

Handelshögskolan i Stockholm

Examensuppsats inom 1100 – Företagande, ledning och organisering

10 poäng

Virtuellt ledarskap i näringslivet

- Hur affärssimulering kan skapa kompetens, samsyn, och bättre ekonomisk förståelse i en organisation.

Abstract

The purpose of this thesis has been to explore the topic of business simulation from a theoretical foundation in social constructivism and theories concerning leadership as the management of meaning. The most important findings are that business simulation can be used for strategic leadership by management to create a common vision in the organisation members, which affects their perception of the business and the decisions and actions they make, which in turn can lead to a more efficient organisation that becomes better at meeting set goals. This can be viewed in different ways from different theoretical viewpoints: as inducing targeted changes in mental models to create changes in decision making and actions; as a secondary socialization process where the vision of management is externalized as a business simulation that is in turn internalized by the organisation members that participate in the business simulation, or as a way to frame and define the reality of the organisational members which creates a shared reference point against which a feeling of organisation and direction can emerge. In the future, business simulations may become increasingly used by organizations to create a common vision or to communicate a new decision to the organization members.

Keywords: Business Simulation, leadership, social constructionism, mental models.

Författare: Björn Paulsson, 18470

Handledare: Assistant Professor Karin Fernler

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
3. METOD	4
3.1. EXPERIMENTELL ELLER ICKE-EXPERIMENTELL UNDERSÖKNING?	5
3.2. ENKÄTUNDERSÖKNINGAR OCH INTERVJUSERIER ELLER FALLSTUDIE?	6
3.3. AVGRÄNSNING AV FALLSTUDIEN	6
3.4. EXPLORATIV ANSATS	7
3.5. DATAINSAMLING	8
3.6. TILLFÖRLITLIGHET	9
3.6.1. INTERN VALIDITET	9
3.6.2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT: ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT PERSPEKTIV	10
3.6.3. EXTERN VALIDITET OCH GENERALISERBARHET	11
4. TIDIGARE FORSKNING INOM AFFÄRSSIMULERING	14
4.1. GRUNDLÄGGANDE SIMULERINGSTEORI VID BESLUTSPROCESSER	14
4.2. EXISTERANDE ANVÄNDNING AV AFFÄRSSIMULERING	15
4.2.1. SIMULERING SOM UTBILDNINGSMETOD JÄMFÖRT MED TRADITIONELL UNDERVISNING	16
4.2.2. SIMULATION SOM METOD FÖR ORGANISATIONSUTVECKLING OCH LÄRANDE	17
4.2.3. SIMULATIONSSPEL SOM METOD VID INTERKULTURELL TRÄNING	18
4.3. EN KONSTRUKTIVISTISK APPROACH TILL LÄRANDE VIA SIMULATION	18
4.3.1. OM MENTALA MODELLER	21
4.3.2. OM OFRÅNKOMLIG "BIAS" VID DESIGN AV SIMULATIONER	22
5. SOCIALKONSTRUKTIONISM, LEDARSKAP, OCH DEFINITION AV VERKLIGHETER	23
5.1. ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT SYNSÄTT PÅ SPRÅKET	23
5.2. SOCIAL PRODUKTION OCH REPRODUKTION AV VERKLIGHETEN	24
5.3. SOCIALISATION, INTERNALISERING OCH EXTERNALISERING AV VERKLIGHETEN	24
5.4. LEDARSKAP SETT SOM ATT DEFINIERA VERKLIGHETEN FÖR ANDRA	26
5.4.1. KONKURRERANDE VERKLIGHETSDEFINITIONER I ORGANISATIONER	26
5.4.2. FORMELLA MILJÖER OCH LEDARSKAP	27
5.4.3. HUR LEDARSKAP FUNGERAR SOM SKAPANDET AV MENING	28

6. EMPIRI **31**

6.1 FALL 1 - REAGENS OCH ACADEMEDIA	32
6.1.1. INTERVJU MED SENIORKONSULT PÅ ACADEMEDIA	33
6.1.1.1. ANPASSNING AV SIMULATIONEN TILL KUNDENS ÖNSKEMÅL	34
6.1.1.2. NUVARANDE STATUS FÖR AFFÄRSSIMULERING SOM BRANSCH	34
6.1.2. OBSERVATION OCH DELTAGANDE I EN DEMONSTRATION AV AFFÄRSSIMULATIONEN REAGENS	35
6.1.2.2. LÄRDOMAR FRÅN OBSERVATIONEN	38
6.2. FALL 2: BONANZA	38
6.2.1. INTERVJU MED UTBILDNINGSCHEFEN PÅ BONANZA	38
6.2.1.1. ATT FÅ ALLA ATT PRATA SAMMA EKONOMISKA "SPRÅK"	39
6.2.1.2. ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN FÖR LEDNING OCH ANSTÄLLDA	40
6.2.1.3. ATT ANPASSA AFFÄRSSIMULATIONEN FÖR KUNDEN	41
6.2.1.4. NULÄGET I AFFÄRSSIMULERINGSINDUSTRIEN	41
6.2.2. DELTAGANDE I AFFÄRSSIMULERINGEN RODEO	41
6.2.2.1. LÄRDOMAR FRÅN OBSERVATIONEN	44
6.2.3. INTERVJUER MED ANSTÄLLDA PÅ HANDELSBANKEN	45
6.2.3.1. INTERVJU MED FÖRETAGSRÅDGIVARE 1	45
6.2.3.2. INTERVJU MED FÖRETAGSRÅDGIVARE 2	47
6.2.3.3. INTERVJU MED FÖRETAGSRÅDGIVARE 3	48
6.2.3.4. LÄRDOMAR FRÅN INTERVJUERNAS	49
6.3. FALL 3: UNICEF	49
6.3.1. LÄRDOMAR IFRÅN UNICEFS WEBBSPEL OM HIV/AIDS OCH RELATIONER.	51

7. ANALYS **53**

7.1. KORSANALYS AV EMPIRIEN	53
7.1.1. FALL 1: ACADEMEDIA	54
7.1.2. FALL 2: BONANZA	59
7.1.2.1. INTERVJUER MED TRE FÖRETAGSRÅDGIVARE PÅ ETT AV BONANZAS KUNDFÖRETAG	63
7.1.3. FALL 3: UNICEF	66
7.2. SLUTSATSER FRÅN DE TRE FALLEN	68

8. KÄLLHÄNVISNING **74**

8.1. TRYCKTA KÄLLOR	74
8.2. INTERVJUER	75
8.3. OBSERVATIONER	75
8.4. INTERNETSIDOR	75

1. Inledning

I dagens avancerade samhälle spelar informationsteknologi en allt större roll för många delar av samhället, och blir allt mer integrerat med andra ämnesområden. Det kan därför vara av intresse att utforska vilka lärdomar man kan dra av att studera och utforska en aspekt av IT som studieobjekt med en teoribas från ett annat område. I denna uppsats ska jag studera affärssimulering, inte från ett teknologiskt perspektiv där man fokuserar på själva strukturen och uppbyggnaden av simulationen på ett rationellt sätt, utan istället utifrån ett perspektiv baserat på socialkonstruktionism och teorier om ledarskap. På detta sätt hoppas jag få fram intressanta lärdomar och erfarenheter om hur affärssimulering kan förstås ur ett annat perspektiv än det rent tekniska.

2. Syfte och Frågeställning

Mitt syfte med denna uppsats är att närma mig affärssimulering med en utgångspunkt i socialkonstruktionistisk ledarskapsteori. Jag är intresserad av hur affärssimulering kan förklaras och tolkas när man utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv.

Min valda frågeställning blir därför:

”Kan affärssimulering vara ett verktyg för ledares meningsskapande ledarskap?”

3. Metod

Mitt tillvägagångssätt består av tre delar:

1. Studier av tidigare forskning på området affärssimulering.
2. Studier av litteratur inom socialkonstruktionism och ledarskap.
3. En empirisk fallstudie för att få en empiriskt grund.

Eftersom det är viktigt att först förstå hur affärssimulering förklaras och förstås ur ett traditionellt perspektiv, så sökte jag efter artiklar i ”Simulation & Gaming”, en av de stora tidsskrifterna om simulationer, där affärssimulering ingår. Jag sökte på ”Business simulation”, och hittade då ett antal artiklar, varifrån jag valde ut de mest relevanta för

uppsatsen. Mitt kriterium för att välja ut dessa var att välja de som framförallt behandlade hur affärssimulering påverkar människor och organisationer.

Socialkonstruktionism är även det ett stort område, och för att få en grundläggande inblick i vad socialkonstruktionism handlar om så valde jag att ta upp det som Sandberg skriver om socialkonstruktionism och socialisering. När det gäller socialkonstruktionistisk ledarskapsteori valde jag att ta upp Smirchin och Morgans artikel som beskriver just detta utförligt och väl.

För att ta reda på om det skrivits mycket om affärssimulering som ledarskap tidigare så sökte jag i SSCI (Social Sciences Central Index) med ”business simulation leadership” som nyckelord, och fick upp sju resultat, som dock inte behandlade just affärssimulering som ledarskap, utan snarare tillämpningar av simulationer för att simulera en viss situation, eller artiklar som hade med dessa nyckelord utan att ha en stark anknytning till affärssimulering. Därför verkar det som att affärssimulering tolkat som ledarskap kan vara ett relativt outforskat ämne.

Ett systematiskt sätt att utveckla den kunskapsbas som ligger till grund för ett vetenskapligt ämne är att lägga upp en undersökning av problemet. Denna metodiska undersökning innebär en plan för att samla in, organisera och integrera information, och resulterar i en slutprodukt. En metod för att göra detta är att använda sig av en fallstudie.¹

3.1. Experimentell eller icke-experimentell undersökning?

Man kan välja att angripa problemet med en experimentell eller icke-experimentell metod. För att genomföra en experimentell undersökning krävs en *hög grad av kontroll* över stora delar av situationen, och dessa syftar framförallt till att studera *orsak-verkan-relationer*. Dessa två egenskaper hos experimentella metoder passade inte in i mitt utforskande och tolkande syfte, samtidigt som jag inte skulle kunna ha tillräckliga förutsättningar för att kontrollera den empiriska situation som jag skulle komma att undersöka. Därför valde jag en icke-experimentell, metod.

¹ Merriam, S.B. (1994) ”Fallstudien som forskningsmetod” s.20-21

Inom deskriptiv forskning strävar man efter att beskriva och förklara någonting som redan finns. Detta innebär inte manipulation utav studieobjektet, utan man studerar det bara som det är.²

3.2. Enkätundersökningar och intervjuer eller fallstudie?

Man skulle kunna genomföra en enkätundersökning, eller en serie intervjuer med förutbestämda frågor. Sådana survey-undersökningar studerar eller mäter normalt ett fåtal variabler med hjälp av många undersökningsenheter. Den typ av forskning är av deduktiv natur, och man mäter variabler som bestämts genom användning av teori eller en modell innan undersökningen börjar, och resultaten brukar presenteras på ett kvantitativt sätt.

Eftersom deskriptiva studier, den metod jag valt för denna uppsats, normalt är mer induktiva till sin natur, samt att det är omöjligt att bestämma alla undersökningsvariabler i förväg vid detta tillvägagångssätt³, så valde jag att avstå från enkätundersökningar och stora intervjuer med förutbestämda frågor. När det gäller socialkonstruktionism så är det av stort intresse att få reda på hur olika personer ser på det som man studerar. Därför är intervjuer med öppna frågor en lämplig metod i den fallstudieundersökning jag har genomfört. Dessa frågor baserades då på både teori och tidigare observationer som jag genomfört innan intervjuerna.

3.3. Avgränsning av fallstudien

En fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse som t.ex. en institution, ett system, eller en social grupp. Vid en kvalitativ fallstudie inriktar man sig på insikt, upptäckt och tolkning mer än på hypotesprövningar, och eftersom dessa passar bra in på mitt syfte med uppsatsen så valde jag således att göra en kvalitativ fallstudie. Dessa präglas av framförallt fyra grundläggande egenskaper - kvalitativa fallstudier är:

1. **partikularistiska** – fokuserar på en viss företeelse
2. **deskriptiva** – beskrivningen av det studerade bör vara omfattande och tät

² Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s.21

³ Ibid

3. **heuristiska** – kan förbättra läsarens förståelse av det studerade
4. **induktiva** – grundar sig till stor del på induktiva resonemang. Detta innebär att generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur den information man hittat, som har sin grund i den kontext som är ramen till det man studerar.

I och med att kvalitativa fallstudier är partikularistiska så kan de gälla en speciell situation men ändå belysa ett generellt problem. I och med att de är deskriptiva så kan de visa på komplexiteten i en situation, att många faktorer spelar in, och presentera information på en mångfald sätt utifrån många olika perspektiv.⁴

3.4. Explorativ ansats

I valet mellan *induktion*, där man utgår från en mängd enskilda fall i jakt på ett generellt riktigt samband, och *deduktion*, där man utgår från en generell regel och använder denna för att förklara ett enskilt fall, har jag valt ett tredje alternativ, *abduktion*, som är vanligt vid just fallstudier.

Abduktion innebär att man tolkar ett enskilt fall enligt ett hypotetiskt samband som, om det stämmer, förklarar det enskilda fallet.⁵ Detta är en slags kombination av deduktion och induktion, men tillåter också en reflekterande tolkning, där man kan justera och förfina det generella förklarande sambandet allteftersom forskningsprocessen fortgår.

I mitt fall så har jag använt mig av abduktion genom att jag började med att genomföra en intervju med en anställd på Academedia, där jag bl.a. fick en inledande orientering i hur affärssimuleringsbranchen ser ut i Sverige. Detta vägledde mig sedan vidare till Bonanza, där jag genomförde en observation och sedan en intervju med deras utbildningsansvarige. Denna bakgrund var sedan till stor hjälp när jag sökte efter relevant litteratur, och på så sätt har jag löpande under undersökningens gång reflekterat över informationen som kommit fram, och omtolkat min undersökning och mina teorier. Sedan när jag börjat dra slutsatser och spekulerat om en möjlig framtid där simulering används för ledarskap

⁴ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s.27-28

⁵ Alvesson, M & Skoldberg, K. (1994), "Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod" s. 41-42

genom att man laddar upp en simulation på Internet som sedan kan laddas ned av decentraliserade användare, så läste jag en nyhetsartikel som beskrev att Unicef gjort just detta, i form av ett dataspel som ska utbilda ungdomar i hur man undviker att drabbas av HIV/Aids. Eftersom detta kan ge ett visst empiriskt stöd för mina mer spekulativa slutsatser så valde jag att göra ytterligare undersökningar och lägga till Unicef som fall 3.

3.5. Datainsamling

Som jag skrivit ovan i metodavsnittet så kännetecknas en kvantitativ studie av att man studerar ett litet antal förutbestämda variabler hos ett stort antal fall, men en kvalitativ studie går mer på djupet i ett fåtal fall.

Jag har därför valt att göra två heldagsobservationer av affärssimulering, kombinerat med en intervju vardera och löpande dialog med chefer på två företag som tillhandahåller affärssimulationer, Bonanza och Academedia, samt tre intervjuer med operativt anställda på Handelsbanken, som använder sig av affärssimulering för att utveckla sin verksamhet. Dessutom har jag kontaktat Unicef angående deras nya dataspel, och korresponderat via email med de tre ansvariga för projektet, som hänvisade mig vidare till en nyhetsartikel på engelska som beskriver målet och målgruppen för deras dataspels påverkan.

Den ena heldagsobservationen gällde en demonstration av affärssimulering för Svensk Handel, utförd av Academedia, och pågick i ca 5 timmar. Den andra heldagsobservationen var en kurs som Bonanza lät mig gå för att förstå hur deras affärssimuleringar används, och denna löpte över två heldagar, ca 6 timmar vardera dagen. Dessa observationer gav mig möjlighet att själv delta i affärssimulering, samt att observera hur de andra deltagarna betedde sig, reagerade, och sedan diskuterade kring sina upplevelser av affärssimulering.

Intervjuerna med cheferna på de två företag som tillhandahåller affärssimuleringar och den löpande dialogen med dessa gav mig dels en god första inblick i hur affärssimulering används, men även en god inblick i hur affärssimulering anses fungera ur ett producentperspektiv.

För att även få ett användarperspektiv så gjorde jag med Bonanzas hjälp tre intervjuer med anställda på tre olika kontor inom Handelsbanken, som använder Bonanzas affärssimulering inom sin verksamhet. På så sätt följde jag affärssimuleringskedjan från tillverkare till användare, detta för att försöka få ett bredare perspektiv på hur affärssimulering uppfattas av olika aktörer och ur olika perspektiv.

Efter att ha gjort en del slutsatser från de första två fallen läste jag en nyhetsartikel om vad som senare blev mitt tredje fall, ett webbdatspel som Unicef skapat och använder sig av för att utbilda ungdomar i hur man skyddar sig på att smittas av HIV/Aids. Jag tog kontakt med Unicef, och fick kontakt med de ansvariga personerna på Unicefs högkvarter, som hänvisade mig vidare till deras pressrelease kring webbspelet. Jag spelade även igenom Unicefs webbdatspel ca 20 gånger för att få en uppfattning kring hur det fungerade, och läste den information som länkades till inifrån spelet.

3.6. Tillförlitlighet

Eftersom forskning syftar till att resultera i giltiga och trovärdiga resultat så är det av vikt att uppmärksamma och se till att fallstudien är tillförlitlig, med god validitet och reliabilitet.⁶

3.6.1. Intern validitet

Intern validitet innebär i vilken grad fallstudiens resultat stämmer överens med verkligheten. I detta sammanhang finns det enligt Ratcliffe tre saker man ska tänka på:

1. Information talar inte för sig själv, utan blir alltid tolkad av en tolkare.
2. man kan inte mäta eller observera en företeelse utan att ändra den
3. siffror, ekvationer och ord är abstrakta representationer av verkligheten, och inte verkligheten i sig

⁶ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s.174

Alltså måste validitet bedömas via tolkningar av forskarens erfarenheter istället för i termer av verkligheten, som aldrig kan upplevas direkt. Det som man egentligen observerar i kvalitativ forskning är människors konstruktion av verkligheten, d.v.s. hur de upplever verkligheten. Som fallstudieforskare försöker man observera och beskriva verkligheten som den upplevs av människorna som finns i den. Denna verklighet består av *flerfaldiga uppsättningar mentala konstruktioner som tillverkats av människor*. Det som då är viktigt för validiteten i en undersökning är att forskaren har återgett dessa konstruktioner på ett riktigt sätt.

