

Malmö Högskola

Teknik och Samhälle

Projektledning 11-20 p, ht 2001

Handledare: Fredrik Björk, Anders Nilsson

Examinatorer: Camila Kempe, Anders Nilsson, Fredrik Björk

Inlämningsdatum: 2001-12-18

Nätverk mellan Föreningar och Företag – humankapitalperspektiv

Harald Andersson

EvaLena Cronhamn

Thomas Cronhamn

Maria Nordblad

Per Rosenquist

Sammanfattning

Under hösten 2001 har vi läst kursen projektledning 11-20 poäng kvällstid på Malmö högskola. Kursen bygger på att kursdeltagarna i gruppform ska tillgodogöra sig litteratur och även omsätta idéerna i ett konkret projekt. Vår grupp har valt att bedriva ett projekt utifrån projektidén ”Nätverk mellan föreningar och företag med humankapitalperspektiv”.

Rapporten tar dels upp angivna examensuppgifter kring kurslitteraturen, dels resultatet från vårt projekt. Examensuppgifterna innefattar beskrivning och redogörelse av strategiskolor samt koppling av dessa till vårt projekt i diskussion kring olika strategiskolor utifrån rationell diskurs kontra förändringsdiskurs. I rapporten beskriver vi även genomförandet av projektet och den grupprocess som bidragit till projektets resultat. Avslutningsvis genomför vi en diskussion där vi sammanfattar gruppens reflektioner över projektet och kursen.

Som projektmetod har vi valt att arbeta utifrån KUBUS[®], där metoder som röd/grön ledare, arenor, Steps & Stones och mötesnycklar har varit centralt i vårt arbetssätt. Utifrån kurslitteraturen har vi även studerat vilka strategier vi kan finna tillämpbara på vårt arbete. Vi har förstått att miljö, omgivning och situation avgör strategival.

För att genomföra vårt projekt har vi inhämtat kunskap på flera håll. Vi har intervjuat företag och föreningar i Malmö och även studerat litteratur som har anknytning till idén. Projektet har resulterat i en sammanställning av erfarenheter om hur föreningar och företag ser på samarbete via humankapital.

Disposition

Detta dokument riktar sig dels till studerande och examinatorer på kursen ”Projektledning 11-20 p, ht-01” på Malmö Högskola, dels till de människor i olika förenings- och företagsorganisationer som vi intervjuat. Vi har valt att delvis avvika från skolans rekommenderade disposition gällande examensuppgiften. Vår rapport innehåller i stället ett speciellt strategiavsnitt, *Strategisammanfattning*, som kortfattat beskriver de olika strategiskolorna i boken *Strategy Safari*. I det avsnittet finns även en diskussion kring Sahlins diskurser utifrån strategierna. Vi har gjort kopplingar till vårt projektarbete samt projektidé under *Kopplingar mellan vår grupprocess och strategier* samt *Strategier för projektidén*. Som projektarbetsmetod har använts valda delar av KUBUS[®] och grupprocessen är beskriven under *Grupprocessen*.

Det mesta av vårt kunskapsinhämtande för projektidén har gjorts genom att intervjua företrädare för föreningar och företag. En sammanställning finns under *Intervjusammanställning*.

Projektrapporten kommer även att delges de som bidragit med åsikter och tankar kring horisontella nätverk mellan föreningar och företag. För dem finns det mest matnyttiga innehållet under huvudrubriken *Projektidéresultat*.

Innehållsförteckning

1	<u>Inledning</u>	1
1.1	<u>Bakgrund</u>	1
1.2	<u>Syfte</u>	2
1.3	<u>Metod</u>	2
2	<u>Strategisammanfattning</u>	3
2.1	<u>Allmänt</u>	3
2.2	<u>Designskolan</u>	3
2.3	<u>Planläggningsskolan</u>	4
2.4	<u>Positioneringsskolan</u>	4
2.5	<u>Entreprenörsskolan</u>	5
2.6	<u>Kognitiva skolan</u>	5
2.7	<u>Lärandeskolan</u>	6
2.8	<u>Maktskolan</u>	6
2.9	<u>Kulturskolan</u>	6
2.10	<u>Miljöskolan</u>	6
2.11	<u>Konfigurationsskolan</u>	6
2.12	<u>”Projektdiskursen”</u>	8
2.13	<u>Strategy Safari kontra diskurserna</u>	9
3	<u>Projektets genomförande</u>	11
3.1	<u>Grupprocessen</u>	13
3.2	<u>Projektmedlemmar</u>	14
3.3	<u>Vår process ur ett KUBUS[®]-perspektiv</u>	16
4	<u>Kopplingar mellan vår grupprocess och strategier</u>	19
5	<u>Projektidéresultat</u>	21
5.1	<u>Intervjusammanställning</u>	21
5.2	<u>Strategier för projektidén</u>	23
5.3	<u>Reflektioner på andra uppsatser</u>	25
5.4	<u>Reflektioner på Robert D Putnam</u>	26
5.5	<u>Möjligheter och fallgropar</u>	26
6	<u>Gruppens reflektioner över projektet och kursen</u>	27
7	<u>Litteraturförteckning</u>	30

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att sponsra föreningar ekonomiskt är något som många företag, stora som små, sysslar med. Båda parter har vinning i detta, företaget får en positiv association och föreningen får förutsättningar att utvecklas och blir bättre. Varför då komplicera den här tillvaron genom att envisas med att det inte räcker?

På kvällskursen Projektledning 11-20 p sattes vår grupp ihop utifrån den gemensamma tanken att vi alla ville titta på om det finns förutsättningar för ytterligare en form av samarbete mellan företag och föreningar, nämligen den som bygger på samverkan genom humankapital¹. Idén kom ursprungligen från Röda Korset, vilket har inneburit att vi från början har varit medvetna om att det finns utomstående intressenter som gärna tar del av vår rapport.

Från början hade vi lösa tankar kring att dessa samarbeten genererar nätverk och ”mjuka värden”. Efter teoriseminariet med bland annat utdrag ur Putnams bok insåg vi att det handlar om så mycket mer.² Horisontella nätverk som bygger på förtroende och tillit, genererar en positiv samhällsutveckling. Resultatet från våra intervjuer varvat med andras arbeten och forskning ger oss stöd i vår idé att humankapital kan vara kittet i ett samarbete mellan föreningar och företag.

Med denna rapport avser vi även lösa examensuppgiftens obligatoriska moment. Dessa är:

1. Inledning
 - Redogör för projektets bakgrund och syfte.
2. Strategiskolor
 - Redogör för de centrala elementen i samtliga strategiskolor och koppla dessa till era projekt.
 - Diskutera de olika strategiskolorna utifrån begreppen Rationella diskursen kontra Förändringsdiskursen (Sahlin).
3. Genomförande
 - Beskriv hur ni arbetat med projektet.
 - Redogör för hur grupprocessen inom projektgruppen samt värdera processens betydelse för projektets resultat.
4. Diskussion
 - Sammanfatta gruppens sammantagna reflektioner över projektet.

¹ Med humankapital menar vi mänskliga resurser

² Putnam, 1996

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att redogöra för kusens examensuppgifter.

Syftet med projektidén är att titta på möjligheter och fallgropar när det gäller samverkan mellan företag och föreningar förutom traditionell ”ekonomisk sponsring”.

1.3 Metod

Projektmetoden är till valda delar KUBUS[®] utifrån kursboken ”Fra Jobtager til jobmager”. Vi har haft en kontinuitet med projektmöten, där röda och gröna ledare har agerat, arenorna har spelat stor roll i strukturen. För att få mer kunskap kring vår projektidé har vi valt en kvalitativ metod med ”riktat öppna” intervjuer, där vi ställt en fråga som den tillfrågade sedan fritt fått utveckla sina tankar kring. Av materialet har vi gjort en datareduktion för att visa de mönster av olikheter och likheter vilka har haft betydelse för projektet. Vi har dock inte följt metoden fullt ut enligt metodboken.³

I övrigt har vi sökt kunskap via kurslitteratur, föreläsningar och annan relevant litteratur som gemensamt diskuterats vid olika tillfällen.

³ Lantz, 1993

2 Strategisammanfattning

2.1 Allmänt

I texten nedan redogörs kort för teorier om strategier som bygger på Henry Mintzbergs, Bruce Ahlstrands och Joseph Lampels bok *Strategy Safari*. De har formulerat ett ramverk (dimensioner) för hur de vill se på strategier. Synen på strategier kan delas in i fem dimensioner de så kallade "fem p:na":⁴

- **Plan.** Strategin arbetas fram i början av en aktivitet där man har en medveten målinriktning. Dimensionen är avsiktlig och menad att genomföras.
- **Mönster** (engelska *Pattern*). Benämns också som "faktisk strategi" då den bygger på analys av vad som verkligen hänt. Genom tillbakablickar kan mönster urskiljas för hur strategier faktisk utfallit.
- **Position.** Inriktningen är hur företaget skall förhålla sig till omgivningen ex. nischer på marknader.
- **Perspektiv.** Avser det kollektiva tänkandet på företaget eller i gruppen. Perspektiv för företag kan sägas vara vad personligheten är för en människa. Vad vi står för, värderingar, normer et cetera.
- **Trick** (engelska *Ploy*). Strategin används till exempel för att hålla konkurrenter borta från en marknad genom priskrig, en form av spel eller trick.

Utöver denna struktur separerar författarna strategiernas tillkomst. Här talar man om den först avsedda, den medvetna, ej realiserade, den framväxande och slutligen den förverkligade strategin. Förutom de fem dimensionerna och tillkomstsätten har författarna summerat tio strategiskolor som utgör någon form av teorier i ämnet strategi. Varje skola presenteras under egen rubrik med en kort förklaring av huvudtankarna, strategiska verktyg, exempel, styrkor, faror med mera inom respektive skola.⁵

2.2 Designskolan

Designskolan kan beskrivas som ett pussel där företagets strategi är en av pusselbitarna vilken skall passa in mellan företag och omgivning. Tanken är att på bästa sätt använda företagets interna resurser för att möta externa behov. Begreppet SWOT används. Det står för Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Styrkor och svagheter inventeras internt i organisationen och samtidigt undersöks möjligheter och hot i den externa miljön. Strategin skapas med utgångspunkt från inventeringen externt och internt, det är en medveten formell process i organisationen. Strategin i företaget utgår från chefen, det vill säga en enda person. Strategin i designskolan skall formuleras enkelt och ligger fast efter att den uttalats.

Kritiken mot skolan bygger på:

- Att en person hanterar strategin ger en begränsning i komplexitet och omfattning. Man skiljer på tänkande och agerande.
- Att en relativt stabil eller förutsägbar omgivning förväntas existera.

⁴ Mintzberg med flera, 1998

⁵ Mintzberg med flera, 1998

- Att en organisation som väljer en nisch reducerar sitt eget perspektiv
- Tar inte tillvara på lärandet i organisationen.

Designskolan har spelat en stor roll för utvecklingen av strategi som ämne/teori. Idag betraktas skolan som begränsad och ålderdomlig.

