



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kurs Fek 261  
HT 2003

# Management

- Styrning, Ledning, Utveckling,  
Situationsanpassning och Drivkrafter -

**Grupp Sparbanken Finn**

Carl-Johan Widén  
Martin Redenby  
Peter Mjårdner  
Trine Bø- Pedersen

**Handledare**

Claes Svensson

## Sammanfattning (Abstract)

Följande rapport ingår som en del av managementprogrammet på magisternivå inom ämnet företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Rapporten innehåller reflektioner och kunskaper utifrån de praktiska erfarenheter vi fått under det projekt vi genomfört åt Sparbanken Finn kopplat till teori inom företagsekonomi. Projektarbetet på Sparbanken Finn innebar en kartläggning och analys av 14 skandinaviska banker med fokus på dessa bankers fundingstrategi. Vi vill även med denna rapport förmedla vår definition av management genom att åskådliggöra denna i en modell. De managementaspekter som presenteras i modellen är styrning, ledning, utveckling och situationsanpassning. Ett annat fenomen som genomsyrar vår definition av management är de drivkrafter som påverkar alla aspekter i management.

Rapporten är indelad i sju kapitel. I det första kapitlet presenteras vårt projekt på Sparbanken Finn. Mer konkret innehåller kapitlet vad vi har gjort, varför vi gjort det och hur banken kan använda vårt projektarbete. I det följande kapitlet förklarar vi vår syn på management och visar på hur den kan relateras till annan managementlitteratur. De fyra följande kapitlen tre, fyra, fem och sex förklarar hur de olika aspekterna i vårt synsätt på management kan relateras till projektarbetet. Det sjunde och sista kapitlet innehåller våra avslutande reflektioner om management.

**Uppsatsens titel:** Management; Styrning, Ledning Utveckling, Situationsanpassning och Drivkrafter

**Seminariedatum:** 2004-01-14

**Ämne/kurs:** Management 20 poäng FEK 261, magisteruppsats

**Författare:** Carl-Johan Widén carl-johan.widen.784@student.lu.se  
Martin Redenby martin.redenby.841@student.lu.se  
Peter Mjardner peter.mjardner.494@student.lu.se  
Trine Bø-Pedersen trine.bo-pedersen.215@student.lu.se

**Handledare:** Claes Svensson

**Företag:** Sparbanken Finn

**Fem nyckelord:** Management, arbetsprocess, grupprocess, utveckling och funding.

**Teoretiska perspektiv:** Utgångspunkt i managementlitteraturen

**Empiri:** Fallstudie på Sparbanken Finn

## Inledning

Följande rapport ingår som en del av managementprogrammet på magisternivå inom ämnet företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Rapporten innehåller reflektioner och kunskaper utifrån de praktiska erfarenheter vi fått under det projekt vi genomfört åt Sparbanken Finn kopplat till teori inom företagsekonomi. Projektarbetet på Sparbanken Finn innebar en kartläggning och analys av 14 skandinaviska banker med fokus på dessa bankers fundingstrategi. Vi vill även med denna rapport förmedla vår definition av management genom att åskådliggöra denna i en modell. De managementaspekter som presenteras i modellen är styrning, ledning, utveckling och situationsanpassning. Ett annat fenomen som genomsyrar vår definition av management är de drivkrafter som påverkar alla aspekter i management.

Rapporten är indelad i sju kapitel. I det första kapitlet presenteras vårt projekt på Sparbanken Finn. Mer konkret innehåller kapitlet vad vi har gjort, varför vi gjort det och hur banken kan använda vårt projektarbete. I det följande kapitlet förklarar vi vår syn på management och visar på hur den kan relateras till annan managementlitteratur. De fyra följande kapitlen tre, fyra, fem och sex förklarar hur de olika aspekterna i vårt synsätt på management kan relateras till projektarbetet. Det sjunde och sista kapitlet innehåller våra avslutande reflektioner om management.

Vi vill tacka de personer som hjälpt oss att genomföra projektet:

Vår projektvärd Michael Ekelund, hans medarbetare Kristina Mattson och Claes Ramel på Sparbanken Finn för möjligheten att genomföra vårt projekt, för den information de förmedlat och för det engagemang de visat för projektet. Vi vill även tacka Sparbanken Finns VD och vice VD Lars-Erik Skjutare och Lars-Olof Svensson som gett oss möjligheten att genomföra projektet.

Vår resursperson på Ekonomihögskolan i Lund, Claes Svensson, för guidning, teorier, entusiasm och feedback.

