- För att dra nytta av erfarenheter, analytiska lärdomar och konkreta upplevelser inför rapportering och presentation var gruppen tvingad att betrakta kunskaperna utifrån ett vidare perspektiv.

Lärandeprocessen har löpt från projektets start och löper vidare efter dess slutförande. Det kumulativa lärandet har framförallt gjort framsteg i turbulenta situationer där de övriga processerna hamnat i toppar eller dalar. Detta skapar unika situationsbundna kunskaper men också generaliserbara lärdomar om projekt- och grupparbeten.

	R	I	A	D
G				
P				
A				
L				
O				

Distribueringsfasen - Observationsprocessen

I distribueringsfasen av observationsprocessen kom fokus att läggas på att presentera slutsatser angående logistikmanagement för företaget.

Presentationen rörde initialt endast en liten grupp. Denna grupp utökades dock desto närmare tiden för presentationen. Intresset bland de anställda ökade markant och mot slutet kontaktades gruppen spontant av anställda med bidrag till projektet. Detta kan anses vara ett bevis på den nyfikenhet som väckts inom företaget för projektet. Viljan att närvara, i enlighet med Kärreman och Alvesson³⁶, kan också ses som ett uttryck för de anställda att känna gemenskap med organisationen. Under sammankomster, som presentationen, skapas ett gemensamt "shared universe" där de anställda får ta del av helheten och organisationskulturen samt interagera med varandra. Gruppen hade tidigare upplevt interaktionen mellan de anställda som anspråkslös. Att skapa samhörighet är vitalt för att få till stånd målkongruens inom en organisation. Gruppen upplevde en klar effekt av undersökningens påverkan enbart genom att vara och verka i företaget. Detta ger en indikation på de anställdas medvetenhet om företagets bristande kunskap om konkurrenten och deras vilja att bli informerade.

- Efterhand ökade intresset för projektet inom företaget, vilket kan ses som en indikation på viljan att förbättra omvärldsbevakningen.

I presentationen redogjordes för konkurrentens logistiksystem och efteråt skapades utrymme för att utreda och diskutera vissa aspekter som presenterades angående den interna organisationen. På många sätt förstärktes de uppfattningar som funnits, men diskussionen ledde också vidare till förståelsen om problemens omfattning. Klyftan mellan logistik och försäljning diskuterades något trevande, men efter en stund konstaterades det att problematiken definitivt var närvarande men besvärlig att lösa. En anställd på logistikavdelningen hävdade: "Så har det alltid varit och så kommer det alltid att vara, ni skall sälja och vi skall leverera." Detta uttalande kan anses elementärt, men tyder trots allt på en stor svårighet i arbetet med att integrera företagets logistikkedja. I enlighet med Normann är det viktiga att ledningen kan öka kommunikationen mellan avdelningarna för att undvika suboptimering. Hur ledningen bemöter dessa konflikter reflekteras ner i organisationen och dessa attityder blir fundamentala för den framtida utvecklingen.³⁷ Många av de problem som idag existerar i detta avseende har kommit som en effekt av den generella lagerminskning som gjorts inom företaget. Att kundservicen blir lidande på grund av lagerreduceringen överensstämmer med Senges tes om att dagens problem ofta kommer av gårdagens lösningar.³⁸

- Kommunikation mellan sälj- och logistikfunktionen krävs för att undvika suboptimering inom företaget.