2.3 Planläggningskolan

Planläggningskolan har likheter med Designskolan men är mycket mer formell. Skolan förespråkar omfattande planeringsarbeten vilka bryts ner i mindre steg med checklistor och där speciella avdelningar skapas för att bara planera. Ledningen blir inte involverad i planeringen. Införandet av strategier och planer sker periodiskt. Exempel på verktyg som används vid planeringen är SWOT-analys. Nedbrytning av planer till mindre delområden, checklistor och andra tekniker fokuseras. Verkligheten görs mätbar och därmed förutsägbar. Arbetet kan bedrivas enligt faserna nedan:

- Målfastställande fas
- Extern granskningsfas
- Intern granskningsfas
- Strategiutvärderingsfas (risker, kostnadsanalyser, egentligen ingen strategi)
- Operationalisering (nedbrytning till delar och handlingsplaner för kontroll)
- Schemaläggning

Till en början spred sig tankarna i skolan men då resultatet ofta blev byråkrati och ineffektivitet tappade skolan snabb popularitet i företagsvärlden. Kritiken som framförs är att Planläggningskolan handlar mer om kontroll än om strategier.

2.4 Positioneringskolan

Positioneringskolan utgår ifrån att företaget har en ekonomisk position på en marknad. Strategin identifierar positioner på marknaden som företaget kan välja. Verktyg som används i strategiarbetet är Porters konkurrensanalysmodell, BCG-matris och Porters värdekedja.⁶ Skolan kan sammanfattas med att vara en skola för analyserande och kalkylerande. Fullt utvecklade strategier leder till positionering enligt tre principer:

1. Kostnad (exempel billigast, bilmärket Skoda)
2. Differentiering (exempel unik, bilmärket Jaguar)
3. Fokusering (exempel koncentrera på kundsegment, säkerhet i familjebilar)

Exempel på tidig tillämpning av positionering är inom det militära området. Kritiken som kan riktas mot positioneringskolan är i stort den samma som riktas mot design- och planläggningskolan.

- Strategin görs i toppen av företaget, man skiljer tänkande från handlande.
- Fokus ligger på det ekonomiskt mätbara och inte på det politiska och sociala planet.

⁶ Mintzberg med flera, 1998

- Skolan används främst inom storföretag och på marknader med relativ stabilitet och hög mognadsgrad, vilket förstärker kritiken mot skolan och dess behov av förutsägbarhet och mätbarhet.
- Positioneringsskolans budskap är inte att gå ut och lära utan att stanna hemma och kalkylera.
- En framgångsrik strategi är en realiserad strategi. Realiserade strategier kräver engagemang och vilja av personalen vilket skolan inte verkar bry sig om.
- Verktygen i skolan konfirmerar ett beteende och skapar inget nytt tänkande.

Skolan har varit mycket populär och är i viss mån fortfarande så. Mycket har skrivits och skolans bidrag till den teoretiska utvecklingen inom området anses förtjänstfullt.

2.5 *Entreprenörsskolan*

Entreprenörsskolan tillhör de deskriptiva strategiskolorna som försöker förstå processerna i strategi-formulerandet. Skolan utmärker sig främst genom ledarskapet, det singulära ledarskapet som bygger på att en person med makt och vision driver företaget/verksamheten. Viktiga begrepp i skolan är främst vision men även möjligheter, tillväxt och ekonomi. Ledaren har en central roll inte bara i formulering av visionen utan också i införandet och operativa beslut. Strategin präglas av perspektiv, formering samt avsiktlighet och söker en nisch för företaget. Strategin fungerar som ett paraply för verksamheten.

Kritiken av skolan bygger på:

- Centralisering kring en ledare gör företaget sårbart.
- En vision måste göras tydlig så att den ger avsedd effekt på alla - inte bara på ledaren.
- En som leder och resten som följer är inte en miljö för lärande och utveckling.
- Förändringar kan ske med dramatiska språng.

2.6 *Kognitiva skolan*

Den kognitiva skolan är inriktad på den mentala processen kring lärande och att de ramar (koncept) vi själva som individer satt upp avgör vår framtid. Den förnimmelse eller insiktsprocess som pågår i tanken hos individen utgör strategiformeringen och kommer ut därifrån som perspektiv på tillvaron, då beskrivna som koncept, kartor, scheman eller ramar. Två riktningar anges; dels en objektiv process där våra intryck filtreras och avkodas av oss, dels en subjektiv process där vår uppfattning översätter verkligheten. Med andra ord skulle verkligheten kunna bli modellerad, inramad och konstruerad av oss själva i tanken. Detta pågår kontinuerligt och kan sannolikt inte medvetet väljas. Som metafor för denna strategiriktning använder författarna "Jag ser det när jag tror på det"⁷, vilket enligt vår uppfattning är en väl vald illustration.

Mintzberg med flera vill med den kognitiva skolan visa på den potential som finns för teorin och kunskapen kring hur en strategi blir till i huvudet på en strateg. Skolan lär oss att vi behöver förstå det mänskliga tänkandet och hjärnan för att förstå hur strategier skapas, även om författarna anser att skolan inte räckt ända fram i detta ämne.

⁷ Mintzberg med flera, 1998, sidan 150

2.7 *Lärandeskolan*

Världen är för komplicerad för att kunna planeras eller skapas genom en vision. Lärandeskolan tror på kollektivt lärande steg för steg, strategin blir framväxande. Med detta sägs att strategiska beslut fattas även i hierarkiskt underordnade led inom verksamheten. Rutiner inom verksamheten förändras i samband med nya situationer. Dessa mönster av kunskapen i organisationen delas upp i allmänt känd kunskap vilken kan vara dokumenterad och dold kunskap som inte dokumenterats på ett synligt sätt. Strategibeskrivningen är kontinuerlig och aktörerna är alla i verksamheten som kan/vill lära sig något. I kritiken framförs att lärandet sker i avgränsade portioner, revolutionära förändringar är inte vad som kommer i första hand inom denna strategiskola. Strategin är svår att formalisera och kommunicera på grund av att lärandet sker först när det händer. Dessutom läggs en synpunkt på tidsutdräkten för lärandet. Tid är pengar och lärotiden kan bli dyrbar om den pågår alltför länge.

2.8 *Maktskolan*

Skolan beskriver ett spel mellan aktörer, både internt i verksamheten (micro) och utanför i den omgivning verksamheten befinner sig (macro) men även spår av lärande förs fram. Skolan är beskrivande och internt handlar det om framväxande strategier och externt är de planerade (deliberate). Spelet mellan aktörerna i och utanför verksamheten sker genom köpsläende, skapande av allianser och nätverk. Konflikter och politiskt agerande präglar spelet. Alla med eller förmåga att skapa makt kan delta och spelet pågår hela tiden. Strategierna formas utifrån beslut och handlingar, där utgångspunkten är makt. Kritiken yttras kring att makt inte kan vara allt. Makt har betydelse men många andra komponenter krävs för att en strategi ska bli komplett. Organisationen lägger för mycket energi på maktspel.

2.9 *Kulturskolan*

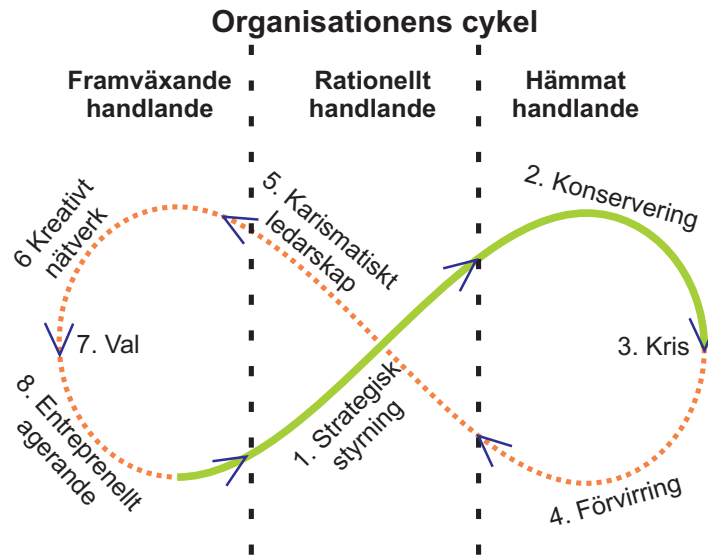
Skolan är beskrivande och tar sin utgångspunkt i att verksamheten innehåller värden och gemensamma synsätt och kultur där ideologier och symboler avgör varthän verksamheten drivs. Ett slags bevarande präglar synsättet och säger att organisationen är motsträvig i samband med förändringar. Författarna för fram Sverige som ett land med rötterna för denna skola. Kritiken mot den är att verksamheten kan komma i fara om den rådande kulturen ska styra i alla lägen. Vid verkliga behov av förändring behövs något banbrytande. Skolan beskriver vad som är men har problem med att angripa vad som komma skall.

2.10 *Miljöskolan*

Omgivningen avgör allt, anpassa dig eller dö. Utveckling och förmåga till anpassning mot omgivningen styr verksamheten. Verksamheten faller in i nischer och skolan är beskrivande. Processen är passiv och synsättet menar att tillfälligheter avgör. Framväxandet sker allteftersom omgivningen ändras. Med miljöskolan som bas har vi inte något eget val. Så är inte fallet, vi har i alla lägen möjlighet att välja. Kring detta kretsar huvudsakligen kritiken mot miljöskolan.

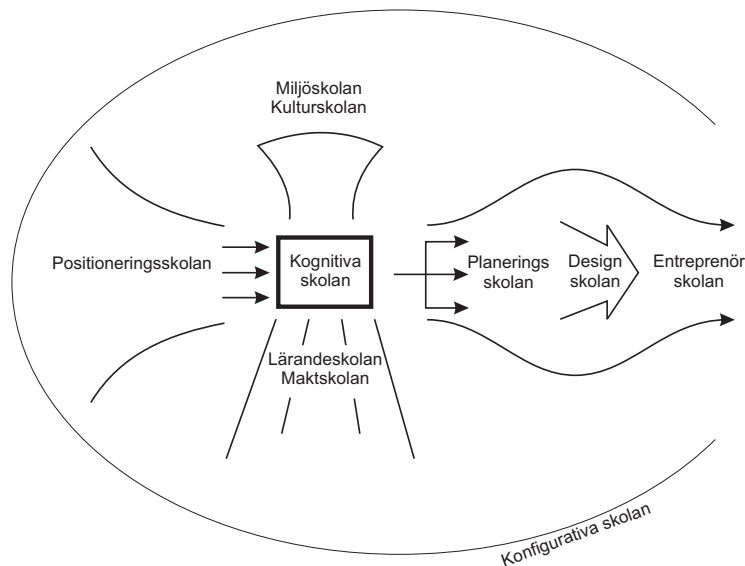
2.11 *Konfigurationsskolan*

Konfigurera i betydelsen att välja ut det som passar ur de ovanstående skolorna till varje enskilt fall, kännetecknar denna skola. Förändring är nyckelordet och skolan syftar till att välja strategi efter vilken sorts förändring man står inför. Fokuseringen riktas mot att ta sig mellan två lägen. En bild som illustrerar den valprocess som kan ske ges här.



Figur 1: Organisationens cykel från David Hurst i Strategy Safari sidan 323

Figur 1 visar att verksamheter kontinuerligt går igenom kriser och gör nya val. Dessa val avgör vilka förändringar som sker med organisationen och verksamheten. För att bättre visualisera hur de olika strategierna beskrivna ovan kan hänga samman i verksamhetens olika skeenden vill vi lyfta fram Figur 2 nedan. Förvisso ingår den som en del i författarnas egen summering av boken men den ger likväl enligt vårt synsätt ett budskap om hur de vill tillämpa strategierna som kan vara värdefullt att ha med sig.