Lund 14 januari 2004

---

Trine Bø-Pedersen

---

Peter

Mjårdner

---

Martin Redenby

---

Carl-Johan Widén

# Innehållsförteckning

<b>1. PROJEKTET</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 UPPDRAGSGIVAREN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 BAKGRUND TILL PROJEKTET</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 VÅRT UPPDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 PROJEKTETS BETYDELSE FÖR SPARBANKEN FINN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 RESULTAT</b> .....	<b>9</b>
<b>2. MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 VÅR MANAGEMENTDEFINITION</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 UTVECKLING AV MANAGEMENTMODELLEN</b> .....	<b>14</b>
<b>3. STYRNING</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 ARBETSPROCESSENS FASER</b> .....	<b>17</b>
<b>4. LEDNING</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 GRUPPROCESSEN</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 ROLLINTEGRERAT TEAM</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3 MYERS-BRIGGS PREFERENSProfiler</b> .....	<b>26</b>
<b>4.4 KOORDINATORN</b> .....	<b>28</b>
<b>4.5 UTVÄRDERING AV KOORDINATORN</b> .....	<b>29</b>
<b>5. UTVECKLING</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1 LÄRANDE</b> .....	<b>30</b>
<b>5.2 VIKTEN AV FEEDBACK I LÄRANDET</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3 UTVECKLINGEN AV RELATIONEN MED PERSONERNA PÅ BANKEN</b> .....	<b>32</b>
<b>6. SITUATIONSANPASSNING</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1 SITUATIONSSPECIFIKA FAKTORER FÖR VÅRT PROJEKTARBETE</b> .....	<b>35</b>
<b>7. AVSLUTANDE REFLEKTIONER</b> .....	<b>37</b>

## Bilagor

1. Uppdragsbeskrivningen
2. Utdrag från slupmässiga bankanalyser
3. Utdrag från dagböckerna
4. Gruppens Myers-Briggs preferensprofiler
5. Koordinator beskrivning
6. Kunskapsutveckling

## Figur- och tabellförteckning

1. Vår managementdefinition management
2. Exempel på situationsmatris för Sparbanken Finn
3. Tre utgångspunkter
4. Ett projekts faser
5. Vår arbetsprocess
6. Tuckmans Grupprocess
7. Kolbs lärstilar relaterat till gruppen
8. Situationsmatris för projektarbetet.

# 1. Projektet

I detta kapitel presenteras det projekt vi har utfört i samarbete med Sparbanken Finn. Vi svarar på frågor som varför vi har genomfört projektet och vilken betydelse det kan ha för finansavdelningens fortsatta utveckling.

## 1.1 Uppdragsgivaren

Sparbanken Finn som grundades 1833 är Sveriges största självständiga sparbank. Sparbanksformen (en bolagsform) har stora likheter med en stiftelse och banken är självständig i det avseendet att den inte har några ägare och således inte heller några externa avkastningskrav. Sparbanken Finn ingick tidigare i en allians med Föreningssparbanken, ett samarbete som banken drog sig ur då Sparbanken Finn ansåg att det inskränkte på den egna självständigheten och handlingsfriheten. Banken är verksam i centrala och sydvästra Skåne och har 145 000 privatkunder och 9000 företagskunder (mindre och medelstora företag). Banken fokuserar på sin kärnverksamhet som är inlåning från och utlåning till sina kunder men erbjuder ett komplett utbud av banktjänster genom samarbeten med andra företag och delägda dotterbolag.

## 1.2 Bakgrund till projektet

Kärnverksamheten för en bank består i ut- och inlåning av kapital. Banken lånar in pengar till ett visst pris och lånar ut dem till ett högre pris. Den marginal som uppkommer mellan räntebetalningar för ut- och inlån benämns räntenetto och är bankens absolut viktigaste inkomstkälla och utgör grunden för hela verksamheten. Ett lågt ränteläge i samband med ett ökat konkurrenstryck har under den senaste tiden haft konsekvenser för bankerna. Bland annat har efterfrågan på lån ökat. Detta märks främst inom bolånemarknaden och svenskarnas efterfrågan på bolån befinner sig just nu på historiskt höga nivåer<sup>1</sup>. Den låga räntan ger även effekten att vanligt banksparande blir mindre attraktivt för allmänheten vilket har resulterat i att många banker har en betydligt högre tillväxt i sin utlåning än vad de har i sin inlåning, det vill säga inlåningstäckningen<sup>2</sup> sjunker.