³⁶ Kärreman och Alvesson, *Making Newsmakers: conversational identity at work*

³⁷ Normann, *Skapande företagsledning*

³⁸ Senge, *The Fifth Discipline*, s. 57

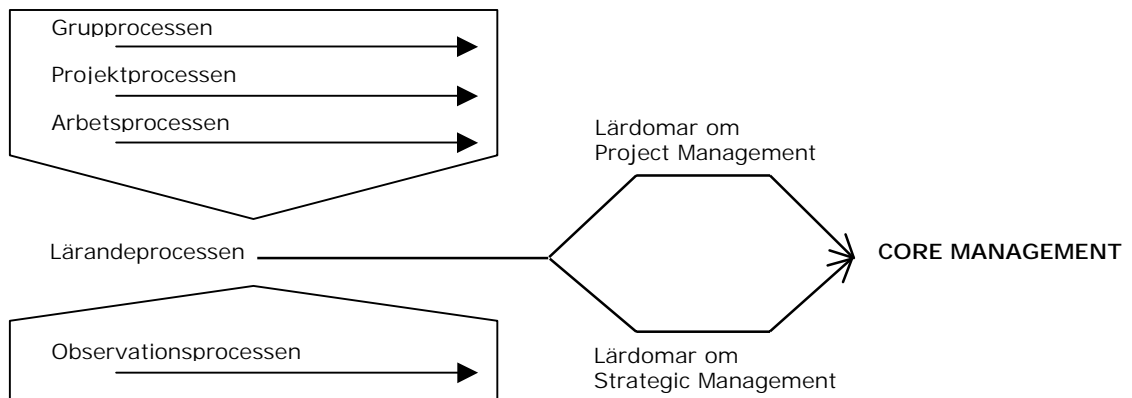


Den deskription och reflektion som gjorts tidigare i rapporten ligger till grund för de slutsatser som presenteras i detta avslutande kapitel. Slutsatserna visar vilka lärdomar och insikter som gruppen har vunnit under projektarbetets gång.

Lärdomarnas kärna, att skapa en förståelse för management i ett projekt relativt management i ett stort företag, är nära kopplat till syftet med kursen Management. Gruppen argumenterar i jämförelsen mellan projektarbetet och företaget att flera paralleller kan dras mellan den lilla och den stora organisationen. Lärdomarna kring dessa paralleller avslutar rapporten och presenteras under rubriken "Core Management".

Det som leder fram till lärdomarna om core management har sin grund i områdena "project management" och "strategic management". Under project management behandlas lärdomar om utvecklingen över tid av den lilla organisationen rörande gruppen, projektet och arbetet. Under strategic management behandlas lärdomar om ledning, styrning och strategier i det stora företaget. Lärdomarna inom båda områdena har grund i projektarbetets fem parallella processer.

I figuren nedan visas schematiskt hur gruppens samlade managementlärdomar dragits. Den centrala lärandeprocessen beskriver det totala lärandet under hela projektet. Lärandeprocessen är ett resultat av de fyra resterande processerna i vilka projektarbetet förts framåt. Arbets-, projekt- och gruppprocessen har legat till grund för lärandet inom project management, medan observationsprocessen har gett lärdomar inom strategic management. Dessa två delar kombinerade ger kärnan av gruppens managementlärdomar.



Lärdomar om Project Management

Detta stycke behandlar de lärdomar rörande project management som gruppen har tillgodogjort sig i projektarbetet på värdföretaget. Lärdomarna består till största delen av lärdomar om utvecklingen över tid (faserna) av den lilla organisationen rörande gruppen, projektet och arbetet (processerna).

En av de första lärdomarna gruppen drog berörde uppstartandet av ett projekt. I en ny situation visade det sig ofta vara en balansgång mellan att fundera och att agera. Handlingskraft kan ofta vara motsatsen till eftertänksamhet, det vill säga risken att rusa iväg utan att först tänka igenom situationen. För att handla i en viss situation krävs en god kännedom om interna brister i gruppen eftersom dessa brister kommer att avspeglas tydligare i intuitiva handlingar än i noga övervägda och ifrågasatta handlingsplaner. Okunskap om interna brister och frustration över att inte komma igång kan i början ha medfört en ogenomtänkt arbetsstruktur.

- Handlingskraft visade sig ofta vara motsatsen till eftertänksamhet. Handlingskraft krävde god kännedom om de interna bristerna.