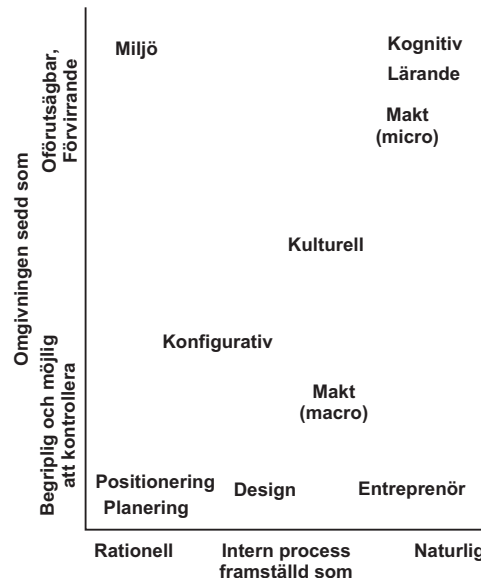
Figur 2: Fritt efter figur 12-3, Strategy safari, sidan 371

- Den centrala frågan är hur strategin kommer till och för det ämnet använder de uttrycket "Black Box" och det är i denna svarta låda de lägger den kognitiva skolan.
- Positioneringsskolan bidrar med sina analyser av historiska data.
- Planerings-, Design- och Entreprenörsskolorna står för det utåtriktade och framåtsträvande i strategiarbetet. De talar om att se framåt, åt sidorna och förbi.

- Lärande- och Maktskolorna ser nedåt i verksamheten på detaljer.
- Kultur- och Miljöskolorna tar hand om verksamhetens värderingar och omgivningens inflytande.

Sammanfattningen för helheten av de olika övergångarna blir så den konfigurativa skolan.

Som en karta för var de olika strategierna kan vara tillämpliga ger författarna ett förslag på valet av strategi utifrån dels vilken intern process verksamheten, dels i vilken omgivning densamma befinner sig i eller uppfattar. Eftersom ingenting är ”antingen eller” ger de även förenande drag mellan de olika skolorna och anser att hybridsituationer uppstår (Se *Figur 3*).



Figur 3: Karta över strategiformationer. Fritt efter *Strategy safari*, sidan 369.

2.12 ”Projektdiskursen”

Projekt enligt boken *Projektets Paradoxer* är en planerad och målinriktad handling. Det följer en administrativ form och har en förändringsprocess i sig. Anledningar till att man väljer projekt är den flexibla arbetsformen, den lokala anpassningen och den effektiva styrningen. Sahlin använder sig av ordet projektdiskurs, vilken innehåller två begrepp för att beskriva projekt och deras verklighet, ”den rationella diskursen” respektive ”förändringsdiskursen”.⁸ Själva ordet diskurs betyder:

”... en helhet av sammanhängande uttryck, utsagor och begrepp, till exempel den moraliska, den vetenskapliga eller den religiösa diskursen, eller formen för en sådan helhet... hela vårt förhållande till verkligheten uttrycks genom diskurser... Våra ords och därmed tankars innebörder styrs enligt detta föreställningssätt av i vilken diskurs vi befinner oss och missförstånd eller oförståelse uppstår om vi i vår kommunikation med andra 'inte är i samma diskurs'.”⁹

Sahlin har utvecklat begreppen och satt dem i relation till hur man arbetar med projekt. Hennes begrepp kan kortfattat beskrivas på följande sätt; den rationella diskursen är:

⁸ Sahlin (red.), 1996

⁹ Nationalencyklopedien

- När samhällen, organisationer et cetera kan påverkas på ett förutsägbart sätt
- När handlingens betydelse betonas
- Enkla orsaksrelationer

Förändringsdiskursen är dess motsats:

- Allting är oförutsägbart
- Det finns en komplexitet
- Förändring och förnyelse sker oavsett resultat

Många projekt är ”antingen eller” när det gäller ovanstående diskursbeskrivningar men Sahlin menar att ett alternativt sätt är att se kopplingen mellan dessa två. Ett projekt kan växla rent strategiskt mellan en rationell och en förändringsdiskurs. Ett projekt innehåller även motsägelser, det kan vara rationellt och målinriktat kontra nytt och oförutsägbart. Det kan även finnas kontroll och avgränsningar kontra befrielse och gränsöverskridande. Framförallt tenderar projekt som startats enligt den rationella diskursen men som sedan misslyckas, att beskrivas utifrån en förändringsdiskurs. Det är dock tveksamt om man då pratar om samma företeelse då detta snarare är en efterhandskonstruktion.

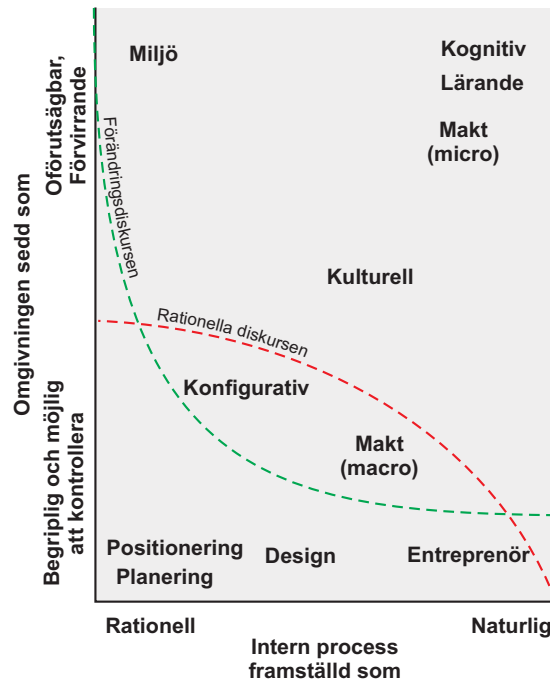
2.13 Strategy Safari kontra diskurserna

Den rationella diskursens beskrivning stämmer bra med vad Designskolan, Planläggningskolan och Positioneringskolan framhäver som betydelsefulla strategier för att nå sitt mål. Dessa strategier talar om kontroll, ingen komplexitet och att man kontrollerar marknaden. Entreprenörskolan pratar om enkla relationer där en person styr och resten följer, vilket också leder tanken till den rationella diskursen.

Kognitiva skolan handlar om att förstå mänskligt tänkande. Det finns en komplexitet i tillvaron, vilken man måste ta hänsyn till, något som förändringsdiskursen tar fasta på. Lärandeskolan ser också begrepp som komplexitet för att påvisa hur man når framåt, strategin måste få växa fram. Miljöskolan utgår från att omgivningen styr verksamheten, vilket knappast är något den rationella diskursen tar fasta på. Snarare hävdas tvärtom, då omgivning och samhälle är påverkansbar. Miljöskolan ser det komplexa och framförallt det oförutsägbara, allt enligt förändringsdiskursen. Kulturskolan verkar utifrån en föränderlig miljö som ej går att påverka på ett förutsägbart sätt. Den rationella diskursen faller knappast in under den strategin, snarare förändringsdiskursen.

Konfigurationsskolan är en strategi som kan innehålla både rationell diskurs och förändringsdiskurs. Strategin är att anpassa sig och använda de olika strategierna allteftersom. Förändring är ett centralt begrepp men även styrning och enkla relationer. Man ser komplexiteten i omgivningen men även att handlingens betydelse avgör. Att vara anpassningsbar är att vara rationell när man verkar i en omgivning som emellanåt kan verka oförutsägbart och förvirrande.

Maktskolan kan även ses som en strategi med både förändringsdiskurs och rationell diskurs i sig, där den rationella diskursen överväger. Man pratar om två arenor; den externa (macro) och den interna (micro). Extern arena kan luta åt den rationella diskursen då man talar om kontroll och planering, det är handlingar som styr. Internt är det mer föränderligt och komplext, flera intressen styr och skapar en komplex arena att agera på. Gemensamt för båda är att makt styr oavsett. Det kan ses som att handlingens betydelse spelar stor roll, vilket är något den rationella diskursen även menar.



Figur 4: Vår tolkning av diskurser kontra strategier.

Den här strategikartan från Mintzberg med flera har i vår tolkning fått begränsningslinjer för hur vi uppfattar att diskurserna från Sahlin med flera korrelerar med strategierna. Strategiskolor som kan nämnas i både den rationella diskursen och förändringsdiskursen, den konfigurativa skolan och delar av maktskolan, omsluts av båda begränsningslinjerna. Alla övriga skolor har vi här valt att placera antingen i den ena eller den andra diskursen. Dock säger vi med hänvisning till de hybridlänkar Mintzberg med flera talar om att det finns gråzoner och tolkningar beroende på att specifika situationer kan påverka placeringen.

3 Projektets genomförande

I början av detta arbete stod gruppen inför många vägval, inte minst hur gruppen skulle se ut. Uppdraget var formulerat så att varje student fritt kunde välja vilket projekt hon/han ville delta i och därför var det mycket sondering som föregick projektgruppens slutliga utseende. Maria hade en idé om att titta på hur föreningar och företag kunde samverka med gemensamt nytta av varandra men något direkt projektmål fanns inte när projektgruppen formerades. Vi var flera stycken som hade arbetat med KUBUS[®]-metoden under projektledningsutbildningen 0-10 p, höstterminen -00 och var intresserade av att använda metoden även under denna kurs. Detta var ett av de tyngst vägande skälen till valet av projektgrupp för samtliga av oss. Att det sedan var en mycket spännande idé Maria hade gjorde det bara enklare att välja.

Vi bestämde oss för att koncentrera oss på att vara öppna för idéer och impulser så länge som möjligt och initialt koncentrera oss på att hitta kompetenser och personligheter i gruppens konstellation, för att kunna utnyttja dessa på bästa sätt. Själva insamlandet av nytt vetande genomfördes senare genom intervjuer med såväl företag, föreningar som nätverksorganisationer. Vid varje intervjutillfälle togs även möjligheten att få flera kontakter för intervjuer tillvara.

Möteteknik

Vi har genom hela projektet försökt följa KUBUS[®] metodik för projektarbete. Vi har inför varje möte valt röd respektive grön ledare, som tillsammans utarbetat en agenda. Agendan har arbetats fram med hjälp av KUBUS[®] arenor, som givit oss tydlighet i vilken fas vi befunnit oss i under hela resan.

Vi har vid varje projektmöte suttit i samma konferensrum på Sydkraft, där Harald har sin arbetsplats. Detta har gjort att vi känt oss hemma och snabbt kunnat koncentrera oss på projektarbetet.

Projektstöd

Till hjälp för att samla dokument och annat elektroniskt material, vilket vi under resan samlat på oss, skapade vi en webbplats på Internetadressen <http://communities.msn.se/ProjektMAH>. Där kunde samtliga gruppmedlemmar ha tillgång till olika dokument i rätt version.