Som kvalitativ forskare är man intresserad av perspektiv snarare än sanningen i sig. Det är då viktigt att presentera en god återgivning av det sätt informanter upplever sig själva och sina upplevelser. Sett ur detta perspektiv är den interna validiteten en styrka när det gäller kvalitativ forskning.⁷

Det hade naturligtvis varit ännu bättre för validiteten att göra ännu fler intervjuer och observationer, men detta har begränsats av tidsramarna för uppsatsen och att jag valt att samla in data från tre företag istället för ett.

När det gäller klargörandet av eventuella skevheter som jag för med mig in i undersökningen, så ska jag explicit förklara mina utgångspunkter, underliggande antaganden, världsbild och teoretiska perspektiv:

3.6.2. Teoretisk utgångspunkt: Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv

Min teoretiska utgångspunkt är således den socialkonstruktionistiska. Inom denna tradition utgår man från att verkligheten inte är objektivt given, utan snarare skapas genom sociala interaktioner mellan olika individer. Ett grundläggande antagande inom socialkonstruktionismen är verklighetssynen att person och verklighet är en oseparerbar relation. Det finns många olika nyanser av socialkonstruktionism, men något som förenar dem alla är *avståndstagandet* från fyra antaganden:

⁷ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s.178

1. *En dualistisk kunskapssyn* – Att se person och verklighet som två objekt som existerar oberoende av varandra.
2. *En objektivistisk kunskapssyn* – Att verkligheten existerar oberoende av vårt mänskliga medvetande.
3. *En individualistisk kunskapssyn* – Att individen ses som den ursprungliga skaparen och innehavaren av kunskap om verkligheten.
4. *Språket som en avbildning av en objektiv verklighet* – Att språket kan avbilda verkligheten på ett objektivt sätt.

Således är det inte möjligt att skapa objektiva beskrivningar av verkligheten, utan dessa beskrivningar "färgas" alltid av vår kulturella historiska och språkliga förståelse av verkligheten. Vår verklighetssyn skapas därmed genom ständig förhandling mellan olika personer om vad deras verklighet är. Därmed är den främsta arenan för verklighetsskapande inte det individuella medvetandet, utan den sociala interaktionen mellan individer.⁸

Detta innebär för uppsatsen att jag inte tolkar intervjupersonernas beskrivningar av verkligheten som en objektiv sanning, utan som tolkningar av och åsikter om den verklighet de upplever. Den socialkonstruktionistiska teoretiska utgångspunkten är central för analysen i denna uppsats, och jag återkommer till vissa aspekter av den i teoriavdelningen.

3.6.3. Extern validitet och generaliserbarhet

Extern validitet innebär i vilket utsträckning resultaten från en undersökning är tillämpbara även i andra situationer än den som undersökts, d.v.s. hur pass generaliserbara resultaten är. Även om fallstudier har en förhållandevis hög intern validitet, så är det sämre ställt med generaliserbarheten.

⁸ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s 28-32

En svårighet i detta är att man tolkar begreppet generaliserbarhet på samma sätt som vid experimentella studier och sambandsundersökningar, där generaliserbarheten säkerställs genom bl.a. slumpmässigt urval, kontroll av urvalets storlek, samt överensstämmelse mellan population av urval, vilket resulterar i generaliseringar på bestämda sannolikhetsnivåer.

Sett ur det perspektivet så är det egentligen ingen ide att försöka generalisera från ett enskilt fall som valts ut enligt ändamålsenlighet snarare än slumpmässighet. En fallstudie syftar istället till att gå på djupet med en bestämd företeelse, och inte att försöka ta reda på vad som gäller för många eller alla företeelser av liknande slag.

När det gäller fallstudier och generaliserbarhet så finns det huvudsakligen två ståndpunkter:

1. Att det inte går att generalisera från en fallundersökning, och att detta betraktas som en begränsning i metoden själv.
2. Att man kan stärka den externa validiteten och generaliserbarheten genom att använda sig av gängse urvalsmetoder.⁹

Eftersom jag har använt mig av ändamålsenligt urval och inte slumpmässigt, så är nog den vetenskapliga generaliserbarheten inte så hög i just denna undersökning, även om den kanske ökar något eftersom jag studerat två olika affärssimuleringar från två olika företag och ett webbdatspel från Unicef.

Däremot kan generalisering från ett enskilt fall vara möjlig om man omdefinierar begreppet så att det speglar de utgångspunkter som gäller för kvalitativ forskning. En sådan omdefiniering är "arbetshypotes", en mer praktiskt betonad generaliserbarhet som tar hänsyn till lokala betingelser, och som ger viss vägledning så att man kan fatta bättre beslut i framtiden. Sett ur detta perspektiv tror jag att det går att se mina resultat i denna undersökning som en sådan arbetshypotes, som kan användas praktiskt för att ge vägledning.

⁹ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s. 183-185

Ytterligare ett sätt att betrakta extern validitet, är generaliserbarhet beträffande läsaren, d.v.s. att man låter läsaren själv bedöma i vilka fall och i vilken utsträckning resultaten från en undersökning kan tillämpas. Således ligger generaliserbarheten i betraktarens öga, och jag lämnar åt läsaren att bedöma i vilka fall och i hur stor utsträckning som resultaten från denna undersökning kan tillämpas i andra fall.

Eftersom jag har två olika observationer av två olika affärssimuleringar, och ett fall om ett webbdatspel, så kan det vara av intresse att göra en kort korsanalys av dessa för att öka den externa validiteten något.¹⁰ Av denna anledning kommer jag i empirin först beskriva de två fallen om affärssimuleringar var för sig, följt av det tredje fallet om webbdatspelet, och senare i analysen först analysera dem var för sig, och sedan försöka dra generella slutsatser som är giltiga för alla tre fallen.

¹⁰ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod"

4. Tidigare forskning inom affärssimulering

Eftersom affärssimulering är ett intressant område i sig, även om man inte studerar den socialkonstruktionistiska ledarskapsdimensionen, så var det av stort intresse att studera tidigare forskning inom detta område. Min metod för att göra detta bestod av artikelsökning på Handelshögskolans bibliotek, där jag gick in på tidskriften "Simulation & Gaming", sökte på "business simulation", som är engelska för affärssimulering, och valde ut de artiklar som jag ansåg vara mest relevanta för uppsatsen, och mitt kriterium var att ta upp de som behandlade hur affärssimulering påverkar människor. Anledningen till att jag valde ut "Simulation & Gaming" är att den person jag talade med på Bonanza rekommenderade den, och den är en framstående tidning inom simulationsfältet. Jag har även använt mig av beskrivningar av simulering från en bok av Edlund, Högberg och Leonardz.

4.1. Grundläggande simuleringsteori vid beslutsprocesser

Edlund, Högberg och Leonardz tar i sin bok upp hur simulering kan användas för att ge stöd vid beslutsprocesser. För att detta skall vara möjligt så måste två förutsättningar vara uppfyllda, som är svåra att uppfylla samtidigt:

1. Modellen måste vara en god avbildning av verkligheten.
2. Modellen måste gå att lösa till acceptabla kostnader.

Syftet med en simuleringsmodell behöver inte vara att försöka hitta den optimala lösningen på ett bestämt problem. Det kan lika gärna vara:

- att lära sig hur ett system fungerar
- att träna sig i beslutsfattande
- att pröva lösningar utan att utsätta sig för risker
- att prognostisera framtida förändringar¹¹

¹¹ Edlund, Högberg & Leonardz, "Beslutsmodeller". s.347-348

Att använda sig av modeller, och även simuleringsmodeller, ger upphov till valideringsproblem, d.v.s. att modellen ger en god beskrivning av verkligheten. Detta är en förutsättning för att kunna överföra korrekta resultat från modellen till verkligheten.

Vid validering av en simuleringsmodell beaktar man både intern och extern validitet. I detta sammanhang handlar intern validitet om att avslöja logiska problem eller programmeringsfel, medan den externa validiteten handlar om ifall modellen är en relevant eller "sann" återbildning av verkligheten. Den externa validitetskontrollen har såväl praktiska som filosofiska sidor.¹²

4.2. Existerande användning av affärssimulering

Det är av intresse att veta hur affärssimulering används i näringslivet idag, och detta beskrivs i en artikel av Summers i "Simulation & Gaming". Affärssimulering kan jämföras med att använda en flygsimulator, men för handel. Det används som ett verktyg av utbildningsföretag såväl som universitet. Det finns tre huvudsakliga användningar för affärssimulering som utbildning:¹³

1. att lära sig hur man använder dataprogram som t.ex. ekonomisystem
2. att lära sig hur utrustning fungerar, som t.ex. flygplan
3. behaviourell träning, som teambyggande, organisatorisk utveckling, strategiskt beslutsfattande, marknadsföring, projektfinansiering etc.

Av dessa tre är det huvudsakligen den tredje användningen som jag kommer fokusera på och studera vidare. Detta eftersom det bäst uppfyller uppsatsens syfte och frågeställning.

Det finns tre huvudsakliga teknologier för skapandet av affärssimulering:

1. Databaserad simulation
2. Affärsspel med hjälp av materiella komponenter som en spelplan att spela på, tärningar, och spelkort, ungefär som i sällskapsspelet monopol.
3. Beteendesimulationer som t.ex. rollspel.

¹² Edlund, Högberg & Leonards, "Beslutsmodeller". s.349

¹³ Summers, G. J. "Today's Business Simulation Industry"

Databaserad simulation används av en mängd organisationer och fokuserar ofta på:

- interna relationer mellan olika avdelningar, produktområden och länder
- relationer med externa parter som kunder, leverantörer eller andra viktiga intressenter.
- en kombination av interna och externa affärsrelationer
- en specifik del av företaget som försäljning, marknadsavdelningen, etc.

Dessa simulationer kan vara specifika och inkludera endast några anställda som t.ex. ledning och specialister, eller vara mer allmänna och inkludera alla anställda.

Affärsspel med hjälp av materiella komponenter används mest för att simulera återkommande rutinbeslut i företag. Deltagarna använder en spelplan som vanligtvis har områden för beställningar, lager, investeringar och skulder, och flyttar runt sina spelpjäser på spelplanen under spelets gång. Det finns också vanligtvis spelkort där deltagarna möter olika beslutssituationer som påverkar likviditet, lager eller antalet kunder.

Vid beteendeträning som rollspel tar deltagarna på sig olika professionella roller och deltar i simulerade affärssituationer av betydelse.¹⁴

4.2.1. Simulering som utbildningsmetod jämfört med traditionell undervisning

Som nämns i den tidigare artikeln så är ett användningsområde för affärssimulering utbildning. Vad blir det då för skillnad mellan vanlig klassrumsundervisning och att använda affärssimulering? Det är av intresse att veta vad resultatet blir av att använda affärssimulering i utbildningssyfte istället. Gosen & Washbush tar upp flera olika studier inom detta område.¹⁵

¹⁴ Summers, G. J. "Today's Business Simulation Industry"

¹⁵ Gosen & Washbush, "A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness"

Två sätt att validera en simuleringsövnings resultat i termer av lärande är:

- *Representativ validering* – att visa att simulationen gör det den avses göra.
- *Utbildningsvalidering* – att visa att det som deltagarna lär sig är relevant och konsistent.

Gosen & Washbush tar upp att tidigare forskning inom simulation beskriver att studenter som deltagit i datastödda simulationsövningar generellt sett lyckats bättre och lärt sig mer än de som enbart tagit del av traditionell klassrumsbaserad undervisning. Det verkar alltså som att simulering är en mer effektiv metod för inläring än traditionell undervisning.

Utöver detta så har deltagarna i simulationerna i de studier Gosen & Washbush analyserat uttryckt att de har lärt sig mycket, och att deras erfarenheter från simulationerna varit positiva. Deltagarna har också uttryckt att de fått en mer positiv attityd efter simulationerna. Beteende och social kompetens i termer av relationer mellan olika personer hade också förbättrats hos deltagarna i de studier som Gosen & Washbush analyserat.¹⁶

Således kan användandet av simulation för undervisning inte bara ge bättre resultat i inläring, utan också positivt förändrad attityd, beteende, och social kompetens.

4.2.2. Simulation som metod for organisationsutveckling och lärande

En av de artiklar jag hittade i "Simulation & Gaming" beskriver att affärssimulering kan användas för organisationsutveckling.¹⁷ I detta sammanhang beskrivs organisationsutveckling vara en planerad organisationsförändring som utspelas under lång tid och över hela organisationssystemet i syfte att öka den organisatoriska effektiviteten och individuell utveckling. Två huvudmål i samband med detta är dels att

¹⁶ Gosen & Washbush, "A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness"

¹⁷ Virpi Ruohomäki, "Simulation gaming for organizational development", s.1

öka effektiviteten hos individer, team, och hela organisationen, och dels att lära organisationens medlemmar att ständigt förbättra sin arbetsinsats.

Enligt den studie som beskrivs i artikeln så är simulationsspel en passande metod för organisationsutveckling. Dess roll kan beskrivas som en katalysator för organisationsförändring.¹⁸

En annan artikel beskriver att utveckling och implementering av spel och simulationer är en av de mest effektiva metoderna att åstadkomma organisatoriskt lärande och förbättra organisationens förmåga att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Spel och simulationer hjälper organisationer att utveckla symboliskt tänkande och förståelse, genom att *skapa gemensamma erfarenheter och kunskaper* och ännu viktigare, utveckla organisationsmedlemmarnas motivation och självförtroende att agera.¹⁹

4.2.3. Simulationsspel som metod vid interkulturell träning

En artikel av Hofstede och Pedersen beskriver att simulationsspel med ”syntetiska kulturer” för att låta folk uppleva simulerade kulturkrockar och reflektera över dessa erfarenheter. Detta kan inkorporeras i t.ex. affärssimulering. När detta används som ett verktyg för lärande kan det vara ett värdefullt bidrag till att öka kvalitén på samarbetet i multikulturella team. Förutom att det förbättrar medvetenheten om kulturskillnader så ökar det också lagandan.²⁰

4.3. En konstruktivistisk approach till lärande via simulation

En av artiklarna jag hittade i ”Simulation & Gaming” kom att fungera som en slags brygga mellan simulering, lärande, och socialkonstruktionism. Den utvärderar affärsspel ur ett konstruktivistiskt perspektiv, vilket artikelförfattarna beskriver som behovet att förankra lärande till vardagsaktiviteter och konkreta kontexter.²¹

¹⁸ Virpi Ruohomäki, “Simulation gaming for organizational development”

¹⁹ Ivo Wenzler & Don Chartier, “Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective”, s.1

²⁰ Gert Jan Hofstede & Paul Pedersen, “Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games” s.23

²¹ Timo Lainema & Pekka Makkonen, “Applying constructivist approach to educational

De beskriver hur olika approacher till lärande tros påverka inlärningsprocessen, och att olika approacher kan vara olika effektiva i olika sammanhang. De skiljer mellan *behaviouristiska*, *objektivistiska*, *kognitiva*, och *konstruktivistiska* metoder för lärande.

Programmerade instruktioner är objektivistiska och behaviouristiska, eftersom de propagerar för lärande genom att manipulera beteendet hos den som lär sig. Kognitiva verktyg är baserade på konstruktivistisk epistemologi såväl som på teorier om kognitivt lärande, och verkar för lärande som kunskapskonstruktion och utvecklande av personlig kunskapspresentation för den som lär sig. Behaviourism är intresserad av studenters beteendereaktion i relation till undervisningsstimuli, medan konstruktivism intresserar sig för de mentala processer som påverkar studentens beteende. En traditionell föreläsning baseras huvudsakligen på en behaviouristisk approach, medan kursarbeten och projekt är typiskt konstruktivistiskt lärande.

Författarna tar även upp ett antal principer som är relevanta vid lärande vid affärssimulering, baserat på de implikationer som konstruktivism ger då man ska designa ett sätt att instruera. Dessa principer är:

- Att tillhandahålla ett flertal representationer av verkligheten
- Att representera den naturliga komplexiteten hos verkligheten
- Att fokusera på kunskapsproduktion – inte reproduktion
- Att presentera autentiska uppgifter, d.v.s. hellre kontextualisera än abstrahera.
- Att tillhandahålla verklighets-, och case-baserade lärandemiljöer snarare än förutbestämda instruktionssekvenser.
- Att ge utrymme för en reflektiv approach.
- Att möjliggöra kontext- och innehållsbaserad kunskapsproduktion, och
- Stödja samarbetsbaserat kunskapsskapande genom sociala förhandlingar.²²

business games: Case REALGAME”, s.1

²² Timo Lainema & Pekka Makkonen, “Applying constructivist approach to educational business games: Case REALGAME”, s.4-5

Ur ett konstruktivistiskt perspektiv så anses det att de som lär sig konstruerar kunskap genom att skapa mening av erfarenheter i termer av vad som redan är känt. Vid konstruktivistiskt lärande så är konceptet om *mentala modeller* av avgörande betydelse. Lärande förstås ur denna synvinkel som utveckling av studentens mentala modeller.²³

Genom att fokusera på koncept, och koppla ihop dem med mentala modeller kan instruktörer och lärare skapa effektivt lärande. Om detta integreras med upplevelser och erfarenheter som studenter använder för att förändra och förbättra sina mentala modeller, kan denna approach ge användare en bra struktur för att få ut mesta möjliga av en datorstödd undervisningsmiljö.

Författarna drar också några intressanta slutsatser om simulationer och lärande:

- Deltagarna kan dra slutsatser om kausala samband mellan beslut och deras resultat.
- Med hjälp av dynamiska modeller upptäcker deltagarna att i komplexa system kan orsak och verkan vara åtskilda i tid och rum. Detta är också nära relaterat till förmågan att beskriva tidsdimensionens betydelse vid beslutsfattande.
- Simulationsteknologi, som t.ex. affärssimulering, är sammankopplat med den konstruktionistiska modellen för lärande eftersom studenterna är aktivt involverade i lärandet genom att arbeta med verklighetsbaserade koncept.
- Författarna tror att utbildningsverktyg som baseras på en konstruktivistisk syn på lärande kommer att leda till mer engagerade studenter med en djupare medvetenhet om verkliga förhållanden vid affärsverksamhet och en större beredskap att möta vardagsbeslut i verksamheten med tillförsikt.²⁴

Denna artikel kopplar alltså samman affärssimulering med konstruktivism, kunskapskonstruktion som social förhandling, och konceptet mentala modeller. Detta öppnar upp en teoretisk koppling mellan affärssimulering och socialkonstruktionism, och understryker betydelsen av konceptet mentala modeller i dessa sammanhang.