I samstämmighet med Schutz resonemang kring heterogena team har gruppens diversifierade sammansättning uppfattats vara till gagn för projektarbetet. Heterogenitet är dock ett relativt begrepp, och ur ett helhetsperspektiv ses fyra ekonomistudenter som en relativt sett homogen grupp. Detta skapar ett visst tänkande, vilket troligen präglade de vägval som gjordes i riktningfasen. Det är tydligt att olika åsikter ställt krav på iteration och ifrågasättande i senare faserna av projektet. Detta märktes genom nödvändigheten av omprioriteringar i slutet av projektet.

- Heterogenitet i gruppen skapade ifrågasättande och förutsättningar för att finna en balans mellan att likrikta resurserna mot målet och behålla ifrågasättandet.

I enlighet med FIRO-teorin upplevdes grupprocessens mognad avgörande för projektarbetets utveckling. Att lämna riktningfasen utan ett aktivt ifrågasättande visade sig ställa höga krav på det framtida utvärderandet av metoden. Arbetets utveckling bör därmed ske i samspel med gruppens utveckling och den struktur som gruppen arbetat fram. Genom olika faser i mognadsprocessen krävdes varierad organisationsstruktur, utvecklingen kan liknas vid en timglasform och kopplas till Handys fyra faser. Inledningsvis hade gruppen en låg struktureringsgrad på organisationen för att gynna ifrågasättande av riktningen vilket hörde samman med gruppens process av att lära känna varandra i forming- och stormingfasen. Efterhand stramades organisationen kring den riktning som gruppen valt vilket innebar att gemensamma normer sattes upp. Gruppen befann sig därmed i normingfasen. Organisationsstrukturen frikopplades sedan åter och öppnade upp för fritänkande samt ett maximalt utnyttjande av gruppmedlemmarnas kompetenser och nådde därmed den högpresterande performingfasen.

- Olika faser i gruppens mognadsprocess krävde olika form av organisationsstruktur.

Under projektets gång blev det allt viktigare att ha en fungerande administration. Administrationsstrukturer som inordnats tidigt i projektet förlorade sin roll efter hand då olika personligheter och olika faser av arbetet krävde olika administrationssystem. Först när ett gemensamt system hade blivit överenskommet blev administrationen en hjälp.

- Administration måste utvecklas i linje med organisationen i övrigt för att fungera stödjande.

Att relationen till företaget var god upplevdes som en förutsättning för ett tillfredsställande resultat i projektet. Projektets administrativa hantering i företaget påverkar kvaliteten på projektarbetet. Vidare styr uppdragsgivarens position delvis vilken legitimitet projektet får i organisationen. Detta har tidigare belagts genom Holme & Solvang under insamlingsfasens projektprocess. Gruppen upplevde att relaterade enheter och personal måste acceptera uppdraget för att funktionen skall passa in i det organisatoriska systemet och stödjas av detta.

- För att gruppen skulle kunna verka inuti företaget krävdes legitimitet av existensen och uppdraget.

Upplevelsen har varit att projektet i viss mån har vinklats till att fokusera på det som driver den enskilde individen. Då uppdragsgivarens frågeställning inte fullt överensstämde med vad som drev gruppen tog arbetet initialt ett starkt företagsekonomiskt perspektiv istället för det önskade tekniska perspektivet. Relevansen av att tidigt sätta fokus genom att statuera målgrupp och problemställning tydliggjordes av detta. Feedback från uppdragsgivaren till gruppen medverkade till att fokusera projektet kring problemformuleringen. En grupp bör därmed utvärdera sin matchning mot uppgiften för att kunna bedöma behovet av feedback och ifrågasättande.

- Vikten av att tydligt förstå problemställningen ökar om personliga mål fullt överensstämmer med uppdragsgivarens mål. Diskrepans ökade behovet av feedback och ifrågasättande.