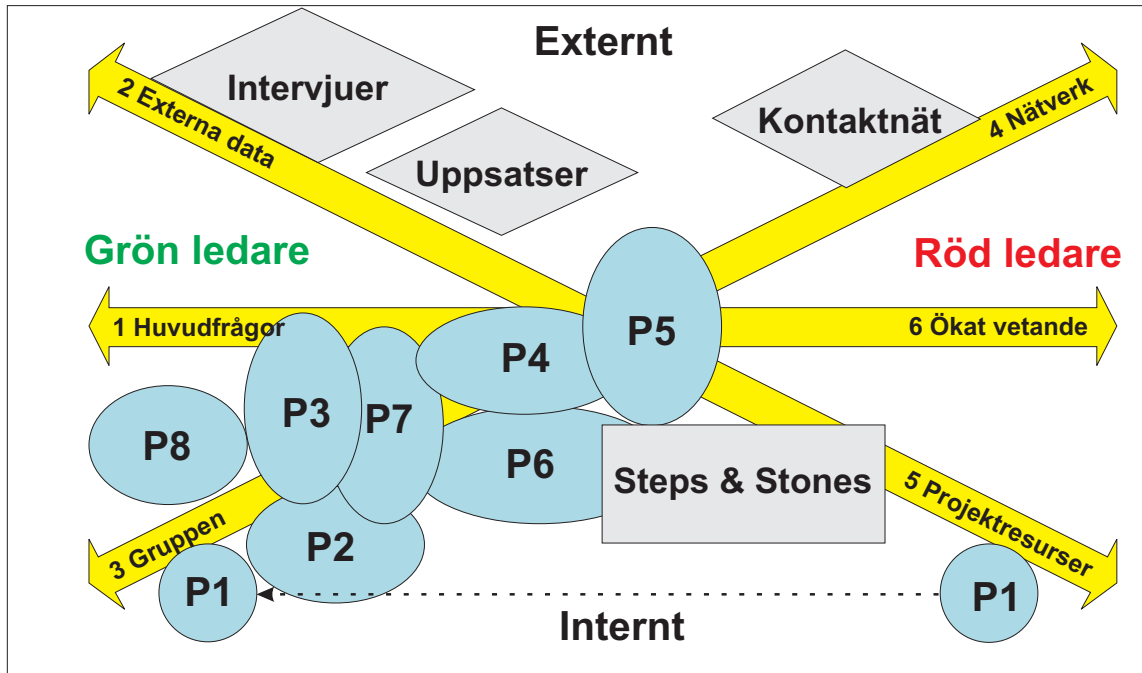
Agendor

Agendorna har spridits till respektive gruppmedlem inför varje möte. Detta har givit oss alla tillfälle till förberedelse inför mötet och skapat möjligheter till effektiva möten.

KUBUS[®] arenor

Vi har för att öka vetandet och driva processen framåt utnyttjat KUBUS[®] arenor¹⁰. Vi har försökt placera in våra projektmöten och annat arbete i dessa arenor för att se ungefär var vi uppehållit oss under och mellan mötena (P=Projektmöte).

¹⁰ Herlau och Tetzschner, 1999



Figur 5: Projektarbete enligt KUBUS® arenor. Fritt efter Herlau och Tetzschner 1999.

Utfallsrum

Under föreläsning på Malmö Högskola 2001-10-30 pratade Henrik Herlau om ett ”utfallsrum”, det vill säga området mellan den lägsta och högsta nivå ett mötesresultat förväntas befinna sig. Genom att innan mötet definiera dessa gränsvärden på individuell nivå inför gruppen och vid mötets slut stämma av resultatet, kunde vi konstatera om förväntningarna hade infriats eller ej. Vi fann detta förfaringssätt mycket användbart för att sätta krav på mötesinnehållet och fokusera på detsamma.

Röda och gröna ”loggar”

De röda loggarna, det vill säga mötesanteckningar förda av den röde ledaren, innehåller våra under mötet fattade beslut och överenskommelser. De gröna mötesanteckningarna, eller som vi själva benämnt dem – gröna loggar – har utöver anteckningar om utfallsrum och reflektioner innehållit beskrivningar av diskussioner som föregått våra beslut. De svarar på frågan ”Varför?” för det vi företagit oss och redogör även för olika individuella synpunkter.

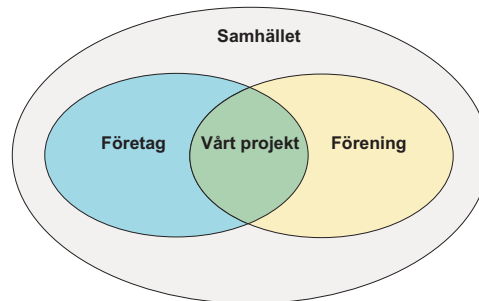
Steps & Stones

Steps & Stones är ett verktyg för att identifiera hinder och problem i en uppgift. Metoden går ut på att vända problem till möjligheter, samt skapa processtödande aktiviteter. Som sista moment sätts aktiviteterna på en tidsaxel för att visualisera i vilken ordning de bör utföras. Detta gjorde vi i ett Gantt-schema¹¹. Vi hade den med i projektets projektfas som en metod för att definiera och tydligt tidsätta projektet så att alla hade samma upplevelse av vad, när och hur allting skulle utföras.

¹¹ Mikkelsen och Riis, 1998

Intervjuer

När vi sökte kunskap valde vi att göra enstaka men lite längre samtal med olika människor i vad vi ansåg vara rätt miljöer kontra vår idérubrik. Dessa var inte förutbestämda utan vissa kom fram alltför sent. Med oss, för att i viss mån skapa ett brofäste hos vårt intervjuobjekt, hade vi bilden vi valt tidigt till symbol för vårt projekt.



Figur 6: Tidig projektbeskrivning

Av alla vi träffade, från båda sfärerna – företagare och föreningsfolk, var majoriteten mycket intresserade och tillmötesgående, något som sporrade och inspirerade oss. Trots att vi även träffade de som var mer reserverade, negativa samt till och med hemlighetsfulla, tyckte vi ändå att vi kunde använda oss av dessa intervjuer.

3.1 Gruppprocessen

Avsnittet om oss som grupp berör de gruppinterna händelserna. Detta är ett avsnitt som inte i första hand vänder sig till den som intresserar sig för vårt utfall i projektet utan snarare till den som vill se hur vi själva ser på vad som hänt med oss, i första hand som grupp, under detta projekt och processen i sig är en spegling av den förändring vi genomgått. För att på ett övergripande sätt beskriva vår gruppprocess har vi valt att använda modellen FIRO™ (se *FIRO™*). Från våra söndagsmöten bär vi med oss anteckningar förda av respektive grön och röd ledare (se *Röda och gröna "loggar"*) och det är framför allt de gröna av dessa som återkommer i detta avsnitt.

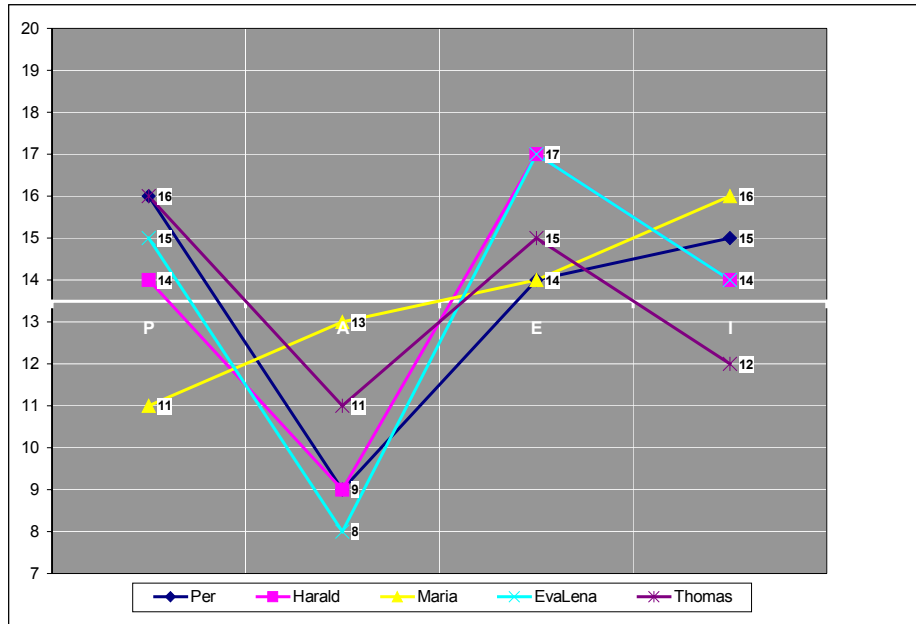
FIRO™

Will Schutz, en amerikansk psykolog utvecklade FIRO™-teorin. Han fann att en grupp genomgår tre huvudfaser (Tillhöra-, Rollsöknings- och Öppenhetsfasen) under sin utveckling mot enighet och effektivitet. En grupp som strävar mot målen samhörighet och effektivitet måste genomgå faserna i nämnd ordning för att lyckas. Gruppprocessens utveckling tycks alltså vara cyklisk till sin natur. Tillhörafasen har fokus på medlemskap i gruppen och vanliga frågor är: passar jag in i gruppen, vilka är de andra i gruppen? Vanliga beteenden är: mycket prat samt undersökning av behörighet och kompetens. Det var en fas som vi gick igenom fort då vi upplevde att vi kände varandra sedan tidigare.

Rollsökningfasen som har fokus på ansvar och där konfrontationer är vanliga passerade vi också snabbt igenom. I den fasen handlar mycket om ansvar, kompetens och ledarskap. Här ser vi användningen av KUBUS® som en anledning till att den gick lätt att passera. KUBUS®-metoden i form av roterande ledarskap, röd och grön ledare, ger alla medlemmar ansvar och synliggör både den resultat- och relationsinriktade process som projektgruppen genomgår. Vår uppfattning är att vi största delen av vår tid i projektarbetet befunnit oss i öppenhetsfasen. Där har vårt fokus varit samarbete och öppenheten i gruppen har varit stor. Vi har i diskussioner haft en öppen dialog av konstruktiv art och gruppens samlade resurser har utnyttjats väl.

3.2 Projektmedlemmar

För att titta på vilka typer av människor gruppen bestod av använde vi oss av det för ett år sedan genomförda testet enligt Adizes¹² och kom fram till att gruppen innehöll fyra snarlika profiler och en mera avvikande.



Figur 7: Gruppens Adizesprofiler

Enligt diagrammet är det bara Maria som markant skiljer sig från resten av gruppen. Dock finns det vid tydligare granskning andra profiler som gör att vi är en mer komplett grupp än diagrammet visar. De olika rollerna som är beskrivna är Producent (P), Administratör (A), Entreprenör (E) och Integrator (I). Enligt Adizes profiler finns det i gruppen: Statsmän (Harald, EvaLena och Per), Grundläggare (Thomas) och Lärare (Maria).

Förutom denna test gjorde en intressant jämförelse mellan hur vi såg på oss själva jämfört med hur gruppen betraktade respektive individ enligt en uppdelning i Myers-Briggs Type Indicator¹³. Viktigt att påpeka är att denna jämförelse på intet sätt kan betraktas som vetenskaplig, eftersom vi inte genomförde testet, utan bara placerade in oss i MBTI[®]-fälten enligt egen bedömning. Jämförelsen bör i stället betraktas som ett sätt att lära känna varandra och kunna prata om det. Vissa av oss hade genomfört testet tidigare och visste var de kunde placeras men för Per och Maria blev det ett prov på den egna självbilden att jämföra med kollektivets syn på samma människa. Resultatet finns i nedanstående MBTI[®]-matris.

¹² Herlau och Tetzschner, 1999

¹³ <http://www.mbti.com/products/mbti/index.asp>

	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Harald ESTP Thomas	ESFP	ENFP	ENTP	EvaLena
ESTJ Per	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Harald

Gruppens syn på individ (blå)

Egen syn på sig själv (röd)

Pilens spets markerar var gruppen ville placera individen

Figur 8: Gruppens kontra individens i MBTI®.