För att kunna finansiera detta ökande gap är bankerna i behov av att låna upp mer kapital på den finansiella marknaden. Men en större del upplånat kapital och en därmed minskad inlåningstäckning medför även ett högre risktagande då inlåning från allmänheten historiskt sätt har visat sig vara den säkraste och mest stabila finansieringskällan. Sparbanken Finn står i likhet med ett stort antal andra banker inför den ovan beskrivna problematiken och har i syfte att utveckla sin egen fundingverksamhet varit intresserade av att veta hur andra banker hanterar denna problematik.

---

<sup>1</sup> Nordic Outlook, november 2003, [www.seb.se](http://www.seb.se)

<sup>2</sup> Den del av bankens utlåning som finansieras av inlåningen.

### 1.3 Vårt uppdrag

Vår uppgift har varit att undersöka 14 banker på de skandinaviska marknaderna som valts ut av banken med avseende på likheter med Sparbanken Finn beträffande strategi och storlek samt i vilken utsträckning de varit aktiva på den internationella upplåningsmarknaden.<sup>3</sup>

För projektets genomförande fick vi en detaljerad uppdragsbeskrivning vilken till största del utvecklats av bankens medarbetare på finansavdelningen efter deras behov men även i viss mån efter en diskussion som förts mellan banken och vår projektgrupp. Projektet har bestått i att utföra en kartläggning av de aktuella bankernas verksamhet under de senaste fem åren med fokus på dessa bankers finansieringsstrategi. Ett sekundärt syfte med projektet har varit att initiera eventuella framtida relationer mellan Sparbanken Finn och andra banker som skulle kunna vara intressanta att utbyta erfarenheter med.

I en första fas genomfördes undersökningen med information från bankernas årsredovisningar och övriga finansiella rapporter för fem år tillbaka i tiden. Även bankernas hemsidor, hemsidor för andra banker, finansiella företag och organisationer och föreningar med anknytning till den finansiella marknaden användes för informationsinhämtning. I de fall informationen från bankernas finansiella rapporter och hemsidor inte var tillräcklig kompletterade vi denna med korta telefonintervjuer med dessa banker. Anledningen till att bankerna analyserades under en femårsperiod var dels att kunna identifiera beteenden och förändringar inom bankerna specifikt men även i syfte att kunna få en uppfattning av mer generella trender på de skandinaviska marknaderna. För att kunna dra slutsatser om vad som låg till grund för dessa förändringar krävdes ett genomgående arbete med såväl de kvalitativa som kvantitativa delarna av bankernas finansiella information.

Vid genomgången av årsredovisningar och annan information från de olika bankerna lade vi stor vikt vid att ställa oss kritiska till det material som presenterades, då det finns ett incitament för bankerna att presentera positiva skildringar av den egna verksamheten och utsikterna för denna inför ägare och övriga intressenter.

Vid analysen av bankerna betonade vi användningen av den kvantitativa informationen då denna påverkas av omfattande regleringar (speciellt för bankföretag) och därmed är att anse som mer tillförlitlig. Vi var måna om att dra egna slutsatser från den kvantitativa informationen och sedan ställa dessa i relation till årsredovisningarnas kvalitativa delar. Informationen sammanställdes och bearbetades i Excelmodeller och vi gjorde även egna beräkningar för alla nyckeltal för att kunna jämföra dessa mellan bankerna (exempelvis inlåningstäckning, avkastning på eget kapital och kreditförluster). Totalt nyttjade vi cirka 15 – 20 variabler per bankrapport som åskådliggjordes i diagram för att kunna användas i jämförelsen mellan de olika bankerna och underlätta analysen. Anledningen till att vi spenderade mycket tid på detta moment var att de flesta bankerna redovisar sina siffror på olika sätt, även banker inom samma land.<sup>4</sup>

Den bearbetade informationen sammanställdes sedan till komprimerade analyser för de tre nationella marknaderna samt för de 14 bankerna. Utifrån det sammanställda materialet och en diskussion med banken definierades sedan ett antal områden bland de banker som var intressanta för en vidare analys. (Exempelvis vilka instrument bankerna använder vid

---

<sup>3</sup> En förteckning över de undersökta bankerna och detaljer om uppdraget finns i den bifogade uppdragsbeskrivningen. Bilaga 1.

<sup>4</sup> Exempel på hur siffrorna sammanställdes och åskådliggjordes finns i bilaga 2.

kapitalanskaffning, vilken riskhantering i fundingverksamheten bankerna använder och varför vissa banker hade valt en avvikande löptidsstruktur).