Internt i gruppen genomlevdes flera problem. Många kunde lösas genom organisatoriska förändringar. Fyra huvudsakliga problem identifierades; effektivitet, ansvar, kunskapshantering och silotänkande. Dessa problem löstes organisatoriskt och ledde gruppen från en relativt avsaknad av organisationsstruktur till en mikroversion av en matrisorganisation med formella hierarkier och interna deadlines.

- För att projektgruppen skulle kunna möta problemen som uppstod krävdes en öppenhet för förändring av organisationsstrukturen. Tydliga likheter mellan projektgruppens och företagets organisation växte fram över tid.

Den matrisformade metodmodell som användes i projektet strävade efter att ge riktning och struktur till projektets arbetsprocess samt att säkerställa projektets validitet och reliabilitet. Modellen visade sig ha stor betydelse för arbetets riktning och struktur initialt för att sedan gradvis minska i betydelse innan den slutligen kom att inta en närmast symbolisk roll i projektets slutfas. Då metodmodellen upplevdes stärka reliabiliteten i arbetet medan klarheten i problemställningen stärkte validiteten kunde en trade-off konstateras. Eftersom ökad klarhet i problemet över tid minskade metodens formaliseringsgrad kan validiteten sägas ha ökat över tid på bekostnad av reliabiliteten.

- Metodstrukturens betydelse minskar över tid då projektet skiftar från intern trygghet till extern trygghet. Detta upplevdes stärka validiteten på bekostnad av reliabiliteten.

I relation till den interna organisationen i projektgruppen kan konstateras att metodstrukturen måste stödjas av en organisatorisk struktur. Flera av de problem som uppstod under projektarbetet relaterade till hur gruppen inte kunde prestera vad som

statuerats i arbetsmetoden. Efterhand kunde dock organisationen matcha metoden och problem övervinnas. Detta skedde genom att kalibrera både organisationsstrukturen och metodstrukturen till att mötas.

- Metoden i projektet måste stödjas av en organisationsstruktur för att kunna genomföras.

Lärdomar om Strategic Management

Efter att ha presenterat lärdomarna kring Project management där den lilla organisationen var central, presenteras nu gruppens lärdomar inom strategic management. Strategic management är här definierat som ledning, styrning och strategier i det stora företaget och lärdomarna baseras på observationer i företaget (observationsprocessen) över tid (faser).

Genom konkurrentanalysen studerade gruppen hur konkurrenten gör för att sedan kunna svara på varför de agerar som de gör. Frågan hur blir därmed ett medel för att nå svaret på den viktigare insikten varför eftersom strategier måste relateras till interna kompetenser. Konkurrentanalysen är en del i omvärldsbevakningen. Förståelsen av omvärldsbevakningens betydelse ökade när gruppen insåg att mycket lite information angående konkurrenten fanns att tillgå internt i företaget. Omvärldsbevakning är av vikt för att utvärdera det egna företaget gentemot markanden, men även för att skapa delaktigheter och lärande i den egna organisationen. Det underbygger för att sätta upp offensiva och realistiska mål, men ger även kunskap om hur målen kan nås. Den bristande omvärldsbevakningen kan vara en bidragande orsak till att företaget förlorat konkurrenskraft.

- Ett företag måste utvärdera den roll som det spelar i en industri. Denna roll måste relatera till kunder, konkurrenter och partners, samt kommuniceras och accepteras till de anställda.

En reflektion som gruppen gjort beträffande suboptimering är att ingen funktion eller process i företaget kan betraktas som isolerad, utan måste alltid relateras till helheten. Detta ledde till kunskapen om att logistiken påverkar försäljningen lika mycket som tvärtom. Den gemensamma visionen divergerar mellan avdelningarna och utvecklas åt skilda håll. Skillnaden i atmosfär som gruppen noterade mellan avdelningar kan bidra till en sådan problematik. Det kan vara effekten av olika sorters management, men kan också bero på de anställdas olika personliga intressen.