Alla ligger i nedre delen av tabellen, vilket betyder att alla är extroverta, vilket stämmer väl med våra upplevelser av varandra under projektarbetet. I övrigt är hela schemat tämligen väl täckt av de andra typerna, som är:

- Sättet att fokusera sin uppmärksamhet; Extraversion (E) eller Introversion (I)
- Sättet att samla information; Sensing (S) eller Intuition (N)
- På vilka grunder man tar beslut; Thinking (T) eller Feeling (F)
- Hur man orienterar sig mot omvärlden; Judging (J) eller Perceiving (P)

De typer som är intressanta för vår grupp är: ESTP (Promotor), ENFP (Journalist), ENTP (Inventor), ESTJ (Administrator), ESFJ (Seller), ENFJ (Pedagogue) och ENTJ (Field Marshall). Vid en närmare betraktning över projektmedlemmarna kan vi se att vi kommer från olika verksamheter och har därigenom ett individuellt bidrag till gruppen genom våra respektive erfarenheter i yrkeslivet. Härfter följer en individuell presentation av projektmedlemmarna.

Harald Andersson

Född 1960. Arbetar på Sydkraft Värme Syd AB i Malmö med utredningar och projekt som rör utbyggnad och planering av fjärrvärme- och fjärrkylsystem. Har tidigare arbetat som konsult och på Tekniska Högskolan i Lund. Harald är utbildad civilingenjör med inriktning mot energiteknik och har under stor del av sin yrkesverksamma tid arbetat i projektform, både som projektmedarbetare, delprojektledare och projektledare.

EvaLena Cronhamn

Född 1958. Har de senaste tio åren arbetat som chef och ledare i Posten Sverige AB. Det har varit roller som inneburit en hel del arbete i projektform, exempelvis avveckling, utveckling. Har även varit delprojektledare i ett koncernprojekt omfattande kulturförändringsprocess. Utbildning är ett år ekonomi Handelshögskolan i Stockholm, 10p-kurser på Malmö Högskola i Handelsjuridik och Att leda mångfald. Arbetslivserfarenhet från olika områden inom Posten Sverige AB med tonvikt på försälj-

ning, förändringsarbete och ledar/coachroller samt olika företagsinterna utbildningar inom dessa områden.

Thomas Cronhamn

Född 1959. 1978 började Thomas att arbeta på Posten Sverige AB. Till att börja med var han endast lördagsvikarie under sin gymnasiala studietid (Naturvetenskaplig linje) men nu är han systemansvarig för affärsenhet International Mails produktionssystem, samt projektledare inom områdena Marknad och Produktutveckling. Övriga erfarenheter genom livet är genomförd militärtjänst som kompanibefäl inom artilleriet resa runt om i världen under ett års tid och boende utomlands i ca 6 år. Thomas har 50 poäng på Handelshögskolan i Stockholm och dessutom läst kursen Grundläggande programmering 5 p på Malmö högskola.

Maria Nordblad

Född 1971. Anställd vid Röda Korset i region Syd som Kommunikatör. I rollen ingår att verka som stöd till kollegor när det gäller marknadsföring, presskontakter och fortbildning i kommunikativa frågor. Andra arbetsuppgifter är att ansvara för internkommunikationen och driva kommunikativa frågor i diverse projektgrupper. Exempel på projekt kan vara insamlingskampanjer, marknadsföring, utveckla befintliga verksamheter och ta fram nya verksamheter. Bakgrundsprofilen är bl.a. en fil kand. i Media och Kommunikation från Lunds Universitet och en ettårig utbildning i U-landskunskap.

Per Rosenquist

Född 1963. Anställd vid Textron Power Transmission, AB Benzlers, i Helsingborg som Product Director Geared Motors (på svenska produktchef växelmotorer). I tjänsten ingår mycket arbete i projektform, både som projektledare och projektdeltagare. Numera har projekten nästan uteslutande internationell karaktär med deltagare från flera länder och kulturer. Projekt för produktutveckling, utveckling av verktyg för säljstöd, utveckling av leverantörer, marknadsintroduktioner et cetera kan nämnas som exempel. Utbildningsmässigt har han i botten en gymnasieingenjörsutbildning (el-tele) vilken kryddats med mycket arbetslivserfarenhet inom försäljning och marknadsföring både nationellt och internationellt samt företagsanpassad utbildning inom dessa områden.

3.3 Vår process ur ett KUBUS®-perspektiv

Innan vi kastar oss ut i processen vill vi gärna säga att vi känner igen oss i det citat som Mintzberg, Ahlstrand och Lampel återgett i sin bok efter Abraham Lincoln;

*"I will prepare myself and my time must come."*¹⁴

Detta känns nära då vi tänker på vår process som en förändringsresa, där vi upplever förändringen i sig bestående av ökad kunskap och insikt, en sorts preparering för vad som komma skall. Med detta vill vi också ha sagt att vi inte själva upplevt att en förutbestämd plan varit möjlig att fastställa i förväg. Projekttribunen var bred och dess möjliga vidd inbjöd till idénötning och intuitivt sökande.

Innan vi hade vårt första riktiga KUBUS®-möte satte vi oss och försökte individuellt beskriva vad KUBUS® betydde för oss och hur vi såg på KUBUS® som projektarbetsmetod. Därefter sammanställde vi dessa synpunkter och förstod genast att vi skulle komma snabbare in i metodiken än för ett år sedan, då detta arbetssätt var helt nytt för samtliga. Resultatet av våra synpunkter var:

Harald: Lojalitet i gruppen. Positivt med grön och röd ledare, man kan då koncentrera sig på uppgiften. Linsen är svårtolkad. Diffust ledarskap kontra hur det ser ut i verkligheten. Alla har ansvar.

¹⁴ Mintzberg med flera, 1998, sidan 325

EvaLena: Linsen bra. Fylla projektfasen med mycket innan. Ledelsebarhet med roterande ledarskap röd/grön. Arenorna är svåra. Steps & Stones (se *Steps & Stones*) bra men får ej komma för tidigt i processen.

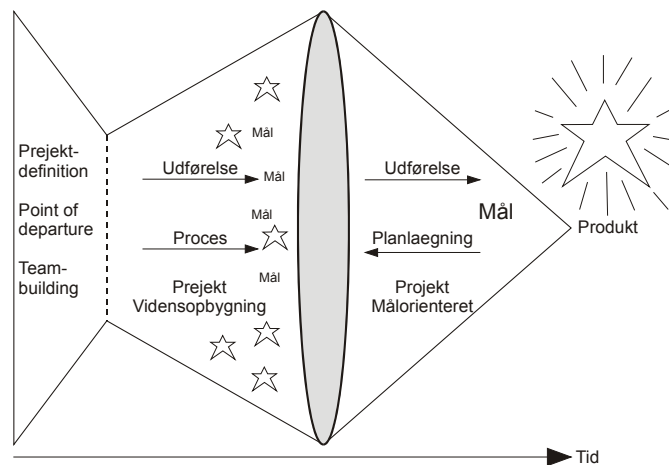
Thomas: Effektivt grupparbete, lätt att gå in i roller. Demokrati i gruppen, det är både för och nackdelar med det, alla i gruppen är delaktiga. Steps & Stones, ett effektivt hjälpmedel för att driva processen framåt. Röd/grön bra men betungande ifall gruppen är liten.

Maria: Bra med KUBUS®. Aktiva deltagare. Vara ledelsebar, ha egenansvar i gruppen. Steps & Stones ett bra verktyg. Röd/Grön ledare bra men det kräver kunskap.

Per: Effektiv mötesform – röd/grön ledare med tydliga ansvar. Tar tid att lära. Jag tycker mig förstå att KUBUS®-arbetsättet strävar efter tydlighet/enkelhet och därmed effektivitet. Grön kör mindmap som noteringar. Röd kör ett mer formellt beslutsprotokoll. Röd kör fram ett gantt-diagram för tidplaneringen.

Vårt arbete med KUBUS®

I många avseenden visar den av oss kallade fiskmetaforen vad vi som grupp gjort. Inledningsvis i projektfasen breddar vi vårt kunnande och ser olika möjligheter. Så snart vi nått ett stadium där den så kallade linsen kan passeras blir vi väsentligt mycket mer fokuserade. Linsen i bilden var en brytpunkt vi sökte nå efter en tid i projektfasen men dröjde medvetet kvar i så länge som möjligt. Strukturen tidsmässigt efter linsen skiljer sig från tiden före.



Figur 9: "Sikta mot stjärnorna så kanske du når trädtopparna". Fritt efter Herlau och Tetzschner, 1999

Vi har under resans gång tänkt i arenor för vårt kunskapsinhämtande och använt oss av KUBUS® mötesnyckel. Arbetet med detta har känts naturligt och bland annat speglats i det höga engagemang som visats vid gruppens möten. Detta engagemang har inneburit att vi kunnat arbeta friktionsfritt i alla skeenden. Debatten och åsiktsutbytet har skett kontinuerligt men i hela processen har en konsensus skapats kring det vi satt oss för att göra.

En strof ur våra reflektioner från söndagsmötena understryker detta. En av oss uttalade att man inför familj och vänner kunde uttrycka en viss besvärjelse över att gå på projektmöte en söndagskväll. Väl på plats och med mötet igång känns det väldigt bra. Tiden upplevs som väl använd och en tillfredställelse av att få något uträttat infinner sig under mötet.

En väsentlig del mellan mötena för den gröne och röde ledaren har varit att fånga upp vårt i vart fall rådande nuläge och sätta samman en vederhäftig agenda, vilket tidigare nämnts, för det nästkommande mötet. Vi har inte skapat en förutbestämd struktur för mötenas innehåll, utan det har präglats av var vi i varje enskilt fall befunnit oss.

Efter att vi infört begreppet utfallsrum (se *Utfallsrum*) fick vi ett mötessammanhållande verktyg där individuella förväntningar kunde dokumenteras. Detta hanterade vi som en uppgift för den gröne ledaren och det blev efter införandet en stående punkt i våra dagordningar. Vi hade redan från ett tidigt skede i projektets möten en punkt för reflektion över det som gjorts på mötet men nu fick vi den initierande fasen mycket väl belyst.

Under hela projektiden lät vi grön ledare dokumentera reflektioner från mötesdeltagarna kring vad som gjorts och även uttrycka sin kritik mot de två ledarna. Vi valde att hålla mötesreflektionen och punkten för utfallsrummet var för sig. På det viset kunde vi dels individuellt redogöra för vad vi ansåg att mötet lett till, dels kommentera inåt i gruppen hur vi betett oss.

Kunskapsuppbyggnad

Inläringen har varit av olika slag. Med avseende på själva kursen har den bland annat bestått i att vi tillgodogjort oss av litteraturens innehåll, här avser vi dels böckerna, dels artiklarna och särtrycken som delats ut. Den andra delen avser de diskussioner vi fört kring litteratur et cetera. Framför allt tisdagarnas sittning före föreläsningarna har gett oss en fördjupning och i vissa fall förankring i vardagen av teoriavsnitten. Flera av oss har valt att tillämpa kunskaper vi vunnit, i våra roller utanför kursen. Exempelvis Steps & Stones övningar med kollegor, möten med inledande undersökning av utfallsrum, försök med två mötesledare. Tillsammans med den egna instuderingen av litteratur et cetera har även föreläsningarna påverkat vår process. Den extra infallsvinkel som de gett oss har ökat vår förståelse och därmed effektivitet som arbetsgrupp (se *FIRO™*).