²³ Timo Lainema & Pekka Makkonen, "Applying constructivist approach to educational business games: Case REALGAME", s.5

²⁴ Ibid

4.3.1. Om mentala modeller

Johnson-Laird har formulerat en intressant teori som hävdar att människor använder mentala modeller för att resonera, till exempel för att förutsäga resultaten av möjliga handlingar. En mental modell är en representation av verkligheten som existerar i medvetandet, och aldrig är sann eller fullständig. Det viktiga är att dessa mentala modeller är tillräckligt bra för att hjälpa människan klara av sin dag och handskas med problem som skulle kunna uppstå, på tillfredsställande sätt. En mental modell kan leda till både bra och dåligt resonerande eftersom den skapas genom perception, fantasi, eller kunskap om hur världen fungerar.²⁵

Fastän en modell kan vara inkomplett eller inte helt korrekt, så kan den fortfarande vara användbar. Det här förklaras genom att ta upp en klocka som exempel. Fastän många klockor inte är helt korrekta så är de fortfarande användbara. Trots detta kan en felaktig modell leda till felaktiga slutsatser och bestående kognitiva illusioner. Felkällor i en modell kan komma från t.ex. okunnighet, ett misslyckande att betrakta situationen korrekt, eller ett misslyckande att betrakta olika möjligheter.²⁶

Om man ser på tänkande i termer av mentala modeller, så kan kompetensbyggande ses som att berika och synkronisera ens mentala modeller med verkligheten.

Detta kan kopplas ytterligare till affärssimulering genom en artikel av Christopher M. Scherpereel som jag hittade vid min sökning i "Simulation & Gaming".²⁷ Han visar med en empirisk studie hur affärssimulering kan förändra mentala modeller hos personer genom att förändra sättet de ser på olika samband. Han visar även att detta kan användas

²⁵ Johnson-Laird, P. N. (1983). "Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness. "

²⁶ Ibid

²⁷ Christopher M. Scherpereel, "Changing mental models: Business simulation exercises"

för att inducera målbestämda förändringar i beslutsfattareshens mentala modeller, vilket påverkar deras beslutsfattande.²⁸

4.3.2. Om ofrånkomlig "bias" vid design av simulationer

Ytterligare en artikel från "Simulation & Gaming" tar upp frågan om bias i affärssimulationer. När en simulation designas och skapas så baseras de algoritmer och koncept den behandlar på fundamentala teorier i ekonomi och affärsverksamhet såsom redovisning, finans, marknadsföring, ledarskap och produktion. Det finns många teorier och sedvänjor inom de områdena, och designern måste för enkelhetens skull välja bland dessa. Här kommer enligt artikeln designers personliga bias att spela roll, och kan inte undvikas även om designern försöker undvika det. De nyttiga lärdomarna från en affärssimulering påverkas således av vad som väljs och sällas bort från den kunskapsbas som ligger till grund för simulationen.²⁹

Detta synsätt ligger enligt min bedömning nära socialkonstruktionism, eftersom artikelförfattaren påpekar att den världsbild och kunskapsbas som simulationsdesignern har även påverkar simulationen. Detta leder i sin tur till att simulationen påverkar de som använder den och lär sig av den, och således rekonstrueras den världsbild som designern har via simulationen hos de som använder den.

Inom socialkonstruktionism så motsätter man sig ju att det finns en slags objektiv sanning eller verklighet att förhålla sig till, och "bias" kanske istället bör uttryckas som "perspektiv". Det viktiga i denna artikel är att den underliggande kunskapsbasen och perspektivet påverkar de lärdomar som affärssimulationen resulterar i.

Detta innebär i förlängningen att man kan styra resultatet av en affärssimulation genom att välja ut kunskapsbasen eller perspektivet som den ska bygga på. Därför är det mycket

²⁸ Christopher M. Scherpereel, "Changing mental models: Business simulation exercises", s.1

²⁹ Kenneth R. Goosen & Ron Jensen & Robert Wells, "Purpose and learning benefits of simulations: A design and development perspective" s.16

intressant att använda sig av socialkonstruktionistisk teori för att förstå och tolka detta sätt att utöva styrning och ledarskap på.

5. Socialkonstruktionism, ledarskap, och definition av verkligheter

Efter att ha gått igenom dessa existerande teorier om affärssimulering känns det som att ett socialkonstruktionistiskt synsätt ligger nära till hands för att tolka och förstå konceptet affärssimulering, och jag ska därför fortsätta genom att redogöra för relevanta teorier inom detta område.

5.1. Ett socialkonstruktionistiskt synsätt på språket

Som jag tidigare beskrev i metodavdelningen så är ett viktigt antagande inom socialkonstruktionismen att man går från en individuell epistemologi till en social, d.v.s. vår upplevda verklighet skapas genom social interaktion snarare än individuell eftertanke. Detta innebär att även språket är socialt konstruerat, och får sin mening från de sätt på vilka vi använder det och socialt definierar det snarare än att språket är ett sätt att klassificera och avbilda en objektiv verklighet.³⁰

Språket har ett antal viktiga roller i den sociala konstruktionen av verkligheten:

- Det *objektifierar våra upplevelser* genom att kategorisera och organisera dem, och ge dem mening.
- Det fungerar till stor del som *tolkningsscheman för verkligheten*, genom att våra upplevelser av verkligheten objektifieras genom språket.
- Genom objektifieringen av erfarenheter tjänar det som ett *lagringsrum* för våra ackumulerade erfarenheter.
- Det är det *primära mediet* via vilket våra ackumulerade erfarenheter överförs mellan människor och generationer.³¹

³⁰ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.32

³¹ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.42

5.2. Social produktion och reproduktion av verkligheten

Enligt socialkonstruktionismen så skapar vi alltså vår verklighet genom social interaktion. Dock innebär detta inte att vi hela tiden skapar nya innovativa verkligheter, utan det innebär oftast att vi istället reproducerar den sociala verklighet som redan existerar. Vi påverkas starkt av existerande kultur, historisk bakgrund, och språk, vilket leder till ett ständigt återskapande av den existerande verkligheten.

Dock är vi inte nödvändigtvis dömda att i evighet återskapa den existerande verkligheten. Genom eftertanke och reflektion kan man förstå att vår upplevda verklighet är socialt konstruerad och inte objektiv eller av naturen given. Denna medvetenhet tillsammans med kunskap om hur verkligheten konstrueras möjliggör att man kan förändra eller förbättra den.³²

5.3. Socialisation, internalisering och externalisering av verkligheten

Det är av intresse att förklara hur det går till när man blir en del av den verklighetsskapande reproduktionsprocessen. Detta förklaras genom socialisation, internalisering och externalisering av verkligheten.

Internalisering är när man upplever en aktivitet som uttrycker mening, någon annans subjektiva process som genom detta blir subjektivt betydelsefull för mottagaren. Externalisering är när den andra personens subjektiva verklighet blir objektivt tillgänglig för mottagare, och därmed meningsfull för mottagaren. Detta händer även om mottagarens tolkning inte är samma som den person som externaliserade sin subjektiva verklighet.³³

Alltså, genom att en annan person externaliserar sin subjektiva verklighet genom att manifestera denna och göra den objektivt tillgänglig leder detta till att mottagaren

³² Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.45

³³ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.40

upplever manifestationen och den blir subjektivt meningsfull för mottagaren genom internalisering.

De processer genom vilka en person internaliserar samhället och verkligheten kan delas upp i två typer: primär socialisation och sekundär socialisation. *Primär socialisation* är den grundläggande internaliseringen av konstruktioner såsom språk, hälsningar, kön, och familjerelationer, vilket reglerar de flesta interaktioner människor emellan. *Sekundär socialisation* är de efterföljande socialisationsprocesserna via vilka personer internaliserar delar av verkligheten av central betydelse, såsom pengar, banksystem och skatt.

Denna socialisationsprocess leder mot att internaliserade roller från t.ex. föräldrar, släktingar och lärare går mot allt större abstraktion, och blir alltmer generaliserade. Detta leder till att det uppstår en symmetrisk relation mellan den subjektivt upplevda verkligheten, vad som är verkligt ”inuti”, och den objektivt upplevda verkligheten, vad som är verkligt ”utanför”.³⁴

Detta innebär att vår upplevelse av verkligheten blir meningsfull inte genom vår eget meningsskapande, utan genom den process där vi internaliserar verkligheten som andra redan lever och agerar i. Genom detta blir den socialt konstruerade verklighet vi lever i vårt ramverk för att skapa mening av verkligheten, d.v.s. de aktiviteter som individer är inblandade i får sin mening genom de sociala konstruktioner av verkligheten som de har internaliserat via primär och sekundär socialisering.³⁵

I och med att vi socialt konstruerar vår verklighet, så kan ledarskap inom detta synätt ses som ett sätt att styra och definiera detta verklighets- och meningsskapande. Det är av intresse att gå igenom hur detta går till.

³⁴ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) ”Invisible Management” s.40

³⁵ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) ”Invisible Management” s.41

5.4. Ledarskap sett som att definiera verkligheten för andra

Smirchin och Morgan har skrivit en artikel som beskriver och förklarar ledarskap som förmågan att definiera andras verklighet, och på detta sätt skapa mening i en osäker tillvaro.³⁶ De beskriver att *”ledarskap realiseras i den process vid vilken en eller flera individer lyckas i försöket att rama in och definiera andras verklighet.”*

Ledarskap är ett mycket viktigt fenomen i dagens samhälle. Det är så djupt rotat i organisationsstruktur och teori att en frånvaro av ledarskap ofta ses som en frånvaro av organisation. En ledarskapssituation kan ses som en situation där det finns en skyldighet eller rätt för vissa individer att definiera andras verklighet. I ledarrollen ingår enligt artikeln att *”rama in upplevelser på ett sätt som skapar en hållbar grund för handling, t.ex. genom att mobilisera mening, sätta ord på och definiera det som är implicit och osagt, genom att skapa bilder och mening som fokuserar uppmärksamheten, och genom att konsolidera, konfrontera, eller förändra existerande visdom.”*

Enligt artikeln är ledarskap socialt konstruerat genom interaktion mellan ledare och ledda, och framträder som ett resultat av både ledares och leddas handlingar och sociala konstruktioner. Detta involverar en förhandlingsprocess där vissa individer uttalat eller outtalat ger upp sin makt att definiera innebörden och meningen i sina upplevelser, och ger denna makt till andra för att leda.³⁷

5.4.1. Konkurrerande verklighetsdefinitioner i organisationer

Om det existerar starka konkurrerande definitioner av verkligheten i en grupp så är det svårt för ledarskap att utvecklas och fungera. Istället präglas sådana grupper av konflikter mellan de som strävar efter att definiera verkligheten och situationen. Medlemmar i sådana grupper känner sig ofta oorganiserade eftersom de inte har ett gemensamt sätt att skapa mening av sina erfarenheter och upplevelser.³⁸

³⁶ L. Smirchin & G. Morgan, *”Leadership: The Management of Meaning”*

³⁷ L. Smirchin & G. Morgan, *”Leadership: The Management of Meaning”*, p 258

³⁸ Ibid

Organisatoriska situationer innebär ofta komplexa meningsmönster som baseras på rivaliserande tolkningar av situationen. Ofta använder olika organisationsmedlemmar olika sätt att skapa mening av sina upplevelser och på så sätt skapas konkurrerande sätt att se på verkligheten och situationen i organisationen. Detta kan vara en källa för spänningar som kan bryta ner organisationen eller leda till innovation. Dessa konkurrerande verkligheter tar sig också uttryck i konflikten mellan de som är lojala mot ledaren genom att acceptera och förstärka ledarens definition av situationen, och rebellerna som skapar och upprätthåller konkurrerande definitioner av situationen och verkligheten.³⁹

Ledarskap handlar till stor del om att skapa en referenspunkt som kan användas för att hjälpa en känsla av organisation och riktning framträda. Denna bild av verkligheten kan vara hegemonisk, men så behöver inte nödvändigtvis vara fallet. Effektiviteten i ledarskapet beror på utsträckningen i vilken ledarens definition av verkligheten tjänar som grund för andras handlingar. På detta sätt är ledarskap starkt beroende av inramningen och meningsskapandet av andras upplevelser, så att handlingar kan styras av allmänna uppfattningar av vad som borde hända.

Nyckelutmaningen för en ledare är att styra meningsskapandet så att individerna i organisationen riktar in sig själva på att uppnå önskvärda mål. I denna aspiration kan språk, ritualer, drama, historier, myter och olika sorters symboliska konstruktioner användas och spela en viktig roll.⁴⁰ Man kan även tänka sig att simuleringsmodeller kan spela en viktig roll i detta, speciellt i dagens alltmer teknologiska samhälle och näringsliv.

5.4.2. Formella miljöer och ledarskap

Enligt artikeln är den utmärkande egenskaper hos formella organisationer att sättet som upplevelser struktureras och definieras på existerar i en samling för-givet-tagna uppfattningar som underbygger organisationens vardagsverklighet och definitionen av organisationen. Det existerar också gemensamma uppfattningar som definierar roller och

³⁹ L. Smirchin & G. Morgan, *"Leadership: The Management of Meaning"*, p 262

⁴⁰ Ibid

auktoritetsrelationer, vilka institutionaliserar ett ledarskapsmönster. Formella organisationer skapar alltså en slags formaliserad ritning över hur organisationsmedlemmarnas upplevelser ska struktureras, genom att organisera förutbestämda roller, relationer och rutiner.

Organisationsmedlemmar brukar dock vanligtvis, samtidigt som de följer de dominanta formella sätten att skapa mening, sträva efter att även skapa sina egna meningsmönster, vilket ger upphov till en informell organisation i organisationen. De spänningar som detta skapar ger upphov till ett behov av ett medlande ledarskap som överbryggat klyftan mellan kraven från den institutionella strukturen och de informella aspirationerna hos medlemmarna, och skapar kopplingar mellan den institutionella strukturen och människorna som lever i strukturen.

Framgångsrika företagsledare som styr en organisation ur strategisk synvinkel gör ofta detta genom att skapa en bild eller sätt att tänka på ett sätt som har mening för de som är direkt inblandade. Detta kan ske genom att skapa värderingar och syfte för organisationen. På detta sätt innebär strategiskt ledarskap att skapa en riktning för organisationsprocessen som överskrider den formaliserade organisationsstrukturen.

Man kan alltså sammanfatta två viktiga aspekter kring ledarskap i formella organisationer:

1. Den formaliserade indelningen i ett nätverk av roller, som ofta är överkonkretiserad och opersonlig.
2. Det medlande och interpersonella ledarskapet som utspelas som en process inom den institutionaliserade kontexten och skapar sammanhang och riktning.⁴¹

5.4.3. Hur ledarskap fungerar som skapandet av mening

Smircich & Morgan beskriver inte bara vad ledarskap sett som att definiera andras verklighet används till, utan även hur det fungerar och går till. Ledarskap är som sagt ur detta perspektiv ett försöka att forma och tolka situationer för att leda

⁴¹ L. Smirchin & G. Morgan, *"Leadership: The Management of Meaning"*, p 260

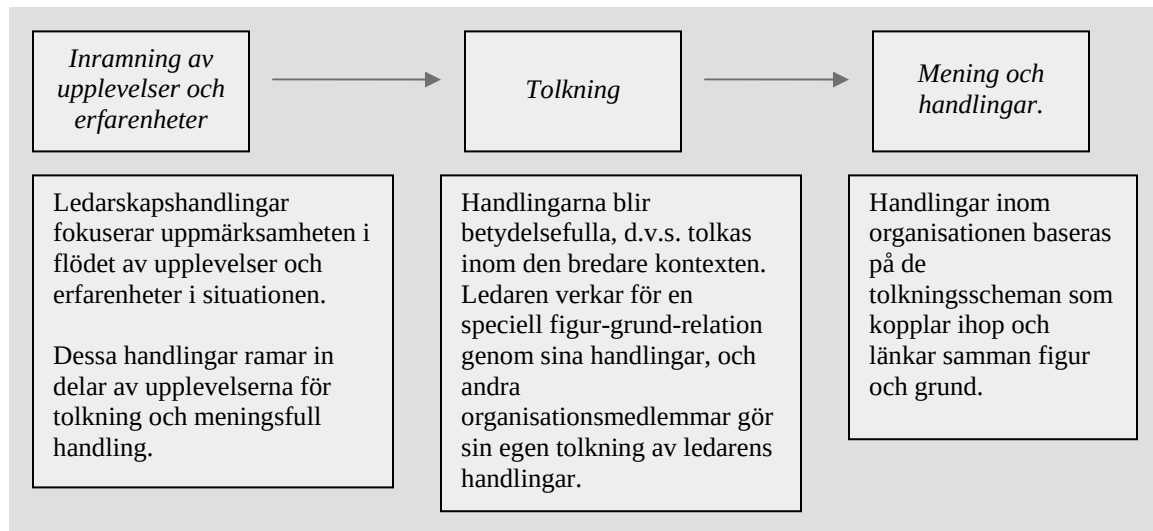
organisationsmedlemmar till en gemensam tolkning av verkligheten och därigenom skapa en grund för organiserad handling. För att förklara hur detta går till använder Smircich & Morgan begreppen figur och grund, och förklarar ledarskap genom att beskriva relationen mellan dess två begrepp, figur och grund.

Med *figur* menar Smircich & Morgan ett flöde av handlingar och yttranden, d.v.s. *vad ledare gör*. Detta sker i kontexten av *grunden*, som är handlingar, yttranden, och ett generellt flöde av upplevelser och erfarenheter som konstituerar *situationen där ledarskap utövas*. Ledarskap kan genom dessa begrepp förstås som en form av handling som syftar till att forma sin kontext.