- Olika funktioner i företaget var ömsesidigt beroende vilket gör att de måste sammanlänkas för att skapa en vinnande helhet. Parallellt måste ett samstämt ledarskap kommunicera en vision och skapa målkongruens mellan avdelningarna.

Efter reflektioner och observationer kring lagerreducering och centraliseringsstrategier noterade gruppen att en förändring i strategi kan medföra positiva effekter för företaget. Förändringar av strategier måste dock kommuniceras för att reducera negativa interna effekter och resistens till förändring. En ny strategi påverkar samtliga kanaler inom logistikkedjan, men det är lätt hänt att informations- och säljkanalen hamnar bakom den fysiska logistikkanalen. Ett sådant system skapar missanpassningar istället för stöd till den valda strategin. Uppstår en brist på samförståelse hos varje enhet för samtliga kostnadsdrivare i logistikkedjan skapas svårigheter att gå vidare med moderniseringen av

logistiken. Effekten ökar genom att utvecklingen kan betraktas som negativ av vissa enheter, vilket gör att motståndet från dessa avdelningar växer.

- Hur ledningen kommunicerar strategiförändringar påverkade möjligheterna att undvika suboptimering och splittring i organisationen.

Den regerande synen inom gruppen om vad som karaktäriserar en bra ledare är förmågan att kommunicera, skapa öppenhet och högt i tak. Iakttagelser visade dock att den arbetsbördan var ett hinder för chefen vilket underminerade möjligheten att interagera med medarbetarna. Mycket tid lades på att administrera, vilket skapade en negativ inverkan på den interna kommunikationen.

- Förmågan att vara en öppen och kommunikativ ledare hämmas av en för hög arbetsbörda

Problematiken kring att toppledningen inom företag sätter sin prägel på attityder och inställningar observerades inom företaget genom det mindervärdeskomplex som fanns gentemot konkurrenten. Chefernas inställning om att det egna företaget inte har förmågan att bli bättre än konkurrenten reflekteras och fortplantas nedåt i hierarkin och kan skapa negativa effekter på alla nivåer. En effekt av detta kan bli att säljpersonalen försöker kompensera kunden. Fenomenet kan betraktas som en differentieringsstrategi genom att utföra anpassade tjänster som konkurrenten inte gör, trots de oförsvarbara kostnaderna som följer. På så vis tvingas värdföretaget till ett beteende som blir en slags passiv spelteori, istället för att formulera en strategi som passar företaget och kunderna.

- Ledningens attityder påverkade de anställdas inställning. Inställningen fortplantas inte endast internt utan riskerar även att reflekteras externt.

Det kommunicerades tidigt till gruppen att den viktigaste information var den som behandlade konkurrenten och sekundärt det som observerats internt i företaget. Detta kan återspegla en ovilja att se den egna organisationens brister och istället blunda för interna problem. Företagets förklaring till varför de halkat efter var inte på grund av interna brister, utan på grund av att konkurrenten var effektivare inom flertalet områden. Tonvikten läggs då på att iaktta, istället för att fokusera på den egna organisationen och dess förbättringsmöjligheter. En tolkning är också att en stor brist av information om konkurrenten leder till en rädsla för ovissheten i sig. Risken finns också att dessa iakttagelser blir självuppfyllande där konkurrenten alltid upplevs som bättre.

- Företags unika resurssammansättningar försvårar kopiering av strategier, varför att ett internt fokus borde komplettera det externa när strategier formuleras. Företagsledningens tro på den interna förmågan och viljan att observera egna brister upplevdes ha betydelse för företags konkurrenskraft.