Steps & Stones

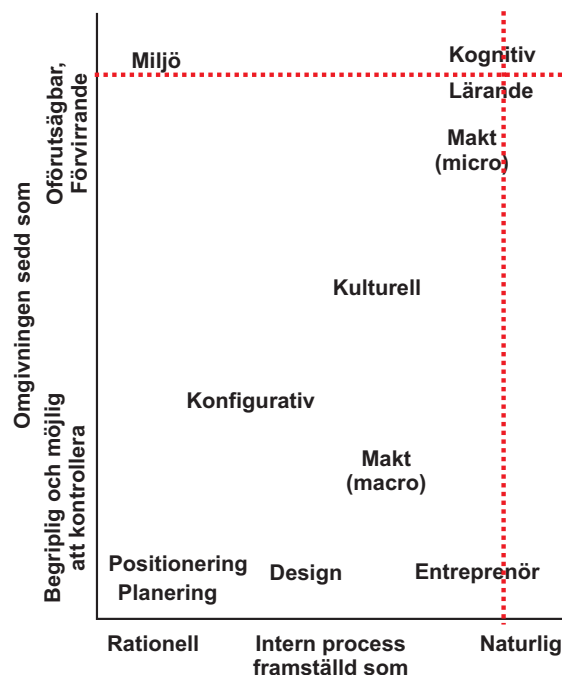
Vi tog Steps & Stones i bruk under ett projektmöte 2001-11-11. Under övningen satte vi temat till "Vårt projekt" och fick svaret på alla aktiviteter som skulle utföras, vad vi behövde komplettera och hur uppbyggnaden av vår projektrapport skulle se ut. Det efterföljande projektmötet användes också till att hålla ett målformuleringsseminarium och det var då vi kunde konstatera att vi passerat "linsen", se *Figur 9*.

4 Kopplingar mellan vår grupprocess och strategier

Som framgått har vi inte valt en specifik strategiskola att följa för vårt gruppinterna arbete. Vissa skolor har vi inte funnit rimliga att sluta oss till, medan andra kan kännas mer närliggande till vad vi gått igenom. Detta stycke blir med andra ord en tillbakablick med kommentarer.

Tillbakablick

Vårt medvetna val har varit arbets sättet KUBUS[®], vilket skulle kunna gjort att vi valt lärandeskolan som strategi. Nu gjorde vi inte det. Mintzberg med flera lägger, som tidigare nämnts, in ett antal hybridlänkar mellan skolorna för att illustrera att det finns många gråzoner mellan dem, vilket gör valet mer komplext. Strategikartan från Strategy Safari stödjer detta och vi kan pricka in oss själva i den.



Figur 10: De streckade linjernas skärningspunkt visar placeringen av vårt projekt. Fritt efter Mintzberg med flera, 1998

Vårt tidiga val av KUBUS[®] som arbetsform borde placera oss exakt som illustrationen visar. Det bekräftades exempelvis av Henrik Herlau vid en av hans föreläsningar för oss. Vidare menar vi själva att vårt arbetssätt med en kort planeringshorisont definitivt för oss bort från skolorna Planering, Positionering och Design. I och med att vi inte uppfattat vår omgivning som förutsägbar upplever vi även att vi rör oss bort från Entreprenörsskolan men därmed inte sagt att vi närmat oss Miljöskolan, då vi i lika hög grad som vi uppfattat vår omgivning som oförutsägbar, vår inre process som irrationell. Arbetssättet med utfallsrum för mötena, det forum där projektgruppen arbetat, upplever vi har omöjliggjort maktskolerelaterade skeenden i mikroformat. Vi uppfattar den här tekniken som maktreducerande. Däremot menar vi att detta visualiserar de ramar vi själva sätter upp och därmed tar oss närmare det kognitiva synsättet. Att vi med våra gröna mötesanteckningar och mötesreflektioner närmar oss lärandeskolan känns lika naturligt. Helt självklart är det dock inte att vi lämnat den extroverta delen av maktskolan, då vi skulle kunna ha lierat oss med en annan intressent. Nu har fallet inte varit så, varför vi anser oss kunna lämna det synsättet därhän. Trots att vi mötte en och annan individ som inte såg lika positivt som vi själva på samverkan mellan företag och föreningar tvekade vi inte – en reflektion i sig, som placerar oss nära den kognitiva skolan, med att vi hade en i grunden positiv syn på vårt pro-

jekt och det var dessa ramar som styrde oss. Med detta tycker vi att vi placerat vårt projekt i ett strategikum, relaterat till författarna av Strategy Safaris referensramar.

Värdering av vår process betydelse för projektets utfall

Förtroendet som byggts upp mellan gruppmedlemmarna har definitivt inneburit att vi kunnat gå framåt. Vi hade vid starten av projektet inte en klar vision av målet och därför menar vi att arbetssättet KUBUS[®] passat oss utmärkt. Med den gradvis ökade kunskapen och insikten har vi sedan kunnat fokusera på rapporten som vi har åstadkommit. En rapport om vad vi gjort för att klara tentamen i projektledningskursen, men även ett kort och enkelt dokument om vad föreningar och företag kan tänka på när de sätter igång en samverkan.

I vår process har vi värderat nyckelorden Känsla, Kommunikation och Omtanke högt. Det var även något som Gisèle Asplund lyfte fram från uppsatsen ”Projektarbete som Genuskonstruktion” och då med hänsyftning på framgångsrika projekt, något vi ser vårt projekt som. Vi ser här paralleller med uttrycket ”ledelsebarhet” hos Herlau och Tetzschner, en alternativ beskrivning av den effektivitet högpresterande grupper enligt vår syn kan uppvisa.

5 Projektidéresultat

5.1 Intervjusammanställning

I det här avsnittet har vi lagt sammanfattningen från våra intervjuer. Här finns även en diskussion kring strategier som vi anser lämpliga att använda på projektidén. I vårt kunskapssamlande har funnit några uppsatser av intresse för projektidén, samt funnit Putnams texter intressanta i sammanhanget. Vid vår empiriska undersökning har vi valt att i gruppen diskutera vår idé väldigt grundligt. Våra huvudfrågor har varit **vilka drivkrafter** finns bakom denna form av samarbete? **I vilken omfattning** finns den? Finns **något intresse** för denna form av samverkan? **Vilka hinder** kan finnas? Finns **kännedom om misslyckanden**? När vi sedan träffat nätverk eller enskilda föreningar/företag har vi visat en bild av vår idé och fört ett resonemang runt detta, det har gjort att intervjuerna varit ”riktat öppna”¹⁵.

Val av företag och föreningar.

- Vi har valt att träffa nätverk för att få vetskap om samverkan av detta slag förekommer och i så fall få tips om mellan vilka. Genom att träffa nätverk har vår förhoppning varit att få vetskap om fler företag/föreningar än vad vi hade haft möjlighet att träffa en och en.
- Vi har valt att träffa föreningar och företag direkt för att närmare se om idén är intressant och om den praktiseras idag. Urvalet av föreningar och företag har vi gjort via vårt eget nätverk och egna erfarenheter. Delvis har det vuxit fram vilka vi träffat under resans gång, genom tips vid gjorda intervjuer.
- Vi har träffat både stora och små föreningar/företag/nätverk geografiskt belägna inom Malmö.

Metoden som vi använt för analys av materialet kan beskrivas i tre steg. Steg ett är en datareduktion som är gjord med utgångspunkt av vår bild och våra frågeställningar, steg två är att vi sökt finna mönster såsom likheter och olikheter. Tredje steget är en kritisk granskning av materialet.

Sammanfattning av intervjuer på företag

Handelskammaren ser endast pengar som drivkraft och känner inte till någon annan samverkan.

Näringslivskontoret har erfarenhet från liknande projekt och tycker att idén är intressant. Tyvärr finns ingen dokumentation och erfarenheten är att det fanns brister i föreningarnas förmåga att fullfölja överenskommelser, främst av engagemang från deras medlemmar.

Svenskt Näringsliv (stora företag) tycker att idén låter intressant men har inget konkret exempel i sitt nätverk. De motiv som han kan se är att det för stora företag finns ett värde av att göra samhälls insatser och att exponera sig.

Hamnens företagsgrupp Ser ingen nytta av idén om det inte är en personlig kontakt som ligger i grunden. Vet inte om det finns några föreningar i området.

Limhamns företagsgrupp tror på idén och har i USA hört berättas om den. Har inget exempel här i Limhamn.

Rosengårds företagsgrupp har i området exempel på denna samverkan men inte inom föreningen.

¹⁵ Lantz, 1993

MKB tror mycket på idén och praktiserar den i mångfald. Som exempel nämns brottarklubb, buss till MAI:s träningar och teaterförening. Vinsten för *MKB* är att deras kunder stärks i trygghet, kvarboende, beteende och ekonomi.

Företagarnas Riksorganisation (små företag) finner inte något intresse i idén och har inte vetskap om något exempel. Tror att det är svårt i små företag.

Sydkraft har ingen tanke på idén som sådan idag, tycker dock att tanken är intressant och vill gärna ta del av vår rapport. Den rådande synen idag är att vinstmaximeringsfokus leder till att ingen har intresse att delta i något som inte ger hög avkastning på kort sikt.

McKinsey var det enda företaget som inte ville bli intervjuat. Man hänvisade till att all information om hur företaget arbetade var företagshemligheter. Jämförelsen gjordes att det skulle vara detsamma som om *Astra* skulle ge receptet på nästa *Losec*.

Sammanställning intervjuer föreningar

Föreningsansvarig Kirseberg har ingen kännedom hur föreningar stöds av företag. Känner till att *BK Flagg* är en förening med stort socialt engagemang.

Simklubben RAN finner idén intressant. Ser sina Samarbets-/sponsrings partners som långsiktiga relationer. Motiv till samarbete för vissa företag kan vara att *RAN:s* verksamhet ur ett samhällsperspektiv är intressant och väljer därför att stödja klubben.

BK Flagg - intresse för idén? Har samverkan med affär som säljer lotter mot att klubbens medlemmar hjälper till med inventering.

MFF - endast ekonomiskt? Nätverk för olika företag – ett utbyte av humankapital fast insatsen är pengar för att få var med.

Röda Korset – Stor medvetenhet om varumärkets värde, etikregler för samarbete och sponsring. Stort intresse och genomtänkta idéer finns kring samarbete genom humankapital. Ser stora vinster i att låna ut sitt varumärke till företag som lånar ut sin personal till insamlingsverksamhet. Vinst för företaget: personalvård och imagevärde internt, samt imagevärde till kunder genom exponering ihop med *Röda Korset*. Vinst för *Röda Korset*: exponering av sin verksamhet samt insamling av pengar på bred front. Genomförande kräver en stor organisationsapparat, kan även kräva samarbete med någon eller några andra större föreningar som står för liknande värden, Exempelvis miljöengagerade föreningar för personer som inte vill stödja insamlingsorganisationer. Svårigheter kan vara att finna sådana föreningar som klarar att ta emot ”arbete för en dag” i stor omfattning.

UCO finner vår tanke intressant. Vinsten ligger i ömsesidig kunskapsöverföring. Individer med föreningsbakgrund rekryteras gärna av företag i samband med anställningar.

Exempel på samverkansformer

- Konstutställning på hotell Exponering – Prydnad av lokal
- Anställning av handbollsspelare
- Brottarklubb Lokal – aktivitet för boende i området utifrån deras intresse
- Buss till MAI. Möjlighet till träning – aktivitet för boende i området utifrån deras intresse
- Teaterförening Lokal - aktivitet för boende i området utifrån deras intresse
- Mission Manpower/Hemlösas förening i Malmö Verksamhet: Hemlösas förening i Malmö verkar för att stödja den enskilda människan, samtidigt som man vill öka kunskapen om hem-

lösa och deras situation. Föreningen är relativt nystartad. Mission Manpower-uppdraget: Manpower Ekonomerna i Malmö har sponsrat med en ekonom som under tio veckor hjälpt till med uppbyggnaden av administrativa rutiner. För att föreningen i fortsättningen ska kunna driva stiftelsen vidare, har Manpowers konsult även utbildat personalen i ekonomi.