Ledarskap fungerar alltså genom att påverka förhållandet mellan figur och grund, och på detta sätt påverka innebörden och definitionen av situationen i helhet. Ledarskapets handlingar och yttranden riktar uppmärksamheten mot speciella delar av flödet av upplevelser och erfarenheter, och formar därigenom om en komplex och tvetydig situation till en mer lättförståelig med en gemensamt accepterad innebörd. Detta kan kallas att rama in upplevelser och erfarenheter, och gör att *organisationsmedlemmarna kan använda situationens gemensamma innebörd och mening som en referenspunkt för sina egna handlingar och sin förståelse av situationen*.⁴²

⁴² L. Smirchin & G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning", p 261

Detta kan förklaras ytterligare med en figur från Smircich & Morgans artikel:



Figur 1. Ledarskap som en figur-grund-relation som i sin tur skapar figur-grund-relationer.⁴³

Efter att nu ha gått igenom dessa intressanta teorier om simulering, mentala modeller, en socialt konstruerad verklighet, socialisering, och ledarskap som meningsskapande och definition av verklighet så har det blivit dags att knyta ihop det hela genom att summera det mest intressanta.

Affärssimulering används idag bl.a. för utbildning, och detta är generellt sett mer effektivt än vanlig klassrumsundervisning. Utbildning via simulationer är lagd åt det konstruktivistiska hållet, och påverkar människors mentala modeller, som är ett sätt att hantera verkligheten på. Detta kan kopplas till det socialkonstruktionistiska synsättet att verkligheten är socialt konstruerad, och att ett sätt att utöva ledarskap är att rama in och definiera andras sätt att se på och tolka verkligheten.

Detta leder då till att man skulle kunna tänka sig att affärssimulering kan användas för ledarskap, genom att utbilda och på så sätt påverka de ledda genom att förändra deras mentala modeller eller sättet de ser på och tolkar verkligheten, och på så sätt definiera och rama in deras verklighet. Det blir då detta jag ska försöka utreda i empiridelen av denna uppsats, och min frågeställning är som tidigare nämnt:

”Kan affärssimulering vara ett verktyg för ledares meningsskapande ledarskap?”

⁴³ L. Smircich & G. Morgan, *”Leadership: The Management of Meaning”*, p 262

6. Empiri

Jag har studerat två olika affärssimulationer som tillhandahålls av två olika företag; Academedia som har affärssimulationen Reagens, och Bonanza som har en uppsjö olika affärssimulationer för olika tillfällen och syften. Dessutom har jag nära slutet av min undersökning lagt till ett tredje fall: Unicef, som använder ett dataspel på Internet för att påverka ungdomar till att skydda sig mot spridningen av HIV/Aids via en simulation som behandlar relationer.

Jag började med att läsa infomaterialet som Academedia och Bonanza har publicerat på sina webbsidor⁴⁴, och sedan genomförde jag en intervju med en senior konsult på Academedia om affärssimulering. Sedan fick jag tillfälle att observera och delta i en demonstration av affärssimulationen Reagens för att se hur den fungerar i praktiken.

Efter detta fick jag möjlighet att via Bonanza delta i en 2-dagars kurs i ekonomisk förståelse som använde affärssimulationen Rodeo från Bonanza. Detta för att få en inblick i hur deras affärssimulationer fungerar. Sedan genomförde jag en intervju med utbildningschefen på Bonanza.

Dessa intervjuer gav mig en god överblick av hur affärssimulationer används, och vad nyckelfrågorna och de explicita syftena med att använda dem är. Genom att observera och delta i affärssimulationerna som jag studerade så hade jag också möjlighet att småprata med de andra deltagarna, vilket också hjälpte mig utveckla en förståelse av hur dessa affärssimuleringar tas emot av deltagarna.

Jag ville fördjupa min förståelse av hur affärssimulationer tas emot av deltagarna, så därför fick jag genom Bonanza möjlighet att genomföra två intervjuer med anställda på Handelsbanken, som använder sig av Bonanzas affärssimulationer i sin verksamhet. På så sätt har min empiriska undersökning gått från ett tillverkarperspektiv, via ett deltagarperspektiv, till ett användarperspektiv. Syftet med att följa en affärssimulering

⁴⁴ <http://www.academedia.se> & <http://www.bonanza.se>

från producent till användare har varit att undersöka affärssimulering ur olika aktörers perspektiv, eftersom olika personer och aktörer kan ha olika perspektiv vid ett socialkonstruktionistiskt synsätt.

När det gäller Unicef har jag använt mig av två nyhetsartiklar. En på svenska, som gjorde att jag fick upp ögonen för deras simulation, och en på engelska som jag fick höra om när jag kontaktade de på Unicef i New York som är ansvariga för simulationen. Anledningen att jag tar upp Unicef är att de spekulativa slutsatser jag hade nått fram till i slutet av undersökningen var att man i framtiden kanske kan utöva ledarskap genom att ladda upp en affärssimulering på Internet och sedan låta decentraliserade personer eller aktörer delta i denna och lära sig det man vill att de ska lära sig. Det var mycket intressant att faktiskt hitta ett empiriskt exempel på detta, och därför tar jag upp Unicefs dataspel i denna uppsats.

Det är viktigt att poängtera att jag inte anser att det som jag beskriver i empiridelen från intervjuerna är någon absolut sanning. Eftersom mitt synsätt är det socialkonstruktionistiska så anser jag snarare att det är perspektiv, synsätt och åsikter hos den person jag intervjuat som kommer fram i intervjun. Detta innebär att jag i analysen tar hänsyn till att det jag får fram från intervjuerna framförallt är olika perspektiv på affärssimulering. Däremot är de jag intervjuar i intervjuerna på Academedia och Bonanza mycket insatta i ämnet affärssimulering, och deras perspektiv bör därför vara relativt korrekta.

6.1 Fall 1 - Reagens och Academedia

Academedia är ett konsult- och utbildningsföretag som hjälper företag och individer att utveckla sig själva.⁴⁵ Jag kontaktade dem via email, och fick på så sätt kontakt med en seniorkonsult på Academedia som blev min kontaktperson och som jag även gjorde en intervju med.

⁴⁵ <http://www.academedia.se>

6.1.1. Intervju med seniorkonsult på Academedia

Seniorkonsulten på Academedia har en bakgrund i utbildning, skapade Reagens, och sålde det senare vidare till Academedia. Under intervjun så förklarade han hur deras affärssimulation används på olika sätt i olika syften.

Reagens är en affärssimulation som kan bli anpassad att passa en specifik affärssituation eller ett scenario. Det spelas genom att använda en dator, personal från Academedia, och en spelplan där de flesta detaljer är synliggjorda.

Under intervjun togs flera olika syften för affärssimulationen Reagens upp. Enligt seniorkonsulten går det att använda sig av simulation för att kommunicera information från ledningen eller specialister till personer i de operativa eller andra delar av organisationen, att använda sig av simulation som ett sätt att implementera en förändringsprocess, för att komma från nuläget till den önskade situationen genom simulation och för att hjälpa personer att förstå helheten, mål, problem, och konsekvenser av vardagshandlingar och beslut. Vidare menade han att affärssimulering kan hjälpa personer få ett affärsfokus, att klargöra vilka vardagsbeslut som leder till vinst och vilka som inte gör det, att hjälpa personer gå from beslutsfattande för att åtgärda nödlägen, till att planera i förväg och vara proaktiv och att förbereda personer för vad man ska göra om något oförutsett inträffar. Han anser att det även kan användas för att hjälpa till med att förankra en investering och öka åtagandet till den, genom att strategiskt klargöra för alla i organisationen vad som ska vara i fokus, och att hjälpa personer få rätt "tänk", och skapa en gemensam vision.

Han hävdar också att en stor fördel med att använda affärssimuleringen Reagens för dessa syften är att deltagarna generellt sett har roligt under simulationen. Simulationen är designad för att likna ett spel, och det ingår ett kompetitivt element. Seniorkonsulten förklarade att det är i stort sett omöjligt att få en dålig utvärdering, eftersom alla som han har pratat med efter simulationen har gett positiv feedback och har haft roligt.

Han menade vidare att användningen av en spelplan för att synliggöra simulationen är också ett bra sätt att hjälpa folk förstå helheten. Det är också lättare att komma ihåg det man har lärt sig när man spelar spel och simulationer istället för att enbart prata. Det kompetitiva elementet ökar också deltagarnas motivation och deltagande i simulationen.

6.1.1.1. Anpassning av simulationen till kundens önskemål

Affärssimulationen Reagens är baserad på en gemensam plattform, och anpassas sedan till den specifika kunden baserat på vad syftet med simulationen ska vara och detaljerna kring affärsområdet och företaget som den ska användas för. Simulationen byggs med den terminologi som används i kundföretaget, och ibland vill kundföretaget fokusera på vissa koncept och utelämnar andra ur simulationen. Detta är ett viktigt styrmoment.

Anpassningen inleds med en dialog mellan kunden och Academedia, där kunden förklarar vad de vill uppnå och vad de vill fokusera på. Sedan bygger Academedia simulationen från en grundläggande modell som anpassas till kundens önskemål. Sedan testas simulationen och om nödvändigt anpassas ytterligare innan den används i verkligheten, så att resultatet av simulationen blir det som kunden önskar.

6.1.1.2. Nuvarande status för affärssimulering som bransch

Seniorkonsulten menade att simulation är fortfarande hyfsat nytt, och kan nog inte än ses som någonting som förväntas användas vid beslutsfattande. Å andra sidan används simulation i många storföretag, och användandet av affärssimulering växer snabbt. Han anser att affärssimulering har stor potential för framtiden, och att vi är bra på det i Sverige.

Det finns flera svenska företag i affärssimuleringsbranschen, och de har kunder både i Sverige och internationellt. Det finns ingen affärsorganisation för dem än, så de agerar rätt så oberoende av varandra.

6.1.2. Observation och deltagande i en demonstration av affärssimulationen reagens

Jag fick möjlighet att observera och deltaga i en demonstration av affärssimulationen Reagens för en del av Sveriges näringsliv. Simulationen tog ungefär sex timmar, och under denna tidsperiod kunde jag observera hur simulationen användes i praktiken, och även hur de andra deltagarna agerade och diskuterade kring simulationen. Detta gav mig en praktisk insikt i hur affärssimulering fungerar i en verklig situation.

Deltagargruppen, som bestod av runt tio personer, var relativt heterogen. Det fanns två lärare, ett par personer från en svensk affärsorganisation, några konsulter, och en representant för ett företag som redan använder sig av affärssimulationen Reagens. De var alla där för att få en överblick kring hur simulationen fungerar och vad den kan användas till, för att se ifall de ville använda den i sina egna organisationer.

Denna gång var affärssimulationen inriktad på hur en återförsäljare av kläder fungerar, speciellt gällande inköp, försäljning, marknadsföring, lön, och lager. Simulationen ämnade även ge en grundförståelse av kassaflöde, vinst, och balansräkningar, och hur alla dessa koncept hänger ihop i en praktisk affärssituation. Just denna simulation handlade om en affär som sålde byxor och tröjor, och besluten som fattades av deltagarna kretsade framförallt kring hur mycket man skulle köpa in och hur mycket man skulle lägga på marknadsföring.

Själva simulationen bestod huvudsakligen av två delar. Dels en spelplan med spelpjäser, en uppritad butik, med en förenklad resultat- och balansräkning som man hela tiden fyllde i vartefter simulationen fortgick. Dels en dator som tog in som input de beslut som lagen av deltagare fattade, och beräknade resultaten. Simulationen var uppdelad i rundor, och i varje runda fattade man beslut om hur mycket man skulle köpa in, hur mycket personal man skulle ha anställd, hur mycket man skulle satsa på marknadsföring, och vilka typer av produkter man skulle sälja. Sedan samkörde den simulationsansvarige från Academedia dessa faktorer i datorn och gav deltagarna resultaten, hur mycket de hade

sålt i den rundan. Sedan fyllde man i alla resultat i de förenklade resultat- och balansräkningarna och beräknade vinsten.

När personen från Academedia förklarade simulationens regler så hade en av deltagarna invändningar mot lönenivån för personalen i den simulerade affären. Hon tyckte att lönen var för hög, och borde vara lägre. Personen från Academedia höll med, och förklarade att det är denna sorts företeelser som kan anpassas i en dialog med kunden, och att lönenivån i denna simulation var satt till ett jämnt nummer för att göra beräkningarna lättare. I en ”verklig” simulation skulle lönenivån naturligtvis vara bestämd enligt kundens önskemål, d.v.s. organisationen som köper simulationen.

Efter att reglerna förklarats, så bildade deltagarna tre lag om ca tre personer vardera och spelade deltagarna simulationen i ett par timmar. Jag var själv en deltagare i ett av lagen, och samtidigt som jag deltog i simulationen så observerade jag även hur de andra deltagarna betedde sig och vad de diskuterade. Alla verkade vara mycket intresserade av spelet, och att försöka göra så mycket vinst som möjligt och lyckas så bra som möjligt med försäljningen. I början av varje runda så diskuterade lagmedlemmarna med varandra vilka beslut de skulle fatta avseende inköp, prissättning och marknadsföringsbudget. Sedan skämtade lagen sinsemellan om hur bra just deras strategi var, samtidigt som alla väntade med spänning på resultatet.

När resultaten sedan kom, för ett lag i taget, så verkade resultaten förstärka känslan av att ha fattat bra beslut för de som lyckats bra. Detta yttrade sig i spontana kommentarer om att de hade planerat bra, eller att de hade bra erfarenhet av försäljning. De som inte lyckats lika bra började istället diskutera igenom vad det var som hade gått dåligt, och hur man kunde rätta till det. De jämförde också sina strategier med de hos de lag som hade lyckats bättre, och anpassade sedan sin strategi till att bli mer lik de lyckade lagens.

Här finns en intressant aspekt som jag skulle vilja ta upp. Alla deltagarna var djupt engagerade i hur det gick för lagen, och hur man skulle göra för att lyckas bättre. Det verkade som att det kompetitiva elementet var orsaken till detta, i kombination med att

simulationen var utformad som ett spel, vilket gjorde det roligt att spela. Efter det tidiga ifrågasättandet av lönenivån för de simulerade anställda då reglerna förklarades så dök det inte upp så många fler ifrågasättanden. Det kom en eller annan kommentar från lag som det inte gick så bra för om att det kanske skulle ha varit annorlunda i en verklig situation, men utöver detta så ifrågasattes reglerna och sambanden i simulationen i stort sett inte. Deltagarna verkade vara fokuserade på uppgiften att vara så lönsamma som möjligt, och jag kände själv som deltagare att det kändes viktigt att lyckas bra, och att det gällde att lära sig vad som gav bra resultat och vad som inte gjorde det, så att man kunde anpassa sina beslut kring inköp, marknadsföringsbudget och prissättning för att lyckas bättre.

Under lunchen, och efter simulationen, pratade alla om hur roligt det var, och vilket bra sätt det var att lära sig sköta ett företag på. Deltagarna berättade att de uppskattade speciellt att de nu förstod hur vardagsbeslut påverkade vinsten, och vad man skulle och inte skulle göra när man sköter en affär. Många av deltagarna hade goda kunskaper i ekonomi redan innan simulationen, och det som de menade att de framförallt hade lärt sig var hur alla dessa ekonomiska termer och koncept hängde samman i en vardaglig situation i affärsverksamhet. Förändringen i deltagarnas kunskaper verkade alltså vara att de gick från att ha en teoretisk kunskap om ekonomi, till att även ha en mer praktisk kunskap om hur ekonomiska samband fungerar i en praktisk försäljningssituation.

Exempel på detta var att deltagarna diskuterade sådant som att de tidigare inte hade insett hur pass viktiga prismarginalerna var för lönsamheten. Ett lag hade satsat på stor försäljningsvolym och låga marginaler, och inte alls lyckats lika bra som de lag som satsat på höga marginaler. Laget med de låga marginalerna höjde i de senare rundorna därför sina marginaler, vilket resulterade i att de så småningom gick om de andra lagen och lyckades en aning bättre än de andra. En del av deltagarna uttryckte också att de nu tänkte i termer av marginaler, vinst, priser och lönsamhet och sambanden dem emellan när de tänkte på försäljningsverksamhet, och att de tidigare hade sett på försäljningsverksamhet på ett mer ospecificerat sätt.

6.1.2.2. Lärdomar från observationen

De två viktigaste lärdomarna jag tog med mig från simulationen var för det första att det verkade som att alla deltagarna hade fått nya eller förändrade sätt att tänka på vardaglig affärsverksamhet, och för det andra att alla beskrev upplevelsen positivt.

På deltagarnas kommentarer och småprat verkade det som att alla gillade konceptet att använda sig av affärssimulering för att lära sig hur man sköter ett företag, och diskuterade kring det på positiva sätt, precis som seniorkonsulten hade berättat för mig tidigare att det brukar gå till. Det var ingen som sa någonting negativt om upplevelsen, utan alla verkade ha uppskattat att delta i simulationen.

6.2. Fall 2: Bonanza

Bonanza Education AB är ett utbildningsföretag för näringslivet som använder sig av datorstödda simulationer som en del av utbildningen. Deras kurser ger, enligt informationen på Bonanzas hemsida, en god förståelse kring ekonomiska förhållanden och regler, och är menade att användas för olika delar av organisationer. De är i en fas av snabb tillväxt, och har flera stora kunder såsom Ericsson. Deras startpunkt är alltid den ekonomiska terminologi som används i kundföretaget, och det som gör Bonanza unika är att deras ekonomiska presentationer görs med färg och former.

6.2.1. Intervju med utbildningschefen på Bonanza

Jag har intervjuat utbildningschefen på Bonanza, som också arbetar också med marknadsföring. Vi pratade om vad deras affärssimulationer används för, och vad deras kunder avser uppnå genom att använda dem.

Bonanza tillhandahåller en mängd olika affärssimulationer, med varierande element av undervisning, datorsimulering, och simulation med spelplan. Dessa simulationer är avsedda att användas i olika delar av organisationen och har olika syften. Vi pratade framförallt om de generella syftena hos Bonanzas affärssimulationer.

6.2.1.1. Att få alla att prata samma ekonomiska "språk"

Bonanzas affärssimulationer är vanligtvis anpassade för att passa kundföretaget. De är också baserade på ekonomiska teorier och terminologi. Detta eftersom det enligt Bonanzas utbildningschef är viktigt att alla inom en organisation "pratar samma språk" och använder ekonomiska teorier och terminologi för att finna en gemensam grund att använda för beslutsfattande i verksamhetens vardag.