Projektgruppen observerade en återhållsamhet i de hierarkiska rollerna som skapade försiktighet i uttalande och handling. Detta kan vara en bidragande faktor till det arbetssätt som idag präglas av försiktighet. Kontrasterande var bilden av konkurrentens annorlunda syn på företagsledning. Konkurrenten utövar en mycket fokuserad aggressiv strategi, vilket har visat sig mycket framgångsrikt i de flesta avseenden. Detta illustrerar vikten av handlingskraft och enhetliga strategier. Risken att stagnera i handlingsplaner på grund av avsaknaden av beslutsamhet och fokus förefaller ha ogynnsamma effekter.

- Starkt internt fokus visade sig skapa fokuserade aggressiva strategier hos konkurrenten. Denna beslutsamhet tycks ge ett försprång i konkurrensen.

Core Management

Genom att relatera gruppens erfarenheter av arbetet i en liten projektgrupp (project management) till observationer i ett stort företag i svenskt näringsliv (strategic management) skapas gruppens lärdomar inom "core management". Därmed återknyts även till rapportens inledning och till syftet med kursen. Core management beskriver alltså kärnan av gruppens managementlärdomar.

Den djupstudie som projektgruppen genomfört visar på tydliga generaliserbara grundläggande lärdomar om kopplingarna mellan den lilla och den stora organisationen. Initialt döljs de principiella likheterna mellan projektarbetet och företaget av de betydande skalskillnader och verksamhetsskillnader som föreligger. Gruppen kunde dock vinna insikt i dessa likheter över tid i arbetet.

Likheterna mellan slutsatserna blev tydliga och de föreföll även kunna kategoriseras i fem framgångsfaktorer, alla gemensamma för den lilla och den stora organisationen. Framgångsfaktorerna kan delas in i externa respektive interna faktorer. De externa faktorerna rör mål och extern organisation medan de interna faktorerna omfattar metod, organisationsstruktur och grupsammansättning.

	Liten projektgrupp	Stort företag
Externa framgångsfaktorer	Mål	
	Extern organisation	
Interna framgångsfaktorer	Metod	
	Intern organisation	
	Grupp	

Rent praktiskt identifierades fem likheter mellan den lilla och den stora organisationen när slutsatserna drogs och jämfördes. Lärdomarna fylls på allteftersom de olika likheterna utreds enligt följande.

MÅL	
Lärdom om Project Management	Lärdom om Strategic Management
Vikten av att tydligt förstå målet ökar när de personliga drivkrafterna inte överensstämmer med målgruppens. Diskrepans ökar behovet av feedback och ifrågasättande.	Alla funktioner inom ett företag är ömsesidigt beroende och påverkar varandra och måste sammanlänkas för att skapa en vinnande helhet samtidigt som ett enhetligt ledarskap kommunicerar en vision och skapar målkongruens.

I projektorganisationen är det en konstant balansgång mellan att uppfylla det interna målet, individernas drivkraft, i detta fall ett företagsekonomiskt synsätt, och att tillmötesgå målgruppens önskemål, i detta fall tekniskt synsätt. Organisationer som upplever detta behöver skapa en atmosfär där ifrågasättande och feedback uppmuntras. Olika funktioner inom ett företags organisation kan uppleva en liknande konstruktiv spänning mellan funktionens och företagets mål. Att en säljenhet skall sälja så mycket som möjligt, men endast till de nivåer som logistiken lyckas leverera och supporten stödja är ett exempel på hur denna spänning kan uppstå. Gemensamt för både den lilla och den stora organisationen är att företagets eller projektets mål riskerar upplevas som skilda från individens mål. Om spänningen blir för stor kan det resultera i disharmoni och

suboptimering mellan funktioner eller projektmedarbetare. Därmed blir det viktigt i den stora organisationen, såsom i den lilla, att skapa en sammanhållande kultur med övergripande visioner, vilka alla funktioner eller projektmedarbetare accepterar.

EXTERN ORGANISATION

Lärdom om Project Management

Ett företag måste utvärdera den roll som företaget spelar i en industri. Denna roll måste relateras till kunder, konkurrenter och partners samt kommuniceras till och accepteras av de anställda.