Slutsatser av intervjuer

Utifrån den datareducering som är gjord på de intervjuer vi genomfört har vi funnit följande.

Vilka drivkrafter finns bakom denna form av samarbete?

De drivkrafter som vi lyckats finna är ofta av den karaktären att det finns personliga relationer som utgör grunden till intresse för samverkan. Det är också intressant att fundera över hur stark den ekonomiska vinningen är som ofta kan härledas som underliggande motiv, till exempel insamling för Röda Korset. Samhällsvärde kan också vara ett motiv som ligger nära imagevärde internt och till kunder för företag.

I vilken omfattning finns den?

Det verkar inte som om samverkan av detta slag finns i någon större omfattning. Det här är de exempel vi fått kännedom om :

- Konstutställning på hotell Exponering – Prydnad av lokal
- Anställning av handbollsspelare
- Brottarklubb Lokal – aktivitet för boende i området utifrån deras intresse
- Buss MAI Möjlighet till träning - aktivitet för boende i området utifrån deras intresse
- Teaterförening Lokal - aktivitet för boende i området utifrån deras intresse

Finns något intresse för denna form av samverkan?

Det finns ett intresse för idén hos många av de vi intervjuat. Det kan finnas ett samband mellan storlek på företag och förening som kan finna samverkansfördelar som imagevärden. Det finns ett uttalat intresse för den formen hos stora föreningar och de nätverk som företräder stora företag, intressant är också att det finns intresse från kommunalt håll via näringslivskontoret. När det gäller små företag och föreningar verkar den lokala/geografiska förankringen och de personliga relationerna vara det som skulle motivera samverkan.

Vilka hinder kan finnas?

Det är många som inte funderat så mycket på idén men som vid våra intervjuer funnit tanken tilltalande, varför själva idén kanske är okänd för många. Stor organisationsapparat krävs för att kunna genomföra vissa former av samarbeten.

Finns kännedom om misslyckanden?

Röda Korset har diskuterat idén och kommit fram till att det är en stor organisations apparat kopplat till genomförandet, vilket gjort att de inte genomfört idén. Näringslivskontoret har kännedom om misslyckade projekt, dock finns inget dokumenterat. Anledningen sägs vara att föreningar inte fyllt upp sin del av samverkan.

5.2 Strategier för projektidén

Vår projektidé är horisontella nätverk mellan föreningar och företag – humankapital-perspektiv. Idén tillhör den öppna kategorin där mål formuleras och konkretiseras under resan. Vi tror att projektidén hör hemma i flera av de strategiskolor som diskuterats tidigare i texten. Nedan diskuteras vår projektidé med utgångspunkt från hur nätverket och samarbetet skulle kunna utvecklas och hur arbetet skall kunna förverkligas och ge konkreta resultat. Likheter med Mintzbergs bild 12-3 (se *Figur 2*) är ing-

en slump – vi har tagit intryck av idéerna i och försökt sätta in vårt projekt i bokens teori. Vår projekttidé faller väl innanför den konfigurativa skolan då vi utifrån situationen väljer strategi.

Positionering i sättet att arbeta, humankapitalsponsring, vad kan vi erbjuda varandra?

Redan i vår första ansats till projekttidé fanns en positionering i att vi valde bort det vanliga/traditionella sättet för företag att stödja/samarbeta med föreningar nämligen monetär sponsring. Vår idé har på detta vis positionerats inom området samverkan föreningar-företag. Att acceptera att projekttidén befinner sig på en marknad med leverantörer, kunder, substitut et cetera är kanske inte självklart då idén bottnar i tankar kring ideellt arbete och hjälporganisationer. Men att inse att omgivningen spelar in och att resultatet påverkas av omgivningens förutsättningar är av stor vikt. Vi tror att Positioneringsskolans synsätt kan vara fruktbart att ta med sig i projektet, bland annat i hur idén skall kommuniceras till omgivningen, där teorier inom skolan spelar roll.

Lärandet på olika plan – individ, organisation et cetera

I ett projekt som är tänkt att fortleva under lång tid måste kontinuerligt lärandeprocessen lyftas fram som viktig och central. Lärande måste ske både inom den egna organisationen och om omgivningen för att projektet skall utvecklas och hänga med i förändringar, öka kunskapen om arbetsfältet och ständigt förbättras. Lärandeskolan är därmed naturlig att tillämpa inom projekttidén.

Lärande i betydelsen hur skapas kreativa och innovativa miljöer med individen som utgångspunkt.

Världen är oförutsägbar och kan inte planeras. I en sådan värld krävs stor lyhördhet och ett ständigt lärande för att förstå hur arbete skall bedrivas. Ett kollektivt lärande och kreativitet förutsätter individuellt lärande och kreativitet. Kunskap om hur vi som individer lär och hur det kan skapa förutsättningar för att skapa och tänka nytt är viktig kunskap som den kognitiva skolan handlar om. En tolkning eller tillämpning av den kognitiva skolan är KUBUS[®], som projektgruppen konsekvent använt sig av under hela projekttiden.

Medbestämmande, demokrati, konsensus, gemensamma värden.

I projekttidén ligger grunden för arbetet kring gemensamma intressen, synsätt och värderingar. Att skapa en plattform för gemensamma värderingar om hur arbetet skall bedrivas är centralt för att få företag och organisationer att intressera sig för och samverka i nätverket. Kulturskolan har här en självklar plats som teori för hur värdegemenskap skall uppnås.

Makt i relationer i projekt, föreningar, företag, myndigheter.

Att välja rätt ingångar i kontakter och relationer. Att inventera och klargöra var makten, beslutskraften och inflytandet finns är en förutsättning för att lyckas med projekttidén. Förhandlingar och kompromisser för att hitta vägar fram är också ingredienser som vi tror finns i vår projekttidé. Tankar och teorier som rör makt, förhandlingar och kompromisser ligger inom Maktskolans sfär.

Planering och design av projekt som skall genomföras.

En plan är inget men planering är allt. Då projekttidén nått genomförandefas, det vill säga då mål identifierats, skall vägen till målet planeras så att effektivitet uppnås i form av de medel som tid, pengar och resurser som ställts till förfogande. Här kan checklistor, tidplaner et cetera skapa överblick och någon form av kontroll över genomförandet.

Entreprenörer, eldsjälar som kan dra igång och genomföra och avsluta ett konkret projekt.

För att ett projekt skall lyckas krävs nästan alltid hängivna projektledare/eldsjälar. För att förstå förutsättningar för hur en eldsjäl/entreprenör arbetar och tänker och vilka förutsättningar som sådant arbete bedrivs tror vi att Entreprenörskolans teorier och synsätt kan vara till nytta.

5.3 **Reflektioner på andra uppsatser**

I kandidatuppsatsen Social sponsring¹⁶ – hur påverkas de anställda, tittar författarna på tre stora företag i Sverige som använder sig av social sponsring. Författarnas vinkling är att titta närmre på hur anställda uppfattar sitt företag utifrån sponsringen. Företagen som ingår i uppsatsen är Guldfynd, där man sedan några år samarbetar med SOS Barnbyar, Skandia har stiftelsen Idéer för Livet och SCA Finepaper samarbetar med Amnesty International. Här talar man om sponsring som ett kommunikationsmedel, såväl internt som externt, som bör vara en del av varje parts långsiktiga marknadsföring.

De tre företagen har verkat olika länge med sina samarbeten och mycket tycks hänga på vilket intresse respektive ledning visar för samarbetet. Skandia menar att ett företags intressenter inte enbart behöver vara kunder eller investerare, det kan även vara de anställda. Skandia säger sig även rikta sitt samhällsengagemang mot anställda för att visa att man internt bryr sig om varandra. Men kanske framförallt, får man inte med anställda på tankegången kommer heller inte budskapet att nå ut externt.

Det finns större företag i Sverige vilka menar att när den statliga och kommunala nedrustningen genererar sämre välfärd skapas det ett ökat engagemang från näringslivet att just engagera sig i frågor som motverkar den trenden. Man vill vara det goda företaget! Dagens ökande konkurrens gör att företagens kärnprodukter är av ungefär samma kvalitet, alltså måste någonting annat till för att fånga uppmärksamhet. En sådan konkurrensfaktor kan just vara företagets ”image”. Ett ökat samhällsengagemang genererar ökad prestige och legitimitet för företaget.

Ett liknande begrepp som existerar är kultursponsring. Företag sponsrar olika kulturetablissemang genom pengar men även med utbyte av tjänster. Den här formen av sponsring har funnits ett tag och en annan kandidatuppsats¹⁷ som beskriver kultursponsring talar om företagets syften och målsättning med det. Begrepp som goodwill, stärka företagets identitet och image, samt få företaget förknippat med kvalitet är viktiga faktorer som styr. Även att genom sin sponsring öka kulturutbudet i den egna regionen och därigenom öka trivseln på företag och ort, ses som en anledning till att ett företag ska engagera sig i en lokal kulturinstitution. Personalen får incitament att stanna i, alternativt börja på företaget. De undersökningar som har gjorts kring begreppet kultursponsring tittar även på vad kulturinstitutionernas motiv till sponsring är. Givetvis är det ekonomiska motiv som styr. Man vill förbättra sin ekonomi, utveckla sin verksamhet, öka kontakten med näringslivet, bibehålla sin verksamhet och förbättra sin marknadsföring.

I uppsatsen som belyser kultursponsring talar författarna om relationsmarknadsföring, ett begrepp som syns allt oftare. Klassisk marknadsföring med sina 4P (produkt, pris, plats påverkan) är nu utbytta mot relationsmarknadsföringens 30R. 30 relationer som företaget bör beakta i sin marknadsföring. Givetvis behöver inte alla 30 ingå i ett företags marknadsföringsstrategi utan man väljer ut sådana som är lämpade i sammanhanget. Utan att gå närmare in på begreppet relationsmarknadsföring går det att nämna några av de 30 relationer som känns relevanta för den här rapportens ämne och som borde beröra både företag och förening:

- * Relationen till objekt och symboler
- * Massmediala relationen
- * Personliga relationer och sociala nätverk
- * Kunskapsrelation
- * Intern marknadsföringsrelation

¹⁶ Cleveborg, Hassgard, 1999

¹⁷ Risberg och Sahlqvist, 2001

5.4 Reflektioner på Robert D Putnam

Anledningen till att vi vill nyttja R D Putnams ord och arbete i den här rapporten är för att visa hur viktigt det är med samarbeten människor emellan som bygger på annat än pengar et cetera. Han talar om vikten av den horisontella strukturen med intensiv medborgerligt samarbete, exempelvis social integration. I samhällen och regioner där man under en lång tid har samverkat i form av föreningar, affärskontakter med mera, skapas också en grogrund för ett fungerande och demokratiskt samhälle. I stället för att tala om ekonomiskt kapital använder sig Putnam av begreppet socialt kapital. Socialt kapital är egenskaper hos den sociala strukturen som gör att de som drar nytta av denna struktur blir mera dugliga än de skulle vara ifall egenskaperna inte fanns där. Putnam menar att det är inte ekonomisk tillväxt som ger medborgaranda, utan tvärtom, medborgaranda ger ekonomisk tillväxt.