Inför fördjupningsdelen var det enbart de norska bankerna som var intressanta att gå vidare med. Skälet till detta var att de stod inför samma problematik som Sparbanken Finn beträffande en minskande inlåningstäckning och en mer ansträngd fundingverksamhet. Inlåningstäckningen hos de danska bankerna hade varit förhållandevis hög på grund av att de ansträngt sig mer för att erbjuda och marknadsföra förmånliga kontosparandeprodukter till sina kunder. Det är förvisso även en intressant aspekt att de lyckats bibehålla sin inlåningstäckning genom dessa. De danska bankerna visade sig vara betydligt mer restriktiva med att lämna ut information i jämförelse med de norska, vilket bland annat märktes vid de telefonkontakter vi hade med danska banker. Urvalet styrdes även av att vi ville komma i kontakt med banker som eventuellt kunde vara intresserade av ett samarbete med Sparbanken Finn. På den norska bankmarknaden finns en lång tradition av informella samarbeten mellan sparbankerna. Oftast rör sig dessa samarbeten om utbyte av information och erfarenheter. Detta informella och ”mjuka” kontaktskapande är ytterligare en aspekt som gjorde de norska bankerna speciellt intressanta att se närmare på.<sup>5</sup>

Informationsinhämtningen för de olika fördjupningarna skedde huvudsakligen genom intervjuer med bankerna både per telefon och via e-post. Det genomfördes även en personlig intervju med HSH Nordbank, en tysk investmentbank med goda kunskaper om den skandinaviska bankmarknaden. HSH Nordbank fungerar som mäklare för bland annat Sparbanken Finn vid upptagande av större lån då flera banker medverkar som långgivare, så kallade syndikerade lån. Denna mer ingående information låg sedan till grund för en utveckling av analyserna av de aktuella bankerna.

## 1.4 Projektets betydelse för Sparbanken Finn

Det omvärldsbaserade synsättet torde vara det mest tongivande synsättet inom strategilitteraturen. Enligt detta synsätt finns det två vägar för ett företag att uppnå lönsamhet:<sup>6</sup>

1. Att välja att vara verksam i en bransch med gynnsamma förhållanden där branschens totala lönsamhet är hög.
2. Att ta en fördelaktig position relativt konkurrenterna i branschen, vilket ger en lönsamhet som överstiger branschgenomsnittet.

För att ett företag skall kunna bli framgångsrikt krävs det att man uppnår en samstämmighet mellan företaget och omvärlden. Globaliseringen och utvecklingen av informationssystem har gjort att verkligheten numera förändras i en snabbare takt än någonsin. De geografiska marknaderna har även av samma skäl blivit mer sammanlänkade och beroende av varandra. Detta medför att förändringar långt från ett företags hemmamarknad ändå kan ha en stor påverkan på företaget både avseende hot och möjligheter.<sup>7</sup> Den finansiella marknaden är troligen det bästa exemplet på detta då resurserna inom denna marknad kan omallokeras sekundsnabbt över hela världen. Även för en liten regional bank med en hög och stabil marknadsandel som Sparbanken Finn är det betydelsefullt att ha en god kännedom om den ständigt föränderliga omvärld som sträcker sig utanför den egna hemmamarknaden. Den

---

<sup>5</sup> Konkreta exempel på samarbeten mellan sparbankerna i Norge är SpareBank 1 alliansen och Terra gruppen.

<sup>6</sup> Johnson, G. & Schholes, K. Exploring Corporate Strategy (1999)

<sup>7</sup> Frankelius, P. Omvärldsanalys (2001)

skandinaviska lånemarknaden är nu mer föränderlig än normalt på grund av den ökande efterfrågan på kapital och många banker söker sig därför till nya marknader och nya lösningar i syfte att optimera sin fundingstrategi.

En god kännedom om omvärlden ger inte endast möjligheter att snabbt kunna reagera på förändringar utan kan i bästa fall även möjliggöra för ett företag att vara pro-aktivt. Det vill säga att kunna anpassa sin verksamhet till framtida förändringar innan dessa förändringar är ett faktum.<sup>8</sup> Denna framförhållning är betydelsefull för bankens upplåning vad gäller att bestämma löptider på de lån banken tar upp, vilket har betydelse för likviditeten över tiden. En dåligt avvägd löptidsstruktur kan få betydande konsekvenser då den kan tvinga en bank till dyra nödlösningar för att säkerställa likviditeten. En av de undersökta norska bankerna (Nordlandsbanken) kom under 2002 på obestånd och blev uppköpta på grund av att de drabbades av stora kreditförluster och samtidigt hade stora lån som förföll till betalning.