Lärdom om Strategic Management

För att en grupp skall kunna verka inuti en annan organisation krävs att gruppen legitimerar sin existens och sitt uppdrag.

Legitimiteten som gruppen fick utifrån uppdragsgivaren var betydelsefull för projektets fortskridning och individernas motivation. Genom legitimiteten ökade det positiva mottagandet från värdföretagets anställda, vilket underlättade för gruppen att skapa bra relationer till sin omvärld. I sin tur påverkade detta projektets resultat positivt. Situationen kan likställas med den roll ett företag spelar i sitt nätverk. Ett framgångsrikt företag vilar ofta på sina goda relationer till marknad, kunder, konkurrenter och partners. Dessa relationer skapar och influerar marknadens bild av företaget, och torde således påverka organisationens utveckling. Gemensamt för den lilla och den stora organisationen är alltså vikten av att anpassa sig till de externa omständigheterna för att skapa goda relationer till omvärlden, vilket i sin tur föder nya framgångar.

METOD

Lärdom om Project Management

Handlingskraft kan ofta vara motsatsen till eftertänksamhet. Handlingskraft kräver god kännedom om interna brister.

Lärdom om Strategic Management

Det är av vikt att företagsledningen har en stark tro på företagets förmåga och är observanta på interna brister.

Den handlingskraft som gruppen skapade genom att snabbt utveckla en modell för arbetet gav något som skulle kunna kallas "moving advantage". Att spendera för mycket tid på eftertanke kan skapa ett hinder i projektets utveckling. På samma sätt arbetar många företag med en tilltro till interna resurser och kompetenser, vilket ger en tillförlitelse på intuitiva handlingar. Vissa stora företag i svenskt näringsliv använder sig av paroller såsom, "hellre ungefär rätt än exakt fel" eller "vi testar oss fram" vilket kan leda till "first mover advantages". Att använda en "follower"-strategi kräver en noggrann konkurrentanalys av strategierna och dess imiterbarhet samt av företagets egna positionering i industrin.

INTERN ORGANISATION

Lärdom om Project Management

Olika faser i gruppens mognadsprocess kräver olika form av organisationsstruktur.

Lärdom om Strategic Management

En lednings negativa attityd fortplantas och kan ha förödande effekter på företaget och de anställdas inställning som sedermera reflekteras externt.

De organisatoriska och administrativa lösningar som etableras måste anpassas till de faser som en grupp genomgår. Missanpassning kan leda till stagnation kontra ogenomtänkt handlande vilket riskerar gruppens arbete samt resultatet av arbetet. Stormingfasen som motsvarar den inledande riktningfasen i en grupp kan på många sätt jämföras med ett företags tillväxtfas. I likhet med gruppens utveckling kräver företagets utveckling en anpassning av ledarskap, struktur och strategier för att bli framgångsrikt. När gruppen når

sitt mål i den fas som beskrivs performing eller distribution slutar gruppen precis som företaget i mognadsfasen att investera i organisationen utan skördar det som byggts upp. Värdföretaget har länge skördat vinster av tidigare framgångar men har förbisett behovet av att återuppta strävan efter potentiella tillväxtaspekter i industrin, vilket återspeglas i ledarskapet. Fokus i ledarskapet kan därmed löpande behöva skiftas för att skapa maximal hävstång på de förutsättningar som gruppen respektive företaget omgärdas av.

GRUPP	
Lärdom om Project Management	Lärdom om Strategic Management
Heterogenitet skapar ifrågasättande. Det är av vikt att finna en balans mellan att likrikta individerna mot målet och att behålla ifrågasättandet.	Ledningen måste kommunicera företagets strategi för att undvika suboptimering och splittring.