Ett ständigt återkommande tema som Putnam tar upp är det ömsesidiga förtroende som kan byggas upp när samverkan sker mellan människor i olika sammanhang. Nätverk byggs utifrån rykte om pålitlighet och hederlighet och nätverk genererar nätverk som i sin tur bidrar till att ett samhälle kan fortleva och fungera. Putnam säger att samhällsengagerande nätverk står för en intensiv horisontell kontakt. Ju tätare ett sådant nätverk är i ett samhälle, desto troligare är det att man kan samarbeta till ömsesidig nytta.¹⁸ Motsatsen är så kallat vertikalt nätverk, där det snarare handlar om klient och kund. Man har inte en jämbördig relation utan den ena parten står i en slags beroendeställning till den andre. Ur det kan aldrig socialt förtroende och samarbete växa fram, som sedan samhället i sig har vinning av. Putnam menar att i en demokrati har både marknad och stat mycket att vinna genom skapandet av så kallade horisontella strukturer. Då skapas grogrunder för effektivitet och samarbete i samhället.¹⁹

5.5 Möjligheter och fallgropar

Utifrån intervjuer och influenser från andra håll har vi kommit fram till följande möjligheter och fallgropar för samverkan mellan företag och föreningar.

Personliga relationer: Av betydelse kan vara kontakter till en styrelse i förening eller företag. Inventera systematiskt vilka nätverk och personliga kopplingar som finns. Var öppen för samverkan i många olika former. Samverkan kan ge ekonomisk vinning som underliggande motiv.

Sök samverkanspartner: Utifrån de imagevärden externt och internt som organisationen vill stå för sök samverkanspartner där det finns gemensamma beröringspunkter.

Ta kontakt med någon som provat: Läs gärna vår exempellista ovan för att se möjligheter.

Storlek på företag och föreningar: Sök samverkan med partner som är likvärdig i fråga om storlek på företag och förening. Det underlättar de organisatoriska delarna av samverkan.

Marknadsför idén: Prata om den i alla möjliga och omöjliga sammanhang. Våra intervjuer visar att många inte har tänkt på att möjligheten till samverkan finns men många blir väldigt intresserade ju mer vi pratar om andra former av samverkan.

Lokala/geografiska förankringen: Förankringen kan vara en faktor av betydelse, speciellt för mindre föreningar och företag.

Intresse för idén finns: Hos många föreningar och företag finns intresset, vilket är en stor möjlighet.

¹⁸ Putnam, 1996

¹⁹ Putnam, 1996

6 Gruppens reflektioner över projektet och kursen

Någon lär ha sagt att vi stått vid en avgrund och sedan tagit ett stort steg framåt någon gång i dåtiden – kände han till något om dumhetens gap som Herlau så spetsigt uttryckte sig? Helt klart är att vi som grupp inte visste mycket om vad vi gav oss in på när vi kastade oss ut i tillvaron med vårt nystartade projekt vid terminens inledning. Med våra erfarenheter från tidigare projekt i livet känns situationen igen – oavsett hur väl analyser och planeringar läggs upp är det ändå något oförutsett som inträffar. Under en gästföreläsning kunde Bengt Ekenstierna från Sydkraft också visa på detta, även om han ville beskriva projekt med ord som planerat, målinriktat och fokuserat arbete.

En glad nyhet var helt klart bekantskapen med Putnam²⁰, där vi genast hittade en frände till oss själva i synen på föreningslivets förtjänster. Ta bara en sådan sak som hur de första intervjuobjekt vi vaskade fram välvilligt, då tillfälle fanns, rekommenderade oss att besöka människor de själva hade i sina nätverk och lyssna på deras reaktioner till vår ursprungliga projektbild. Detta är något som vi gärna vill teckna som ett exempel på Putnams horisontella nätverk där vi fritt tecknar ”den jag känner kan jag rekommendera”.

Gisèle Asplund gästade vår kurs oss och talade om ”Double loop learning” med referens till Chris Argyris. Med hennes Modell 2 synsätt där vi försökt minska gapet mellan teori och praktik för oss som grupp har vi försökt skapa en så bra inlärningsmiljö som möjligt. Vi försöker bjuda in varandra att komma med förslag, undviker att ha fullständig kontroll. Vi vågar förlora, om inte annat kortsiktigt för att kunna vinna långsiktigt. Klimatet har tillåtit kritik som på ett konstruktivt sätt fört oss framåt – våra mötesreflektioner. Vi är människor och vi kan inte förväntas vara rationella hela tiden.

Gisèle Asplund förde även fram en tankemodell för organisation och miljö som ligger nära den i Strategy Safari (se *Figur 3*). Vår miljö kändes osäker men vi var trygga i vårt arbete med KUBUS[®] som stöd.

Miljö för organisationen

Organisation	Osäker	Säker
Osäker	Stressad	Störd
Säker	Dynamisk	Dominant

Figur 11: Typology of environment situations. Fritt efter Asplund 2000.

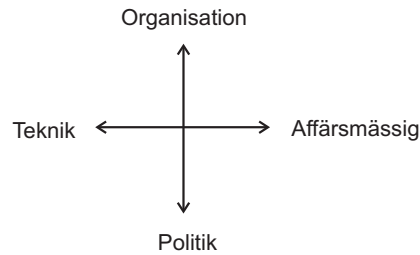
Även hennes framförande om mänsklig praktik med att vissa begrepps nödvändighet i projekt för att de ska bli framgångsrika passar in på oss. Hon talade om ”Mänsklig praktik” med inslag av känsla, medkänsla och empati, kommunikation och omsorg om varandra inom gruppen.²¹

Vi påstår genom våra erfarenheter och iakttagelser i litteraturen att olika projekt, beroende på innehåll, omfattning och mål, bör ha olika strategier.

Mikkelsen och Riis talar om olika projektbilder. Allt eftersom projekt förändras, har olika innehåll och olika tyngdpunkt, kan olika porträtt tecknas av ett projekt. Bilden skapas ur en situationsanalys med graderade svarsalternativ och tecknas i ett diagram med +/-5 gradiga axlar²².

²⁰ Putnam, 1996 och <http://www.socek.se/putnam.html>

²¹ Lindgren och Packendorff, 2001.



Figur 12: Diagram för projektporträtt. Fritt efter Mikkelsen och Riis, 1998.

Vidare har vi förstått att projektarbete ofta drabbas av två paradoxer²³; antingen upprepas misslyckade projekt eller så byter projekt innehåll utan att byta namn, eller rent utav både och. Från Herlau och Tetzschner har vi kontinuerligt hämtat inspiration ur den av oss kallade ”Fiskmetaforen”(Figur 9) och beskrivningar av projektets faser.

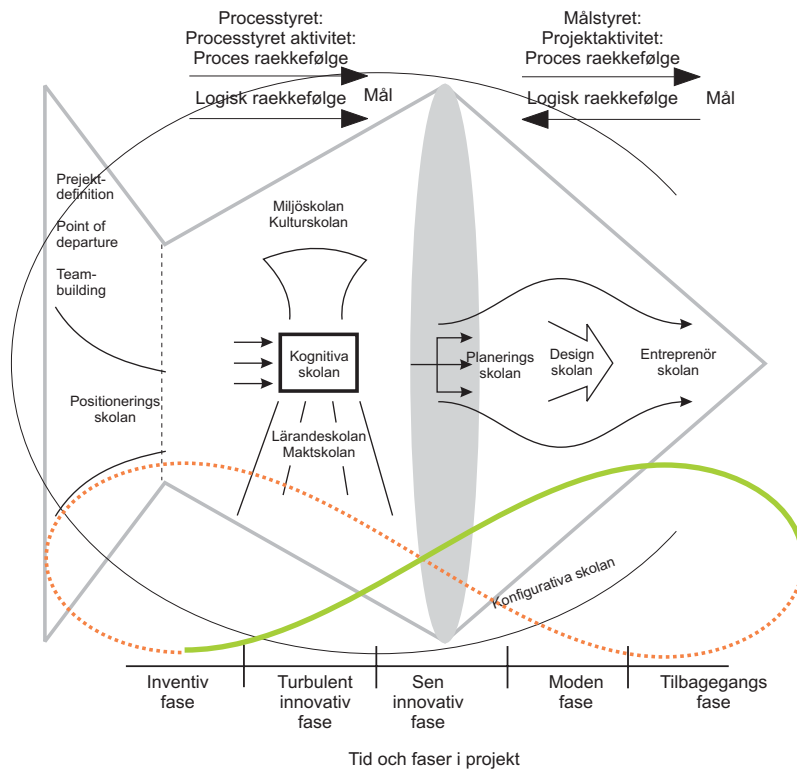
Från den organisatoriska livscykelbeskrivningen²⁴ tycker vi oss se ett mönster komma tillbaka. Vi menar att projekt som bedrivs inom företag skulle kunna upprepa sig genom att den kultur som finns, de system som används, de rutiner som tillämpas och till och med de personer som ingår i projektgrupperna repeteras. Genom att visualisera det repetitiva mönstret (där det finns) hjälper det projektledare och deltagare till att kunna genomföra mer framgångsrika projekt.

Sahlin diskuterar två diskurser och i stycket ”*Projektdiskursen*” diskuterar vi dessa relativt strategiskolorna. KUBUS[®] projektfas rör sig enligt vår uppfattning i det Sahlin tar upp under förändringsdiskursen, samma sak gäller de strategiskolor som är beskrivande. Projektfasen i KUBUS[®] är för oss till fullo inom den rationella diskursen och där finner vi de föreskrivande strategiskolorna. Här kan det vara på sin plats med en visualisering av vårt tänkande... visst kan en safari söka efter en fisk och inte enbart leta elefantspår.

²² Mikkelsen och Riis, 1998

²³ Sahlin (red.), 1996

²⁴ Mintzberg med flera, 1998



Figur 13: Projektets paradoxer²⁵ sedda genom en ”fiskmetafor”²⁶ och med hjälp av tio strategiskolor²⁷.
(Per Rosenquist 2001-12-08).

²⁵ Sahlin (red.), 1996

²⁶ Herlau och Tetzschner, 1999

²⁷ Mintzberg med flera, 1998

7 Litteraturförteckning

- Herlau, Henrik och Tetzschner, Helge. *Fra jobtager til jobmager*. Samfundslitteratur. 1999.
- Lantz, Annika. *Intervjumetodik*. Annika Lantz och Studentlitteratur. 1993.
- Mikkelsen, Hans och Riis, Jens O. *Grundbog i projektledelse*. PRODEVO ApS. 1998.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce och Lampel, Joseph. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. THE FREE PRESS. 1998.
- Putnam, Robert D. *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. SNS förlag. 1996.
- Sahlin, Ingrid (redaktör). *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur. 1996.
- Schutz, Will. *FIRO*. Will Schutz Associates. 1994.

Uppsatser:

- Cleveborg, Elin och Hassgard, Anna. *Social sponsring – hur påverkas de anställda*. Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen. Kandidatuppsats vt –1999.
- Lindgren, Monica och Packendorff, Johann. *Projektavete som Genuskonstruktion*. Umeå universitet, Handelshögskolan. 2001.
- Risberg, Sara och Sahlqvist, Kinna. *Kultursponsring – ett möte mellan kultur och näringsliv*. Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen. Kandidatuppsats vt –2001.

Internet:

- <http://www.mbti.com/products/mbti/index.asp>. Besökt 2001-12-01.
- <http://www.socek.se/putnam.html>. Besökt 2001-11-18.