Han menade att ekonomi blir alltmer viktigt i dagens samhälle, och att det är nödvändigt att alla i en organisation förstår de ekonomiska regler och terminologin så att de kan fatta bättre affärsbeslut.

Han anser att företag helt enkelt fungerar bättre om alla inblandade förstår helhetsbilden och de ekonomiska kopplingar som leder till vinst. Alla i organisationen är viktiga, så det är viktigt att få alla involverade och på samma spår. Han beskrev att detta kan vara svårt i stora företag som har olika avdelningar i olika länder och så vidare, där det ibland kan uppstå subkulturer. Affärssimulation kan enligt honom användas för att skapa och upprätthålla en gemensam vision och företagskultur, och säkerställa att alla i organisationen arbetar mot samma mål, på sätt som leder till bra affärsbeslut.

Bonanzas utbildningschef menade också att dessa affärssimulationer kan användas vid sammanslagningar och uppköp av företag. När två företagskulturer ska slås samman till en så kan företagen helt enkelt skapa en simulation och låta de två kulturerna testa vilken kultur som leder till bäst resultat. Sedan kan de välja den bästa. Han betonade även att det inte bara går att säga till folk vad de ska göra – de måste enligt honom själva hitta rätt sätt att arbeta genom att delta i simulationen och experimentera.

Han anser att simulationerna också kan användas för att få anställda i olika länder att förenas i gemensamma sätt att tänka på och göra affärer på. Det finns vanligtvis olika kulturer i olika länder, och genom att använda affärssimulationer kan man både bidra till att skapa en gemensam vision, men också att låta personer från en kultur förstå en annan kultur genom att delta i en simulation kring hur affärer sköts i den kulturen.

Han förklarade att fastän styrelsemedlemmar vanligtvis är väldigt erfarna ledare, så är de inte alltid expertanalytiker. Genom att göra siffrorna på balansräkningen och årsredovisningar grafiska och lätta att förstå, så kan de enligt honom fokusera mer tid och uppmärksamhet på framtiden och förändring. Detta eftersom nuläget är lättare att förstå, vilket ger mer tid för planering och strategi.

Han anser också att ibland vill en organisations ledning kommunicera ut en ny strategi till de anställda, men det är svårt att resa till 50 olika länder för att berätta om den. Ett bättre sätt är enligt honom att använda affärssimulering för detta ändamål, att kommunicera den nya strategin till alla anställda över hela världen på ett enkelt och effektivt sätt.

Bonanzas utbildningschef menade att om man till exempel vill flytta en fabrik till ett annat land där det skulle vara mer lönsamt, så kan detta möta kraftigt motstånd, speciellt om fabriken går med vinst. Men om man använder en simulation för att få de anställda att förstå hur fabriksflytten skulle göra mer nytta för företaget genom att visa de underliggande ekonomiska sambanden via en simulation, så skulle de anställda och andra aktörer enligt honom förstå beslutet bättre och inte protestera lika mycket.

6.2.1.2. Användningsområden för ledning och anställda

Han ansåg också att de här affärssimulationerna är väldigt kostnadseffektiva. När alla arbetar bra tillsammans så går företaget också bra. Han anser det vara ledningens uppgift att se till att alla arbetar tillsammans mot samma mål, och att använda affärssimulering är ett sätt att få detta att hända. För de anställda är användningen av simulationer enligt honom ett roligt sätt att lära sig de ekonomiska konsekvenserna av beslut och handlingar.

Anställda har också ofta olika bakgrund. Några är tekniker, några är ekonomer, andra håller på med marknadsföring och så vidare. Genom att använda en affärssimulering så tillhandahåller man enligt Bonanzas utbildningschef ett sätt för alla att finna en gemensam vision och ett gemensamt sätt att prata med varandra och förklara viktiga ämnen och beslut.

6.2.1.3. Att anpassa affärssimulationen för kunden

Den första delen i att anpassa en affärssimulering från Bonanza för ett företag är enligt Bonanzas utbildningschef att ledningen i företaget berättar vilka faktorer och ämnen som är av kritisk betydelse för verksamheten och som simulationen borde kretsa kring. Det kan också finnas känsliga ämnen som inte bör tas upp, eftersom de kan avleda den nyttiga processen mot gräl och låsta positioner. Dessa ämnen måste också vara kända av Bonanza så att de kan undvikas i simulationen. Det är enligt Bonanzas utbildningschef också viktigt att klargöra vilka element och ämnen som borde betonas och forma den gemensamma visionen som ska byggas via simulationen.

När detta är gjort anpassar Bonanza simulationen för företaget i syfte att åstadkomma vad företaget har efterfrågat. Bonanza använder oftast en basal ekonomisk plattform som anpassas efter kundens önskemål. Bonanzas utbildningschef menade att under åren har Bonanza fått erfarenhet som låter dem förstå vad som fungerar, så anpassningarna behöver inte vara överdrivet kostsamma.

6.2.1.4. Nuläget i affärssimuleringsindustrin

Bonanzas utbildningschef menade att svenska simulationsföretag är bra på vad de gör, och att många affärssimulationer säljs till amerikanska företag. Han anser att affärssimulering är en industri som kommer att växa i framtiden, och Bonanza är i nuläget i en snabb tillväxtfas.

6.2.2. Deltagande i affärssimuleringen Rodeo

Via Bonanza gavs jag möjlighet att delta i en av Bonanzas affärssimuleringar, som heter Rodeo. Rodeo är en 2-dagars kurs med dator- och spelplansbaserad affärssimulation som hjälpmedel. Syftet med Rodeo är att deltagarna lär sig ekonomisk terminologi och regler, och basala ekonomiska samband mellan inköp, lager, försäljning och marginaler.

Denna kurs kan enligt informationen på Bonanzas hemsida anpassas till de specifika omständigheter som råder för kundföretaget och vilken nivå de ekonomiska kunskaperna hos deltagarna ligger på. Den skapar ett sätt att få alla att "tala samma ekonomiska språk"

och att se de viktiga affärssambanden på samma sätt. Rodeo är lämpligt för avdelningschefer, resultatansvariga, administratörer, sekreterare m.m..⁴⁶

Den första av de två kursdagarna började med att utbildningspersonalen och deltagarna samlades i en lokal, bjöds på kaffe och minglade en stund medan man väntade på att alla kommit fram. Sedan gick vi upp till en annan lokal, där olika bord för tre personer var utplacerade ungefär som skolbänkar, och det fanns även en whiteboard i rummet. På varje bord stod en dator och en spelplan, samt en trälåda som innehöll en slags brickor som senare användes till att grafiskt illustrera en balansräkning.

En del av deltagarna kom från organisationer som använder eller överväger att använda sig av Bonanzas verktyg i sin verksamhet, och andra var där bara för att lära sig och ha roligt. De som kom från samma organisationer satte sig tillsammans, och de andra verkade sitta i de grupperingar som de passade bäst in i. Själv satt jag tillsammans med två ungdomar i ungefär samma ålder som jag.

Kursen började med att kursledaren gick igenom en privatekonomisk situation, där man fick se olika räkningar, tillgångar, och inkomster för en simulerad privatperson, t.ex. lön, benskostnader, lån, etc. Sedan fick man skapa en förenklad resultat- och balansräkning av detta och komma med förslag till förändringar i den simulerade personens ekonomi för att få det att gå runt. Detta gav en anknytning mellan ekonomisk terminologi och ens dagliga privatekonomiska verklighet, och gjorde det också lättare att förstå hur de olika ekonomiska termerna och sambanden fungerade i ens personliga vardag.

Sedan gick kursledaren igenom den ekonomiska terminologin kring resultat- och balansräkning vid whiteboarden på ett mer traditionellt undervisningssätt. Detta var för att se till att alla hade de kunskaper som behövdes för att senare delta i den datorstödda affärssimuleringsdelen av kursen.

⁴⁶ <http://www.bonanza.se/se/rodeo.aspx>

Affärssimuleringsdelen bestod av en brädspelsbaserad affärssimulation med datorstöd som kretsade kring att köpa och sälja verktyg som återförsäljare. Man slog tärning för att flytta sin spelpjäs, och sedan skrev man in numret på den ruta man hamnade på in i datorn, och kombinerade detta med ett nummer som stod på ett spelkort som man drog. Datorn svarade då med antingen en slumpmässig händelse som påverkade verksamheten på något sätt, eller med en fråga om att ta ett beslut. Dessa beslut kunde vara att köpa in mer lager, att sälja en viss mängd verktyg till ett visst pris, eller att köpa försäkringar. Då och då berättade också datorn att man fick betalt från kunder och därmed omvandlade kundfordringar till kontanter, eller att man måste betala leverantörsskulder och därmed minska kassan.

Hela tiden under spelets gång så gjorde man de ändringar som datorn berättade om i den fysiska grafiska balansräkningen vid sidan om spelplanen som bestod av brickor i olika färger som representerade olika poster. Om man till exempel köpte in mer lager så ökade man lager men också leverantörsskuldena, så att det hela tiden balanserade. Detta gjorde det lätt att se hur olika affärsbeslut påverkade balansräkningen, och de andra deltagarna i laget jag deltog i uttryckte då och då oro över t.ex. att man hade lite lite kontanter och hoppades att det inte skulle behöva betalas någon leverantörsskuld förrän man fick in lite kontanter från kundfordringarna. På detta sätt märkte jag hur deltagarna i simulationen i samband med spelet började använda den ekonomiska terminologi vi gått igenom tidigare för att uttrycka sig, och för att gemensamt planera lagets affärsbeslut.

Under spelet hade de tre deltagarna i varje team olika roller: att sköta företaget självt som VD; att sköta den grafiskt simulerade balansräkningen som ekonomichef, och att sköta datorn som IT-chef. Efter att ha spelat en stund, så pausades spelet och lagen fick presentera sina resultat framme vid en whiteboard. Lagen jämfördes med varandra på olika nyckeltal som soliditet, lönsamhet, och likviditet, och deltagarna kunde se vilka lag som hade klarat sig bra, och vilka som inte hade klarat sig lika bra. Teamen som hade lyckats bra var riktigt glada över det, vilket tog sig uttryck i glada utrop och liknande, och de andra verkade vara lite mer frustrerade men uttryckte att de hoppades på att förbättra sina resultat i nästa spelrunda.

Jag fick möjlighet att prata med de andra deltagarna under pauserna, och med laget jag deltog i även under själva kursen, och alla menade att de hade haft roligt medan de lärde sig ekonomi på det här sättet. I pauserna talade deltagarna sinsemellan om vad man skulle kunna göra för att förbättra resultaten för de simulerade företagen i simulationsspelet, och om hur någonting som verkade svårt i början kunde verka ganska lätt när det förklarades på det här sättet.

6.2.2.1. Lärdomar från observationen

De två saker som var mest intressanta var för det första, att de som jag pratade med i anslutning till kursen, på raster och lunchen, uttryckte att de verkligen hade lärt sig att se på ekonomisk verksamhet på ett nytt sätt. Detta nya sätt handlade mycket om att se samband mellan vardagsbeslut i en affärsverksamhet och lönsamhet, via terminologi som balansräkning, resultat, lager, försäljning, prisnivå, och kundfordringar respektive leverantörsskulder. Detta var någonting som jag själv upplevde, att jag fastän jag har gått två kurser i redovisning lärde mig mycket om just sambanden mellan lönsamhet, ekonomisk terminologi och verkliga affärsbeslut som tas i ett företags vardagsverksamhet.

För det andra, så var det många som uttryckte att de hade haft roligt under affärssimuleringen. En deltagare sa till och med att han var där mest för att ha kul. Om man jämför detta med en traditionell klassrumsundervisning så kan man generellt sett säga att den här affärssimuleringen var roligare att delta i. Detta, tillsammans med det kompetitiva elementet, gjorde också att deltagarna verkade vara mer intresserade och engagerade i vad de lärde sig under simulationens gång.

Efter att ha deltagit i denna affärssimuleringskurs och genomfört intervjun med Bonanzas utbildningsansvarige så ville jag gärna ta del av perspektivet hos andra deltagare i liknande affärssimuleringar utöver de som jag kunde observera och samtala med i samband med min observation. Därför kontaktade jag Bonanzas utbildningsansvarige och

frågade om jag kunde få göra intervjuer med några som deltagit i kurser de anordnat tidigare.

6.2.3. Intervjuer med anställda på Handelsbanken

Genom Bonanza fick jag kontakt med utbildningsansvarig på Handelsbanken, och via honom fick jag möjlighet att genomföra intervjuer med tre anställda på lokala kontor om hur de använder Bonanzas affärssimulering. Syftet med dessa intervjuer har varit dels att få dessa deltagares perspektiv, men också att ta reda på om de observationer, iakttagelser och upplevelser jag gjort under observationen stämmer överens med deras upplevelse av de affärssimuleringar de deltagit i. Jag ville alltså ta reda på för det första om de också hade fått en förändrad syn på företagsverksamhet, och för det andra, om de hade fått ett positiv intryck av affärssimuleringen.

Affärssimuleringarna som de deltagit i var liknande den som jag observerat, med skillnaden att de även introducerats till ett nytt grafiskt presentationsverktyg som heter Bonanzagraf. På grund av uppsatsens fokus så ska jag inte fokusera på just Bonanzagraf. Dock kan det vara intressant vad resultatet av den tänkta satsningen på att utbilda dem i att använda Bonanzagraf resulterat i, eftersom detta kan säga en del om ifall affärssimuleringen resulterat i den från ledningen önskvärda effekten eller inte.

6.2.3.1. Intervju med företagsrådgivare 1

Företagsrådgivare 1 arbetar som företagsrådgivare på ett lokalt bankkontor på kungsholmen, där även intervjun tog plats. Företagsrådgivare 1 berättade att han var relativt ny på företagssidan, och hade under våren fått gå en av Bonanzas kurser där affärssimulering används som ett stöd. Syftet med detta var dels att öka förståelsen kring ekonomiska samband, samt att lära sig använda ett grafiskt hjälpmedel som heter Bonanzagraf.

Enligt Bonanzas hemsida så är Bonanzagraf ett unikt PC-verktyg, som gör att man förstår helheten i en ekonomisk situation. Det är ett verktyg som översätter siffror till grafer, och gör det möjligt att överföra balans- och resultatrapporter till pedagogiska

grafiska bilder och nyckeltal. BonanzaGraf kan användas som ett hjälpmedel för att analysera och presentera ekonomi i företag och organisationer.⁴⁷

Företagsrådgivare 1 menade att han kände att han kunde använda Bonanzagraf i flera olika situationer. Ibland när han får in nyare företag utan omfattande historik så kan det ge en bra överblick att titta på en Bonanzagraf över deras ekonomiska situation. Det kan också vara användbart när man ska skriva ett PM för att inkludera information som genom det grafiska gränssnittet ger en bra överblick över den ekonomiska situation man vill presentera. Det förenklar rätt bra, och man får lätt fram olika nyckeltal. Det är smidigt och snabbt och man får en bra överblick. Det är bra för att skapa sig en snabb uppfattning om företaget man tittar på.

Vi diskuterade även själva kursen. Företagsrådgivare 1 tyckte att det var en bra kurs, där man fick lära sig om ekonomiska samband. Eftersom företagsrådgivare 1 tidigare läst nationalekonomi och företagsekonomi så var det en del repetition, men han berättade att man framförallt fick en bra insikt i praktiska ekonomiska samband, och hur den ekonomiska teorin relaterar till verkligheten. Upplägget på kurser var ungefär samma som den jag fick gå, och föreläsningmoment varvades med interaktiva spel med datorstöd.

Jag frågade även hur företagsrådgivare 1 ansåg att Bonanzagraf fungerade jämfört med mer traditionella sett att hantera ekonomiska kalkyler och samband. Han menade att det går fortare, är förenklat, och man gör vissa antaganden, så det blir kanske inte alltid exakt samma siffror som resultat. Det är ett bra sätt att presentera och är väldigt överskådligt.

Företagsrådgivare 1 var generellt positivt inställd till Bonanzagraf, och undrade reflektivt varför inte fler använder sig av det oftare. Han gissade att man kanske inte vågar, eftersom det är en aning förenklat med färger och former, och kanske inte ger lika mycket legitimitet som traditionella och komplexa kalkyler och rena siffror.⁴⁸

⁴⁷ <http://www.bonanza.se/se/bonanzagraf.aspx>

⁴⁸ Intervju med företagsrådgivare 1

6.2.3.2. Intervju med Företagsrådgivare 2

Företagsrådgivare 2 arbetar som företagsrådgivare på ett annat av Handelsbankens lokalkontor på Kungsholmen, och gick en kurs om Bonanzagraf och ekonomiska samband i våras. Hon menade att det är bra när man tar kreditupplysningar om företag att snabbt blicka igenom en Bonanzagraf. Det ger en inblick i hur företaget mår som helhet, och man kan även titta på tidigare år, och på hur tillgångarna och skulderna ligger till. Företagsrådgivare 2 ser Bonanzagraf som ett bra verktyg där man kan läsa ut mycket och se helheten, och om man ser ett problem så kan man rätta till det.

Själva kursen beskrev hon som en aha-upplevelse, där hon märkte hur mycket man kan se på staplar och färger på ett enkelt och snabbt sätt. Av delen av kursen som kretsade kring ett företagsspel lärde hon sig hur snabbt det ekonomiska tillståndet kan förändras. Hon beskrev att hon fick en inblick i hur det är att driva ett företag. Hon anser att den förståelsen skapar förutsättningar för ett bra samarbete med företagskunderna om de bankanställda på detta sätt har en insikt i hur det är att driva ett företag i vardagen.

Själva upplevelsen av att delta i kursen beskriver hon som en jättehärlig känsla. Hon spelade tillsammans med andra från andra av Handelsbankens kontor, eftersom det var en företagskurs. Hon menade att läraren från Bonanza var mycket insatt och duktig. Hon fortsatte med att berätta om hur de i spelet växlade mellan rollen som VD, ekonomichef och IT-chef. Hon kände att man märkte hur man satte sig in i sin roll, och hon fick en bra känsla för vad man ville göra i de olika rollerna.