Genom reflektion fann gruppen att balansen mellan individerna var viktigt för att skapa en organisation som kan variera förmågan att behålla ifrågasättandet men samtidigt fokusera resurserna mot ett angivet mål. Heterogenitet skapade gynnsammare förutsättningar för reflektioner och utveckling, vilket drev gruppen framåt. Detta kan jämföras med hur heterogeniteten även driver utvecklingen i en organisation. Dock är det av vikt att skapa samstämmighet i heterogeniteten för att lyckas skapa en gemensam organisationskultur, vilket kan jämföras med den kultur som skapades i gemytlighetsfasen och kring arbetsnamnet WRoM. Vidare kan upplevelsen av den struktur och konsensus som en tillförordnad chef i den lilla gruppen skapade, kopplas till viken av ett bra ledarskap i ett företag. Heterogenitet kan dock skapa problem med suboptimering, vilket är en vanlig förekomst i stora organisationer som även projektgruppen fick erfara.

Sammanfattning av Core management

I tabellen visas de övergripande lärdomar som dragits inom de fem framgångsfaktorerna schematiskt. Huruvida de övergripande lärdomarna är generaliserbara är osäkert. Givet den kvalitativa metoden i studien torde inte en generalisering vara möjlig. Då både projektgruppen och företaget förefaller vara representativa och då studien varit ingående torde viss generalisering kunna göras, dock med vetskapen om studiens brister. I denna avslutande tabell sammanfattas gruppens viktigaste managementlärdom, likheten mellan den lilla och den stora organisationen.

		Liten projektgrupp	Stort företag
Externa framgångsfaktorer	Mål	Tydlig problemställning och interna mål	Tydlig företagsvision och mål på lägre nivåer
	Extern organisation	Bra kontakt med uppdragsgivare, legitimitet i org. och administration	Bra relationer till partners i nätverket. Bra image.
	Metod	Tydlig arbetsstruktur och intern administration	Tydlig strategi och administration
Interna framgångsfaktorer	Intern organisation	Flexibel organisation och delat ledarskap	Tydlig organisationsstruktur och ledarskap
	Grupp	Heterogen men balanserad grupp av individers personlighet och kunskap	Heterogen men balanserad personal och företagskultur.

Källförteckning

- Abrahamsson, M, Brege, S, *Distribution Channel Reengineering* Linköping University, 1995
- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, 1998
- Bruce, Bessant, *Design in Business-Strategic Innovation Through Design*, Pearson Education Limited , 2002
- Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, 2000
- Börjesson, L, *ABC-bok om lärande*, Metoda, 1983
- Hill, E & O'Sullivan, T *Marketing* Longman Modular Texts, 1999
- Holme, Solvang, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1997
- Jay, R, *Skapa ett bra team*, Richters Förlag Malmö AB, 1995
- Johnsson, G, Scholes, K, *Exploring corporate strategy*, Prentice-Hall, 1999
- Jönsson, S, Goda utsikter – *Svenskt management i perspektiv*, Nerenius & Santérus Förlag, 1995
- Kolb, *Experience and learning* 1987
- Källström, A, *I spetsen för sin flock – Normer för svenskt management*, Industrilitteratur, 1995
- Kärreman, Alvesson, *Making Newsmakers: Conversional Identity at Work*
- Maccoby, M, *The Gamesman- The new corporate leaders*, Bantam books, 1978
- Montgomery, D & Weinberg, C B *Towards Strategic Intelligence Systems*. Journal of Marketing, 1979:43
- Normann, R. *Skapande företagsledning* Bonnier Alba, 1993
- Normann, R, *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi , 2001
- Samuelson, L, *Controllerhandboken*, Teknikföretagen av Industrilitteratur AB, 2004
- Senge, P. M, *The Fifth Discipline*, Currency/Doubleday, 1990
- Schutz, W, *Den goda organisationen*, Natur och Kultur, 1997
- Schutz, W, FIRO: A three Dimensional Theory of Interpersonal Behaviour, WSA, 1989