Företagsrådgivare 2 berättar också att Bonanzagraf är ett verktyg som hon kan använda dagligen i sitt arbete. Hon eftersträvar att använda det mer, men ibland hinner man inte med det, och då fokuserar man istället på det som ska göras här och nu säger hon. Hon anser att Bonanzagraf ger en bra bild som man kan titta på med kunden, och att det är ett bra sätt att kommunicera, då många kunder kan sin specialitet mycket bra, men inte nödvändigtvis så mycket ekonomi. Genom att detta kan man få ett ekonomiskt synsätt.⁴⁹

⁴⁹ Intervju med Företagsrådgivare 2

6.2.3.3. Intervju med Företagsrådgivare 3

Företagsrådgivare 3 arbetar som företagsrådgivare på ett av Handelsbankens lokalkontor på Söder. I början av intervjun berättade hon spontant att hon tycker att Bonanzagraf är ett bra verktyg som hon borde använda mer, eftersom det ger en bra överblick snabbt, kan användas för att få fram nyckeltal, och är ett bra sätt att göra bedömningar av bokslut.

Företagsrådgivare 3 gick en kurs hos Bonanza i vintras via handelsbanken, som var upplagd på liknande sätt som den kurs jag deltog i och observerade. De spelade precis som i min observation ett affärssimuleringsspel, vilket Företagsrådgivare 3 tyckte var riktigt kul, och hon berättar också att det kändes som att det var verklighetsbaserat. Hon berättar vidare att de var uppspelade i gruppen och ville tävla om att nå de bästa resultaten och nyckeltalen.

Kursen gick hon tillsammans med andra anställda i Handelsbanken från andra kontor, och det tyckte hon var bra, eftersom de fick möjlighet att lära känna varandra och utbyta idéer och erfarenheter. På kursen lärde hon sig mer om hur ekonomiska samband hänger ihop i praktiken, vilket hon beskrev som en aha-upplevelse om hur det hör ihop.

Hon använder Bonanzagraf främst när hon själv analyserar, men tycker att det även kan vara bra att använda med kunder. Det kan vara ett stöd vid presentationer för att visa hur det ser ut med t.ex. kundfordringar.

Jag frågade även om hur Bonanzagraf fungerar jämfört med mer traditionella sätt att hantera ekonomiska samband och situationer. Företagsrådgivare 3 anser att fördelarna är snabbheten, att det är visuellt, och att det är lättare att se det ekonomiska läget i bilder än i siffror. Men hon anser också att det fortfarande behövs andra kalkyler för att komplettera.

När det gällde legitimiteten i att använda Bonanzagraf så tyckte hon att det beror mycket på vem man vänder sig till. Det kan som sagt vara ett bra hjälpmedel vid analys och

presentationer, men det behövs nog ändå att man kompletterar med annat också anser Företagsrådgivare 3.⁵⁰

6.2.3.4. Lärdomar från intervjuerna

Det verkade som att alla de tre företagsrådgivarna jag intervjuat hade upplevt att de lärt sig mer om praktiska ekonomiska samband och sambanden mellan ekonomisk teori och de vardagsbeslut man tar i en affärsverksamhet. Alla tre ansåg också att det var roligt att delta i affärssimuleringen, och två av rådgivarna uttryckte detta i mycket positiva ordalag som ”jättehärlig känsla”, och ”aha-upplevelse”. De tre företagsrådgivarna verkar också ha fått en likartad positiv bild av Bonanzagraf, att det är ett bra verktyg som de borde använda mer än de faktiskt gör. Detta tyder på att kursen även varit effektiv i att skapa en gemensam bild hos företagsrådgivarna om vad Bonanzagraf kan användas till och hur, samt bilden att det är ett bra verktyg som de borde använda mer.

6.3. Fall 3: Unicef

Som jag tog upp i metoddelen så kom jag efter att ha gått igenom fall 1 och 2 till den intressanta spekulativa slutsatsen att simulering kanske i framtiden kan användas för ledarskap genom att man laddar upp en simulation på Internet som sedan kan laddas ned av decentraliserade användare. Sedan läste jag som sagt en nyhetsartikel på Internet⁵¹ som tog upp att Unicef gjort just detta, genom att lägga ut ett dataspel på Internet som ska utbilda ungdomar i hur man undviker att drabbas av HIV/Aids. Detta kan ge ett empiriskt stöd till den spekulativa slutsatsen att ledarskap i framtiden kanske kan utövas genom att ladda upp en simulation på Internet, samt ge en bättre insikt i hur det kan fungera.

Jag kontaktade svenska Unicef och fick genom dom kontakt med en av de ansvariga för projektet på Unicefs högkvarter i New York, som hänvisade mig till Unicefs pressrelease om projektet. Jag läste denna samt den svenska nyhetsartikeln som väckte mitt intresse, och sedan spelade jag igenom spelet ca 20 gånger för att få en bra uppfattning om hur det fungerade. Jag läste också kringinformationen, som handlade om dels hur man fattar rationella beslut, och dels fakta om HIV/Aids.

⁵⁰ Intervju med företagsrådgivare 3

⁵¹ <http://www.idg.se/2.1085/1.81080>

Den svenska nyhetsartikeln om spelet på idg.se beskriver att FN-organet Unicef gjort ett dataspel med syfte att informera ungdomar om hur man kan skydda sig mot HIV/Aids för att på så sätt bekämpa spridningen av HIV/Aids. Den tar även upp att spelet bygger på att spelaren ska fatta beslut i olika situationer och valmöjligheter, och att vissa beslut leder till bättre resultat än andra. Vidare beskriver artikeln att spelet kretsar kring fyra ungdomar, som gjorts blå så att spelet ska vara så universellt gångbart som möjligt, samt att de flesta beslut går ut på om spelkaraktären ska ha oskyddat sex eller inte. Artikeln beskriver också att grafiken i spelet är enkel, och valmöjligheterna begränsade, och att spelaren under spelets gång får information om HIV/Aids och att det är meningen att spelaren sedan ska klicka sig vidare i informationsmaterialet som komplement till spelet.⁵²

Unicefs pressrelease fokuserar mindre på detaljerna i spelets praktiska utformning, och mer på tanken bakom samt det bakomliggande problemet, att sjukdomen är så pass utbredd. Pressreleasen beskriver att spelet för spelaren igenom en serie relationsbaserade scenarion som betonar att det är viktigt med att förhindra att man drabbas av sjukdomen samt att man testar sig för den. Pressreleasen tar också upp ett uttalande från Aber Oliver som är koordinator för Voices of Youth på Unicef, där han beskriver att man genom att tala öppet om sjukdomen, och att den är ett stort hot för ungdomar, så kan man hjälpa till att ge dem den kunskap de behöver för att undvika infektion. Pressreleasen hävdar även att 80 % av alla ungdomar inte vet hur man skyddar sig från viruset, samt att ca 2 millioner barn under 15 år lever med sjukdomen i subsahariska Afrika. I pressreleasen betonar Aber Oliver också att spelet finns på både engelska och swahili. Istället för ”utbilda” så skriver de ”empower” i sin pressrelease, som betyder ungefär ”göra det möjligt för”⁵³

Utöver det som nämns i de två nyhetsartiklarna så finns det andra intressanta aspekter av spelet som jag upptäckte när jag spelade igenom det ett antal gånger. En bit in i spelet så

⁵² <http://www.idg.se/2.1085/1.81080>

⁵³ http://www.unicef.org/media/media_36371.html

dyker en rödorange cirkel upp i vänstra hörnet där det står "tips" ("tip" på engelska), och när man klickar på den så kommer man till en informationsruta. I spelet finns en beskrivning av denna tipsknapp som säger att knappen tar en till viktig information som kommer att hjälpa en med att fatta beslut alltefter som spelet fortgår. Jag klickade på knappen och kom till en informationsruta om hur man fattar rationella beslut, och hur dessa beslut kan påverka relationer.

I stort sett hävdas i informationen i spelet att stegen i beslutsfattande är: definiera problemet, samla information, överväg alternativen, utför det valda alternativet, och utvärdera sedan dina beslut, handlingar och resultat. Spelet propagerar alltså för den rationella beslutsmodellen och att man ska använda den för de beslut man tar om sina relationer. Informationen tar även upp exempel på hur olika beslut i relationssammanhang kan såra andra, utsätta en för risker, eller leda till att man gör något som ens föräldrar inte skulle gilla. Tips-knappen dyker upp på lite olika ställen i spelet, och på vissa ställen leder den utöver informationen om rationellt beslutsfattande även till länkar till information om sjukdomen och hur man skyddar sig.

6.3.1. Lärdomar ifrån Unicefs webbspel om HIV/Aids och relationer.

Det mest intressanta, som också gjorde att jag tog upp det här fallet, var att Unicef har valt att lägga upp en simulation (ett dataspel om relationer och HIV/Aids), på Internet i syfte att utbilda ungdomar som talar engelska eller swahili i hur man skyddar sig mot sjukdomen och hur man enligt Unicef bör bete sig i relationer för att göra detta. Eftersom jag under undersökningens gång dragit en teoretisk slutsats om att det vore kostnadseffektivt att lägga upp en simulation på Internet i syfte att påverka, leda eller utbilda användarna av simulationen, så var det intressant att se att detta redan görs i verkligheten.

En annan sak som var intressant, om man dessutom ska vara lite kritisk i sitt synsätt på simulationen, var att Unicef också lagt in relativt omfattande utbildning om den rationella beslutsmodellen i sin simulation. De har alltså valt att utlämna från simulationens kunskapsbas, medvetet eller omedvetet, alla de andra sätt som finns för att fatta beslut.

Detta leder också till att Unicef alltså troligtvis anser att den rationella beslutsmodellen bör användas av ungdomar i de beslut man fattar i sina relationer, och att detta kombinerat med kunskap om sjukdomen och hur man undviker den, leder till minskad spridning av sjukdomen.

7. Analys

Nu när jag har redogjort för teoribakgrund och empiri så är det dags för analysen. Enligt Merriam så finns det ett tre olika nivåer i analysen av information i kvalitativa fallundersökningar: En grundläggande nivå där informationen ordnas och presenteras på ett berättande sätt, en andra nivå där man förflyttar sig från en konkret beskrivning av observerbara data till en mer abstrakt nivå, och en tredje analysnivå där man drar slutsatser och utvecklar en teori.⁵⁴

Den första nivån kan anses avklarad i och med presentationen av empirin, och därför kommer denna analysdel främst vara inriktat på nivå två och tre.

7.1. Korsanalys av empirin

Ett fall är exempel få en viss företeelse av intresse, och svårt att generalisera ifrån. I syfte att öka generaliserbarheten utifrån denna undersökning kommer jag därför strukturera min analys av affärssimulering som en kortare korsanalys av fallen Academedia och Bonanza, och fallet Unicef.

I en korsanalys betraktar man först varje fall som ett enskilt fall, där information samlas in och analyseras. Sedan jämför man fallen och försöker skapa abstraktioner utifrån alla fallen, och försöker på detta sätt bygga upp en generell förklaring som passar in på alla individuella fall, även om de specifika detaljerna kan vara olika.

En av de största svårigheterna vid en korsanalys är att strukturera upp informationen på ett överskådligt sätt, och därför går jag igenom och analyserar den i samma ordning som jag tagit upp den i empirin. Vid analysen av de två fallen ska jag försöka lägga mig på vad som av Merriam beskrivs som analysnivå två: att förflytta sig från en konkret beskrivning av observerbara data till en mer abstrakt nivå.⁵⁵

⁵⁴ Merriam, S.B. (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" s 152

⁵⁵ Ibid

7.1.1. Fall 1: Academedia

Under min intervju med seniorkonsulten från Academedia togs en mängd syften med affärssimulationen reagens upp, vilka finns beskrivna i empirin. För att kunna förflytta beskrivningen av dessa från en konkret till en abstrakt nivå så ska jag nu försöka analysera dem med hjälp av den teoretiska ram av affärssimuleringsteori och socialkonstruktionismteori som jag tagit upp i teoriavsnittet.

Dessa beskrivna syften var:

- Att använda sig av simulation för att kommunicera information från ledningen eller specialister till personer i den operativa eller andra delar av organisationen.
- Att använda sig av simulation som ett sätt att implementera en förändringsprocess, för att komma från nuläget till den önskade situationen genom simulation.
- Att hjälpa personer att förstå helheten, mål, problem, och konsekvenser av vardagshandlingar och beslut.
- Att hjälpa personer få ett affärsfokus, att klargöra vilka vardagsbeslut som leder till vinst och vilka som inte gör det.
- Att hjälpa personer gå from beslutsfattande för att åtgärda nödlägen, till att planera i förväg och vara proaktiv.
- Att förbereda personer för vad man ska göra om något oförutsett inträffar.
- Att hjälpa till med att förankra en investering och öka åtagandet till den.
- Strategi – att klargöra för alla i organisationen vad som ska vara i fokus.
- Att hjälpa personer få rätt ”tänk”, och skapa en gemensam vision.

Om man ska börja med att generalisera och abstrahera dessa syften något så kan man se att en stor del av dem handlar om att få de anställda i en organisation att *utgå från samma gemensamma vision*, att ha en gemensam utgångspunkt vid beslutsfattande, och att sträva mot samma mål. Även om detta verkar vara det primära syftet, så finns också andra syften såsom att *implementera en förändringsprocess*, och att göra personer *mer proaktiva* genom att ge dem större möjligheter att planera i förväg.

Syftet att använda affärssimulering som ett sätt att implementera en förändringsprocess stämmer överens med det som beskrivs i artikeln av Virpi Ruhomäki, att affärssimulering kan användas som en katalysator för organisationsförändring.⁵⁶ Dessutom beskrev Wenzler & Chartiers artikel att affärssimulering är en av de mest effektiva metoderna för att åstadkomma organisatoriskt lärande och öka förmågan att anpassa sig till en föränderlig omvärld, genom att utveckla symboliskt tänkande och förståelse, skapa gemensamma erfarenheter och kunskaper, och utveckla organisationsmedlemmarnas förmåga att agera.⁵⁷ Denna utveckling av organisationsmedlemmarnas förmåga att agera skulle kunna resultera i att deltagarna, som seniorkonsulten beskriver, blir mer proaktiva.

Men det som de allra flesta av de ovan beskrivna syftena handlar om är som sagt att skapa en gemensam vision, utgångspunkt, och riktning i handlandet bland organisationsmedlemmarna, samt att denna vision och utgångspunkt skall bygga på ekonomiska samband. Här kommer vi in på mentala modeller och socialkonstruktionism.

Som jag tagit upp i teoriavsnittet så beskriver Scheerpereels artikel att affärssimulering kan förändra mentala modeller hos personer genom att förändra sättet de ser på samband, och att detta kan användas för att inducera målbestämda förändringar i beslutsfattareshörens mentala modeller, vilket påverkar deras beslutsfattande.⁵⁸ Detta kan förklara hur affärssimulering, på samma sätt som seniorkonsulten beskriver, kan användas för att påverka det vardagliga beslutsfattandet och handlandet hos de organisationsmedlemmar som deltar i affärssimuleringen. Med andra ord kan affärssimulering användas för att *målinriktat förändra de mentala modeller som styr beslutsfattandet hos organisationsmedlemmarna, vilket resulterar i förändrade handlingsmönster.*

⁵⁶ Virpi Ruohomäki, "Simulation gaming for organizational development", s.15

⁵⁷ Ivo Wenzler & Don Chartier, "Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective", s.1

⁵⁸ Christopher M. Scherpereel, "Changing mental models: Business simulation exercises", s.1

Detta skulle också kunna beskrivas i termer av externalisering, internalisering, och socialisation.⁵⁹ Om man säger att ledningen externaliserar sin vision genom att låta skapa affärssimulationen, så blir denna simulation objektivt tillgänglig för organisationsmedlemmarna, vilka i sin tur internaliserar den så att den blir subjektivt meningsfull. Eftersom detta i fallet Academedia oftast handlar om ekonomiska samband så skulle man kunna säga att det rör sig om sekundär socialisation⁶⁰. Detta skulle då leda till att de aktiviteter som organisationsmedlemmarna är inblandade i får sin mening delvis genom de sociala konstruktioner som de har internaliserat via deltagandet i affärssimulationen. På detta sätt kan organisationens ledning skapa en gemensam vision i organisationen, vilket är ett av de syften som seniorkonsulten beskriver.

Enligt Smirchin & Morgans artikel är detta en form av ledarskap, att rama in och definiera andras verklighet.⁶¹ Detta involverar enligt artikeln en förhandlingsprocess, där vissa individer ger upp sin makt att definiera innebörden och meningen i sina upplevelser och ger denna makt till andra för att leda.⁶² Att delta i simulationen och internalisera de sociala konstruktioner som förmedlas via denna kan alltså beskrivas som att ge upp en del av sin makt att definiera verkligheten och ge denna till simulationen och i förlängningen skaparen av simulationen. Detta resulterar då i ett kostnadseffektivt och teknologiskt baserat ledarskap som kan användas för att skapa en gemensam vision kring hur man ser på sin verklighet, utan att ledaren själv nödvändigtvis är närvarande.

Detta skulle kunna vara speciellt användbart i byråkratiska formella organisationer, där sättet som upplevelser struktureras och definieras på existerar i en samling för-givet-tagna uppfattningar som underbygger organisationens vardagsverklighet och definitionen av organisationen, eftersom spänningarna mellan den formella sätten att skapa mening ofta kolliderar med det informella meningsskapandet. Framgångsrika ledare styr ofta sådana organisationer genom att skapa en bild eller ett sätt att tänka som har mening för de inblandade. Ledarskap i sådana miljöer inbegriper enligt Smirchin & Morgan att skapa

⁵⁹ Sandberg, invisible management s.40

⁶⁰ Ibid

⁶¹ L. Smirchin & G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning", p 258

⁶² Ibid

en riktning för organisationsprocessen som överskrider den formaliserade organisationsstrukturen.⁶³ Eftersom en affärssimulering är väl beskriven och noggrant formulerad så skulle det kunna vara ett sätt att även formalisera denna del av ledarskapet på ett effektivt och väl fungerande sätt, vilket skulle lämpa sig väl för en stor och formell organisation.

En annan sak som framkom tydligt både i min intervju med seniorkonsulten och under deltagandet i demonstrationen av affärssimuleringen Reagens är att det är roligt och intressant att delta i en sådan affärssimulering. Jag upplevde själv att det var roligt, och under småpratet med de övriga deltagarna framkom att även de tyckte att det var roligt att delta i affärssimuleringen. Att det är roligt att delta bidrar ju troligtvis till simulationens effektivitet, och detta stämmer väl överens med Gosen & Washenbushs artikel om effektiviteten i att använda en simulation för utbildning. De beskriver att simulering är en mer effektiv metod för inläring än traditionell undervisning, men också att deltagarna fått en mer positiv attityd efter simulationerna, samt att både beteende och social kompetens i termer av relationer mellan olika personer också förbättras.⁶⁴ Detta stämmer överens med det jag kunde observera under och efter mitt deltagande i affärssimulationen Reagens. Deltagarna lärde känna varandra, hade roligt, och fick en mer positiv inställning till ekonomiska samband och beslut.

Seniorkonsulten berättade ju också att simulationen nästan alltid anpassas från en basmodell till kundens önskemål. Det är alltså på detta sätt, genom anpassningar i designen till kundens önskemål, som affärssimuleringarna enligt resonemanget ovan kan användas för att målstyrt förändra deltagarnas mentala modeller. Men det finns också en annan faktor man bör ta hänsyn till – den ofrånkomliga biasen som beskrivs i artikeln av Goosen & Wells. De beskriver att när en simulation skapas och designas så baseras de algoritmer och koncept den behandlar på fundamentala teorier i ekonomi och affärsverksamhet, och eftersom det finns så många olika teorier att välja mellan så kommer designerns personliga bias att spela roll. Lärdomarna från en affärssimulation

⁶³ L. Smirchin & G. Morgan, *"Leadership: The Management of Meaning"*, p 260

⁶⁴ Gosen & Washbush, A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness, s.13

påverkas på detta sätt av vad som väljs och sållas bort från den kunskapsbas som ligger till grund för simulationen.⁶⁵

Det finns ytterligare en lärdom från det empiriska materialet som jag vill uppmärksamma här. Den diskussion om simulationens regler som följde efter att reglerna för affärssimulationen gått igenom vid det tillfälle jag deltog i och observerade. Efter att reglerna för simulationen presenterats så kommenterade som sagt en av deltagarna att lönenivån för de simulerade anställda låg för högt. Här uppstod alltså en diskussion om vilka regler som skulle gälla i simulationen, varpå representanten för Academedia förklarade att det är just sådana detaljer som bestäms tillsammans med kunden. Efter att detta var avklarat kunde simulationen fortsätta. Det verkar alltså vara viktigt för deltagarna att reglerna i simulationen stämmer överens med deras upplevelse av verkligheten, och om simulationens regler avviker alltför kraftigt från deltagarnas verklighetsuppfattning så kan detta leda till protest och diskussion kring reglerna.

⁶⁵ Kenneth R. Goosen & Ron Jensen & Robert Wells, *“Purpose and learning benefits of simulations: A design and development perspective”* s.16

7.1.2. Fall 2: Bonanza

Bonanza är liksom Academedia ett företag som skapar och tillhandahåller kurser med stöd av affärssimulationer. Deras ekonomiska presentationer görs med fokus på färg och former vilket skiljer dem en smula från det som Academedia gör. Som i fall 1 ska jag börja med att gå igenom de syften för användning av affärssimulation som kommit upp under den initiala intervjun med utbildningsansvarige på Bonanza, blandat med det jag kunna observera på den tvådagars kurs jag deltog i och kunde observera.

Det finns dock en skillnad mellan fall 1 och fall 2. När det gäller Bonanza gick jag vidare och gjorde tre intervjuer med anställda på Handelsbanken som har gått en av Bonanzas kurser, för att få en inblick i hur affärssimulering betraktas ur ett användarperspektiv. På grund av uppsatsens ramar och begränsad tid så har jag inte kunnat göra samma sak i fall 1. Här skiljer sig alltså fallen åt, men jag anser att de ändå går att jämföra.

De syften för affärssimulering som Bonanzas utbildningsansvarige beskriver liknar i stort sett de som tidigare beskrivits i fall 1. Det handlar om att skapa en gemensam vision, baserat på en ekonomisk terminologi, kan användas som ett verktyg för förändring, och anpassas enligt kundens önskemål. Det dök också i intervjun med Bonanzas utbildningsansvarige upp andra användningsområden för affärssimulering, nämligen att skapa en gemensam vision vid sammanslagningar och uppköp, och för att skapa en gemensam vision och interkulturell förståelse i internationella organisationer där organisationsmedlemmar kommer från och verkar i olika nationella kulturer.

Bonanzas utbildningsansvarige berättade också utförligare om betydelsen av att alla i en organisation talar samma ekonomiska "språk" och förstår de ekonomiska sambanden och terminologin. Han förklarade också att det är ledningens uppgift att se till att detta händer, så att alla kan arbeta mot samma mål, vilket leder till mer framgångsrika företag. Detta beskrivs i Virpi Ruohomäkis artikel om simulation som verktyg för organisationsutveckling. Genom att använda spel och simulationer för att bygga

gemensamma erfarenheter och kunskaper så kan man utveckla organisationsmedlemmarnas motivation och självförtroende att agera.⁶⁶

Bonanzas utbildningsansvarige tog upp vikten av att alla talar samma ekonomiska ”språk”, och att detta kan åstadkommas via affärssimulering, vilket stämmer in på den socialkonstruktionistiska synen på språket som socialt konstruerat, d.v.s. att språket skapas genom social interaktion snarare än individuell eftertanke.⁶⁷ Han menade att ekonomi blir alltmer viktigt i vår tillvaro, och att ekonomisk teori och terminologi därför ligger till grund för Bonanzas simulationer. Genom att implementera ett gemensamt ekonomiskt ”språk” i en organisation så borde man därmed kunna dra nytta av de funktioner som språket fyller i den sociala konstruktionen av verkligheten, nämligen objektifiering av upplevelser, tolkningsscheman för verkligheten, lagringsrum för erfarenheter, och överföring av erfarenheter. Att ha ett ”språk” som bygger på ekonomi i en organisation i en tillvaro där alltmer kretsar kring ekonomi borde naturligtvis vara en fördel.

Ett av de användningsområden för affärssimulering som Bonanzas utbildningsansvarige tog upp var att skapa en gemensam vision och interkulturell förståelse i multinationella organisationer. Detta tas upp i en artikel av Hofstede och Pedersen där de beskriver hur simulationsspel med ”syntetiska kulturer” kan användas för att låta deltagarna uppleva kulturkrockar och reflektera över dessa, vilket kan inkorporeras i affärssimulering⁶⁸ och öka kvalitén på samarbetet i multikulturella team, samt öka lagandan.⁶⁹

Bonanzas utbildningsansvarige menade också att detta är ett kostnadseffektivt sätt att kommunicera ut en ny strategi till de anställda i ett multinationellt företag, eftersom ledningen inte behöver åka med ut och berätta om den nya strategin om detta kan göras med hjälp av en affärssimulation. Detta synsätt tyder på att affärssimulationen på samma

⁶⁶ Ivo Wenzler & Don Chartier, “Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective”, s.1

⁶⁷ Sandberg, invisible management s.32

⁶⁸ Gert Jan Hofstede & Paul Pedersen, “Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games” s.23

⁶⁹ Ibid

sätt som i fall 1 kan tjäna som externalisering av ledningens strategi och verklighetssyn, och göras objektivt tillgänglig för de anställda i organisationen vilket leder till att den internaliseras och blir subjektivt betydelsefull för dessa. På detta sätt kan man alltså utöva ledarskap, i termer av definition av andras verklighet, på distans genom användandet av en affärssimulation i syfte att socialt konstruera en gemensam vision som referenspunkt för beslutsfattande och handling. Detta i sin tur leder till en mer effektiv organisation, eftersom alla i större utsträckning strävar mot samma mål, samtidigt som man minimerar kulturkrockar genom ökad kulturell förståelse och bättre laganda.

Vid mitt deltagande i tvådagarskursen så dök ytterligare en aspekt af Bonanzas affärssimulationer upp, nämligen att se på verksamheten ur olika roller. Under affärssimuleringsdelen i kursen fick man i ett team av tre personer alternera mellan rollerna som VD, ekonomichef, och IT-chef. I detta ser jag kopplingar dels till socialisering och internalisering av generella roller, och dels formaliseringen av roller i formella organisationer.

I socialisationsprocessen går internaliserade roller mot att bli alltmer generella och abstrakta, vilket leder till att det uppstår en symmetrisk relation mellan vad som upplevs som "subjektivt" verkligt, och vad som upplevs som "objektivt" verkligt.⁷⁰ På detta sätt kan rollbytena i affärssimuleringen tolkas som del i en socialisationsprocess där man lär sig hur dessa roller ser ut, samt hur de individer som befinner sig i dessa roller i organisationen kan tänkas se på verksamheten. Att förstå en annan organisationsmedlems perspektiv bör leda till att en gemensam kunskapsbas skapas vilket enligt Virpi Ruohomäkis artikel hjälper en organisation utvecklas.⁷¹

Dessutom kan ju detta vara användbart i formella organisationer för att definiera och formalisera de roller som är uppsatta för organisationen. I formella organisationer skapas enligt Smirchin & Morgans artikel en slags formaliserad ritning över hur organisationsmedlemmarnas upplevelser ska struktureras, genom att organisera

⁷⁰ Sandberg, invisible management s.40

⁷¹ Ivo Wenzler & Don Chartier, "Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective", s.1

förutbestämda roller, relationer, och rutiner.⁷² Genom att använda affärssimuleringen för att socialisera in organisationsmedlemmarna i dessa roller kan man bidra till att implementera denna formalisering av organisationen.

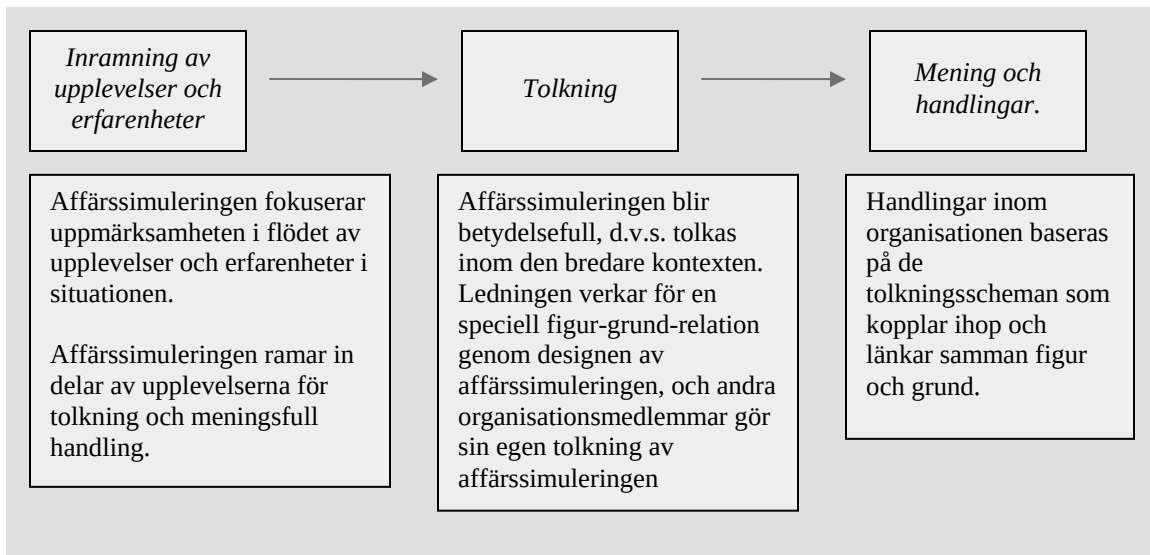
Ytterligare en företeelse som Bonanzas utbildningsansvarige tog upp var att det ibland uppstår subkulturer i organisationer, och att detta försvårar upprätthållandet av en gemensam vision och företagskultur. Detta problem kunde lösas eller motverkas genom användning av affärssimulering, som bidrar till att skapa den eftersträvade gemensamma visionen och företagskulturen. Denna dynamik beskrivs utförligt i Smirchin & Morgans artikel som en inbyggd problematik i relationen mellan ledare och ledda. Om det existerar starka konkurrerande definitioner av verkligheten i en grupp så är det svårt för ledarskap att utvecklas och fungera. Sådana grupper präglas istället av konflikter mellan de som strävar efter att definiera verkligheten och situationen, och medlemmarna känner sig oorganiserade eftersom de saknar ett gemensamt sätt att skapa mening av sina erfarenheter och upplevelser.⁷³

Detta tolkar jag som en klar koppling mellan användandet av affärssimulering för att skapa en gemensam vision, och det ledarskap som Smirchin och Morgan beskriver som att rama in och definiera andras verklighet⁷⁴. Därför ska jag nu utgå från figur 1 för att, genom att tolka affärssimulering som en ledarskapshandling, skapa en figur som kan beskriva ledarskap genom affärssimulering som en figur-grund-relation som i sin tur skapar figur-grund-relationer.

⁷² L. Smirchin & G. Morgan, *"Leadership: The Management of Meaning"*, p 259

⁷³ L. Smirchin & G. Morgan, *"Leadership: The Management of Meaning"*, p 258

⁷⁴ Ibid



Figur 2. ledarskap genom affärssimulering som en figur-grund-relation som i sin tur skapar figur-grund-relationer.

7.1.2.1. Intervjuer med tre företagsrådgivare på ett av Bonanzas kundföretag

I fall 2 ingår även, vilket skiljer den empiriska grunden i detta fall från fall 1, tre intervjuer med företagsrådgivare anställda på Handelsbanken som har gått en av Bonanzas kurser, och nu använder sig av ett verktyg som heter Bonanzagraf. Här gör uppsatsens fokus att jag lämnar själva verktyget Bonanzagraf lite åt sidan, och fokuserar på själva kursen, vilken hade moment av affärssimulering och därför är av större intresse för uppsatsens fokus på affärssimulering.

Syftet med dessa intervjuer har varit dels att försöka förstå affärssimulering bättre från ett användarperspektiv, och dels att ta reda på om de upplevelser och intryck jag fick under kursen jag själv deltog i och observerade stämmer överens med de som dessa tre deltagare haft. Här i analysen skall jag försöka jämföra de tre intervjuerna och analysera det jag får fram med hjälp av den teoribakgrund jag redogjort för ovan.

De tre företagsrådgivarna har alltså gått en kurs med affärssimuleringsmoment, liknande den kurs jag fick delta i och observera. I denna kurs fick de dels fördjupa sig i ekonomisk

terminologi och ekonomiska samband i praktiska företagssituationer, och dels lära sig använda verktyget Bonanzagraf.

Alla tre ansåg att de i kursen fick lära sig förstå ekonomiska samband ur mer praktiskt perspektiv. Företagsrådgivare 2 beskrev att kursen gav henne en inblick i hur det är att driva ett företag, och att den förståelsen skapar förutsättningar för ett bra samarbete med företagskunderna. Både företagsrådgivare 2 och företagsrådgivare 3 beskrev de lärdomar de fick ut av kursen som en ”aha-upplevelse”, vilket tyder på att deras sätt att tänka på ekonomiska samband och vardagliga affärsverksamhetsbeslut har förändrats genom denna ”aha-upplevelse”. Företagsrådgivare 2 tog också upp hur de i kursen växlade mellan olika roller, som VD, ekonomichef, och IT-chef. Hon beskrev att hon kände att man levde sig in i rollen, och fick en bra känsla för vad man ville göra i de olika rollerna.

Kursen var omtyckt av de tre företagsrådgivarna. Företagsrådgivare 1 beskrev det som en bra kurs, Företagsrådgivare 2 beskrev upplevelsen att delta i kursen som en jättehärlig känsla, och Företagsrådgivare 3 tyckte att kursen var riktigt kul, och att tävlingsmomentet gjorde hennes grupp uppspelta. Detta verkar stämma överens med det som Gosen & Washbushs artikel beskriver, att deltagarna i den simulationsbaserad undervisning de studerade uttryckt att de har lärt sig mycket, och att deras erfarenheter från simulationerna varit positiva.⁷⁵ Företagsrådgivare 3 beskrev också att hon fick gå kursen med andra från Handelsbanken, och att detta varit bra och att de fick möjlighet att lära känna varandra och utbyta erfarenheter och idéer. Detta påminner om det som Gosen & Washbush skriver om att den sociala kompetensen i termer av relationer mellan olika personer i de undervisningssimulationer de studerat hade förbättrats.⁷⁶

En intressant aspekt är att även om jag har valt att p.g.a. uppsatsens fokus inte fokusera på själva Bonanzagraf och hur det verktyget används, så kan det vara av intresse att kort

⁷⁵ Gosen & Washbush, A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness, s.13

⁷⁶ Ibid

utforska vilka lärdomar de tre företagsrådgivarna har kunnat ta till sig om detta verktyg som resultat av att ha gått kursen för att se i vilken utsträckning en gemensam eller likartad bild kring detta har skapats hos dem som ett resultat av att ha deltagit i affärssimuleringen och kursen.

Alla tre ser Bonanzagraf som ett bra verktyg som är snabbt, ger en bra överblick, och möjliggör användaren att se den ekonomiska helheten. Alla tre anser också att de borde använda det mer än de gör, vilket skulle kunna tyda på att de har fått en positiv inställning till Bonanzagraf genom att gå kursen. Företagsrådgivare 2 beskriver också att Bonanzagraf skulle kunna vara bra att använda vid kommunikation med kunder, eftersom kunderna kan sin specialitet mycket bra men inte nödvändigtvis ekonomi. Detta är samma sak som Bonanzas utbildningschef säger om detta sätt att presentera, att det kan vara bra vid t.ex. styrelsemöten då många i ledningen är mycket bra på det de gör, men inte nödvändigtvis börsanalytiker. Det kan hända att detta är en intuitiv eller analytisk slutledning eftersom det verkar stämma, men det kan ju också vara så att detta exempel under kursens gång externaliserats via Bonanzas kursledare och internaliserats av företagsrådgivare 2 och därefter externaliserats igen i vår intervju och på så sätt förts vidare.

Det verkar som att alla tre har fått en likartad och gemensam bild av hur Bonanzagraf fungerar och kan användas, och samma positiva intryck av detsamma. De har också beskrivit att de lärt sig om ekonomiska samband i praktiken, och att kursen var en bra upplevelse. Av detta skulle man kunna dra slutledningen att kursen har uppnått de mål som ledaren som bestämt att de skulle gå kursen velat uppnå.

Kursen har varit effektiv både med att lära ut ekonomiska samband i praktiken, att skapa en likartad och gemensam bild av hur Bonanzagraf kan användas, och att ge ett varaktigt bra intryck på deltagarna. Detta stämmer överens med det Gosen & Washbush skriver om

att undervisning med simulationsmoment är mer effektiv än traditionell undervisning i termer av lärande.⁷⁷

7.1.3. Fall 3: Unicef

Som i de tidigare två fallen tänkte jag börja analysen av fall 3 från syftet bakom simulationen. Simulationen i detta fall är alltså ett webbdataspel skrivet i programmeringsspråket flash, på uppdrag av Unicef. Deras syfte med simulationen är att göra det möjligt för ungdomar som talar engelska eller swahili att skydda sig mot sjukdomen och därmed förhindra spridning.

Som jag nämnde i lärdomarna från fallet så har Unicef även lagt in relativt omfattande utbildning om den rationella beslutsmodellen i sin simulation. Detta innebär att alla de andra sätt som finns för att fatta beslut är utelämnade från den kunskapsbas som simulationen är baserad på. Enligt Goosen, Jensen & Wells artikel påverkar vad man väljer att ta upp i simulationens underliggande kunskapsbas de nyttiga lärdomarna från simulationen.⁷⁸ Här har alltså den verklighetsbild som simulationen ger ramats in till att begränsa sig till den rationella beslutsmodellen. Enligt Smirchin och Morgans artikel så handlar ledarskap om att rama in och definiera andras verklighet,⁷⁹ och därför tolkar jag webbsimulationen som ett utövande av ledarskap från Unicefs sida.

Syftet med simulation är alltså enligt Unicef att göra det möjligt för ungdomar att skydda sig från sjukdomen. Metoden för detta verkar vara att ge information om sjukdomen och hur man skyddar sig, samt om hur olika beslut i relationssammanhang påverkar relationerna och vilka beslut som kan leda till risker för smitta. Men ur ett mer kritiskt perspektiv kan man anse att metoden går ut på att utbilda målgruppen i att använda den rationella beslutsmodellen mer i sina vardagsbeslut i relationssammanhang, och att följa de normer och råd som Unicef sätter och ger.

⁷⁷ Gosen & Washbush, A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness, s.9-10

⁷⁸ Kenneth R. Goosen & Ron Jensen & Robert Wells, "Purpose and learning benefits of simulations: A design and development perspective" s.16

⁷⁹ L. Smirchin & G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning", p 258

Sett ur perspektivet om mentala modeller så kan detta tolkas som ett målstyrt försök att förändra målgruppens mentala modeller⁸⁰ kring relationer och förebyggande av att smittas, så att de bl.a. använder den rationella beslutsmodellen mer.

Man kan också se simulationens fokus på den rationella beslutsmodellen som ett försök att återskapa den existerande verkligheten. Man påverkas starkt av existerande kultur, historisk bakgrund och språk, vilket leder till ett ständigt återskapande av verkligheten.⁸¹ I detta fall är den rationella beslutsmodellen någonting som starkt påverkar vårt samhälle, och man skulle kunna tolka Unicefs simulation som ett försök att återskapa och sprida användandet av den rationella beslutsmodellen.

Sett i termer av socialisering⁸², så kan man tänka sig att Unicefs ledning har internaliserat den rationella beslutsmodellen, vilket leder till att de externaliserar den i denna simulation, vilket i förlängningen leder till att den blir objektivt tillgänglig för och internaliseras av de som använder simulationen.

Naturligtvis sprider simulationen inte enbart den rationella beslutsmodellen, utan även information och medvetenhet om HIV/Aids och hur man skyddar sig. Men det är värt att notera hur perspektivet hos skaparen av simulationen påverkar resultatet. Även spridningen av information och medvetenhet om HIV/Aids tolkar jag som ledarskap från Unicefs sida, i och med att de även här försöker rama in och definiera vad som ska stå i fokus hos användarna, nämligen att tänka på att skydda sig mot att smittas av sjukdomen.

Det mest intressanta med just Fall 3 är ju att i detta fall har det inte skett någon fysisk sammankomst mellan utbildningspersonal och deltagare, utan allt händer via Internet. Simulationen, som skapats för ett visst inramat syfte baserat på en viss begränsad kunskapsbas, har laddats upp på Internet och gjorts tillgänglig för målgruppen ungdomar samt alla andra som kan tänkas prova på spelet. Detta verkar vara ett mycket

⁸⁰ Christopher M. Scherpereel, "Changing mental models: Business simulation exercises", s.1

⁸¹ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.32

⁸² Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.40

kostnadseffektivt sätt att utöva denna typ av ledarskap på, förutsatt att spelet blir rimligt populärt bland målgruppen.

7.2. Slutsatser från de tre fallen

Efter att ha redogjort för fallen i en korsanalys så går nästa steg ut på att skapa abstraktioner utifrån alla fallen, i syfte att försöka bygga upp en generell förklaring som passar in på de individuella fallen, även om dessa kan vara olika i detaljer.⁸³ På den tredje av de analysnivåer som beskrivs av Merriam är syftet att dra slutsatser och utveckla teori. Att på detta sätt teoretisera över den information man har utgör ett steg i riktningen av en teori som förklarar vissa aspekter av det studerade och som gör det möjligt att dra slutsatser om framtida aktiviteter.⁸⁴

Dock är det viktigt att hålla i minnet att detta är en uppsats med begränsningar i tid och omfång, så det är inte rimligt att försöka sig på att skapa en teori baserad på de tre fall jag har undersökt. Däremot går det säkert att komma fram till en serie intressanta slutsatser om affärssimulering och hur det kan tolkas och förstås utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv.

Ett bra sätt att få en överblick av de fall som undersökts i en korsanalys är att ställa upp en matris som innehåller jämförbar information från fallen. Jag har därför sammanställt en tabell som spaltar upp några av de viktigaste lärdomarna från empirimaterialet i fall 1 och 2, eftersom dessa beskriver liknande och enkelt jämförbara företeelser.

⁸³ Merriam s.164

⁸⁴ Merriam s 152

Resultat av deltagande i kurs med affärssimuleringsmoment	Yttrycker att man har ett förändrat/förbättrat sätt att se på och tänka kring vardagsföretagande?	Positivt intryck av kursen med affärssimuleringsmoment?	Positiv bild av Bonanza-graf?	Jämfört med de två andra företagsrådgivarna, en likartad bild av Bonanzagraf?
<i>Deltagarna i observation Reagens</i>	Ja	Ja	Ingick ej	Ingick ej
<i>Deltagarna i observation Bonanza</i>	Ja	Ja	Ingick ej	Ingick ej
<i>Företagsrådgivare 1</i>	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Företagsrådgivare 2</i>	Ja, "Aha-upplevelse"	Ja, starkt positivt	Ja	Ja
<i>Företagsrådgivare 3</i>	Ja, "Aha-upplevelse"	Ja, starkt positivt	Ja	Ja, men något mindre entusiastisk

Figur 3. Tabell över tolkning av resultat av deltagande i kurs med affärssimuleringsmoment

Efter att ha beskrivit och analyserat de två första fallen finner jag att det finns stora likheter dem emellan. Seniorskonsulten från Academedia målar upp i stort sett samma bild som Bonanzas utbildningsansvarige från Bonanza. Jag har även fått en likartad bild från de två observationer jag utfört och de tre intervjuerna jag genomfört med deltagare i en kurs med affärssimulation som stöd. Detta leder mig att tro att den bild som målas upp är mer tillförlitlig än om de två första fallen hade gett olika eller oförenliga resultat. Naturligtvis kan trovärdigheten och tillförlitligheten i resultaten stärkas ytterligare genom att studera fler fall, och göra fler intervjuer, men detta har det inte funnits tid för inom denna uppsats.

Båda de två första fallen beskriver affärssimulering som ett sätt att skapa en gemensam vision i en organisation, en gemensam bas för ekonomisk terminologi och förståelse av ekonomiska samband, i syfte att göra organisationerna mer effektiva och bättre på att nå uppsatta mål. Detta kan beskrivas på flera olika sätt, beroende på vilken kunskapsbas man utgår ifrån.

Om man utgår från Johnson-Lairds artikel om mentala modeller⁸⁵ och Scherpereels artikel om hur affärssimulering kan påverka mentala modeller⁸⁶ så kan man beskriva detta som att affärssimuleringen kan användas för att inducera målstyrda förändringar i beslutsfattares mentala modeller vilket även leder till förändringar i handlingsmönster och beslut. Här ses då alla organisationsmedlemmar som beslutsfattare i de vardagliga sammanhang de deltar i.

Om man utgår från Smirchin & Morgans artikel om ledarskap som inramning och definiering av andras verklighet⁸⁷ så kan detta beskrivas som att ledningen via affärssimuleringen ramar in och definierar deltagarnas verklighet vilket skapar en gemensam referenspunkt och därmed en hållbar grund för handling för organisationsmedlemmarna, vilket samtidigt förebygger eller löser konflikter om vilken verklighetssyn som ska råda i organisationen.

Om man utgår från de teorier kring socialisation, internalisering och externalisering av verkligheten som Sandberg beskriver⁸⁸ så kan detta beskrivas som en sekundär socialiseringsprocess där ledningen via designen av affärssimulationen externaliserar sin verklighetsbild eller vision och genom denna gör den objektivt tillgänglig för deltagarna, vilka internaliserar den så den blir subjektivt betydelsefull och därmed påverkar deras verklighetssyn, beslut, och handlingar i vardagen.

Alla dessa synsätt beskriver i stort sett samma sak ur olika perspektiv, d.v.s. att affärssimulering kan användas strategiskt av ledningen i en organisation för att skapa en gemensam vision hos alla organisationsmedlemmar i organisationen vilket påverkar deras sätt att se på verksamheten och de beslut och handlingar de ägnar sig åt i vardagen, vilket kan leda till en mer effektiv organisation som blir bättre på att uppfylla uppsatta mål.

⁸⁵ Johnson-Laird, P. N. (1983). "Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness."

⁸⁶ Christopher M. Scherpereel, "Changing mental models: Business simulation exercises"

⁸⁷ L. Smirchin & G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning"

⁸⁸ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.40

Till detta tillkommer att affärssimulering är ett mer effektivt inlärningssätt än traditionell undervisning, och dessutom skapar en förbättrad social kompetens⁸⁹ och laganda.⁹⁰ Det är också enligt intervjun med Bonanzas utbildningschef ett kostnadseffektivt sätt att kommunicera ett strategiskt beslut, eftersom det är mer effektivt att skicka ut en affärssimulation än att skicka ut ledningen för att berätta om beslutet.

Om man teoretiserar vidare kring just detta känns det fullt möjligt att man i framtiden kan komma att kommunicera ut beslut i stora globala organisationer genom att ladda upp en affärssimulering på Internet vilken sedan laddas ned av alla berörda organisationsmedlemmar och används för att tillgodogöra sig den nya gemensamma visionen, vilket skulle ge en mycket kostnadseffektiv metod för global strategisk styrning och ledarskap.

Fall tre kan anses vara ett empiriskt exempel på just denna företeelse, som i just detta fall riktar sig till en målgrupp utanför Unicef, nämligen världens ungdomar. Därför används simulationen i fall tre inte för ledarskap och styrning av själva organisationen Unicef utan snarare för ledarskap och styrning av världens ungdomar i riktning mot att vara mer rationella i sina relationsrelaterade beslut och tänka mer på att inte utsätta sig för risker att smittas av HIV/Aids. Denna företeelse med simulationer på Internet med syfte att förändra mentala modeller och beteende hos en målgrupp i riktning mot de mål som skaparen av simulationen strävar mot att uppnå är kanske någonting vi kommer få se mer av i framtiden, eftersom det verkar vara en mycket kostnadseffektiv metod att utöva ett slags virtuellt ledarskap med hjälp av ny teknik.

Affärssimulering kan som tidigare nämnts även användas vid förändringsprocesser och för organisationsutveckling⁹¹, där det kan skapa gemensamma erfarenheter och

⁸⁹ Gosen & Washbush, A review of scholarship on assessing experiential learning effectiveness, s.13

⁹⁰ Gert Jan Hofstede & Paul Pedersen, "Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games" s.23

⁹¹ Virpi Ruohomäki, "Simulation gaming for organizational development", s.1

kunskaper och utveckla organisationsmedlemmarnas motivation och förmåga att agera.⁹² Ytterligare ett användningsområde är interkulturell träning, där affärssimulering kan användas för att förbättra medvetenheten om kulturskillnader, öka kvalitén på samarbetet i multikulturella team, och även öka lagandan.⁹³

Det verkar som att strategiskt ledarskap via affärssimulering är någonting som lämpar sig väl, speciellt för stora multinationella organisationer, och något som har framtiden för sig. Man skulle kunna tänka sig att de flesta stora organisationer i framtiden kan komma att introducera nya medlemmar till företagets kultur och sätt att tänka genom att de får delta i en affärssimulation med detta syfte. Vid förändringar i visionen eller vid nya beslut så kanske dessa beslut kan komma att kommuniceras ut och externaliseras med hjälp av en affärssimulation som de berörda organisationsmedlemmarna får delta i för att internalisera beslutet.

Dock är det viktigt att komma ihåg det som Goosen, Jensen & Wells tog upp i sin artikel om den ofrånkomliga biasen som är resultatet av att man i ekonomiska affärssimuleringar måste välja ut och sälla bort bland de olika ekonomiska teorier och samband som finns, och inte glömma bort att det nyttiga resultatet från en affärssimulation påverkas av den kunskapsgrund som ligger till grund för resultatet.⁹⁴

Ur ett socialkonstruktionistiskt synsätt så finns ju egentligen inte bias eftersom socialkonstruktionismen snarare ser verkligheten som socialt konstruerad, och ett lämpligare uttryck ur detta synsätt är perspektiv. I och med att skaparen av simulationen utgår från sitt perspektiv och påverkas av kultur, språk, och historia, så är det troligt att dessa simulationer återskapar den rådande världsbilden hos simulationens skapare.

⁹² Ivo Wenzler & Don Chartier, "Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective", s.1

⁹³ Gert Jan Hofstede & Paul Pedersen, "Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games" s.23

⁹⁴ Kenneth R. Goosen & Ron Jensen & Robert Wells, "*Purpose and learning benefits of simulations: A design and development perspective*" s.16

Därför, om man verkligen vill leda snarare än återskapa den existerande världsbilden och socialt konstruerade verkligheten, så är det av stor vikt att genom eftertanke, reflektion, och att läsa denna uppsats, bli medveten om att vår upplevda verklighet är socialt konstruerad och inte objektiv eller av naturen given. När man har denna medvetenhet tillsammans med kunskap om hur verkligheten konstrueras så möjliggör detta att man genom sitt ledarskap, via affärssimulationer eller andra verktyg, kan förändra eller rent av förbättra den.⁹⁵

I detta arbete har jag försökt utreda huruvida affärssimulering kan användas som ett verktyg för att utöva ledarskap, och jag har kommit fram till att det verkar vara så. Dessutom har jag försökt förstå, tolka, och utreda hur detta ledarskap går till, via mentala modeller, socialiseringsprocesser och social konstruktion och inramning av verklighetsbilden. Slutligen har jag med ledning av fallet Unicef försökt dra spekulativa slutsatser om hur detta virtuella ledarskap via affärssimulering kan komma att utvecklas i framtiden. Jag har lärt mig mycket under resans gång, och det är min förhoppning att även läsaren av detta arbete har funnit en del av intresse.

⁹⁵ Sjöstrand, S-E. m.fl. (1999) "Invisible Management" s.45

8. Källhänvisning

8.1. Tryckta källor

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994), "Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", Lund: Studentlitteratur.

Edlund, Högberg, Leonardz. "*Beslutsmodeller – redskap for ekonomisk argumentation*", Lund: Studentlitteratur, 1999.

Goosen, K.R. & Jensen, R. & Wells, R. "Purpose and Learning Benefits of Simulations: A Design and Development Perspective" *Simulation Gaming*, Mar 2001; 32: 21 - 39.

Gosen, J. and Washbush, J. "A Review of Scholarship on Assessing Experiential Learning Effectiveness" *Simulation Gaming*, Jun 2004; 35: 270 - 293.

Hofstede, G.J. and Pedersen, P. "Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games" *Simulation Gaming*, Dec 1999; 30: 415 - 440.

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press.

Lainema, T. and Makkonen, P. "Applying constructivist approach to educational business games: Case REALGAME" *Simulation Gaming*, Mar 2003; 34: 131 - 149.

Merriam, S. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod", Lund: Studentlitteratur.

Ruohomäki, V. "Simulation Gaming for Organizational Development" *Simulation Gaming*, Dec. 2003; 34: 531 - 549.

Sandberg, J. (2001), "The constructions of social constructionism" i Sjöstrand, S-E.et al

(2001), "Invisible Management", Thomson Learning.

Scherpereel, C.M. "Changing mental models: Business simulation exercises"
Simulation Gaming, Sep 2005; 36: 388 - 403.

L. Smirchin & G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning"
The Journal of Applied Behavioural Science, 1982; Vol.18 No.3

Summers, G.J. "Today's Business Simulation Industry"
Simulation Gaming, Jun 2004; 35: 208 - 241.

Wenzler, W. and Chartier, D. "Why Do We Bother with Games and Simulations: An
Organizational Learning Perspective" Simulation Gaming, Sep 1999; 30: 375 - 384.

8.2. Intervjuer

Intervju med senior konsult, Academedia

Intervju med utbildningschefen på Bonanza

Intervju med företagsrådgivare 1

Intervju med företagsrådgivare 2

Intervju med företagsrådgivare 3

8.3. Observationer

Observation av demonstration av Reagens

Observation av 2-dagarskursen Rodeo

Observation av Unicefs webbspel "What would you do?", på
http://www.unicef.org/voy/explore/aids/explore_1360.html

8.4. Internetsidor

www.academedia.se

www.bonanza.se

Nyhetsartikel på idg.se - <http://www.idg.se/2.1085/1.81080>

Unicefs pressrelease kring spelet - http://www.unicef.org/media/media_36371.html