Sparbanken Finn är en liten aktör på den nationella bankmarknaden men strävar efter att vara den bästa inom sin region. Att erbjuda konkurrenskraftiga produkter inom in- och utlåningsverksamheten blir därmed en viktig faktor. Det finns även inom banken en vilja att vara innovativ och långt fram i utvecklingen inom de aktuella produktområdena. (Ett exempel på detta är att banken var bland de första att erbjuda sina kunder banktjänster över internet.)

Efter att arbetat på Sparbanken Finn under ett antal månader har vi dock fått uppfattningen att banken är nöjd med den verksamhet de bedriver och ser inga speciella behov av förändring. De av bankens medarbetare som vi har arbetat närmast med har även en i vissa avseende bristfällig kunskap om vad som händer i bankens omvärld. Sannolikt grundar sig denna inställning i en historiskt stark position på den regionala marknaden och en frånvaro av externa krav på lönsamhet i den meningen att de inte har några aktieägarkrav. Sparbanken Finn uppfattas av oss, och säger sig även själv vara, en konservativ bank. Detta synsätt går enligt vår uppfattning inte ihop med innovation och kreativitet.

Fördelen med en god omvärldskännedom är inte bara att kunna anpassa verksamheten efter drastiska förändringar i omvärlden. Det är även, och troligen viktigare på lång sikt, ett led i företagets kontinuerliga utveckling och förbättring. Genom analysen kan finansavdelningen hämta inspiration och idéer samt se nya möjligheter. Omvärldsanalyser har således en stor betydelse för det organisatoriska lärandet.

Vid arbete med omvärldsanalys eller business intelligence, inhämtas informationen främst från sekundära publika källor. Kvaliteten på de underrättelser som kan utvinnas ur den inhämtade informationen avgörs sedan till stor del av på vilket sätt man bearbetar och kan dra slutsatser från denna<sup>9</sup>. Det är ovanligt att använda sig av primär information från aktörer inom samma eller liknande verksamheter då dessa ofta konkurrerar med det egna företaget och av naturliga skäl är ovilliga att dela med sig av värdefull information.

För Sparbanken Finns del finns det dock stora möjligheter att utbyta erfarenheter med företag inom samma bransch och med närmast identiska verksamheter. Dessa potentiella samarbetspartners utgörs av sparbanker i Norge och Danmark som likt Sparbanken Finn är regionala sparbanker med begränsade marknader och därför inte ser på Sparbanken Finn som en konkurrent. Det bör noteras att andra avdelningar på Sparbanken Finn har varit i kontakt med norska banker. Till exempel hjälper Sparbanken Finn för tillfället en norsk bank med

---

<sup>8</sup> Frankelius, P. Omvärldsanalys (2001)

<sup>9</sup> Hussey, D. & Jenster, P. Competitor Intelligence (1999)



utplaceringen av utlåningsverksamheten i ett dotterbolag. Helt nytt för banken blir det däremot om personerna på finansavdelningen skall börja utbyta erfarenheter med andra banker. Ett antal av personerna vi intervjuade från bankernas finansavdelningar var positivt inställda till en kontakt och eventuellt framtida samarbete med Sparbanken Finn inom såväl funderingverksamheten som andra verksamhetsområden i banken.

Det genomförda projektet är endast en liten del av bankens omvärldsbevakning. Vår förhoppning är att finansavdelningen blivit inspirerad och varseblivits om de möjligheter som finns för banken att lära sig om och av sin omvärld. Vi anser att den omvärldsbevakning som är av mer djuplodande karaktär inte endast bör företas som punktinsatser vid enskilda tillfällen. Omvärldsbevakningen bör vara en kontinuerlig process som bidrar till organisationens lärande samt förbereder den på förändringar både på kort och på lång sikt.

## 1.5 Resultat

Lärtillfällen, specifika iakttagelser samt andra konkreta företeelser som identifierats i projektet är bland annat:

- De norska bankerna använder sig i långt större utsträckning än sina skandinaviska kollegor av obligationer i sin upplåning och den norska obligationsmarknaden är mycket väl fungerande. Detta innebär att det även finns möjlighet att låna mindre summor på ett snabbt och smidigt sätt. Normalt sett rör sig obligationslån om mycket stora summor. Obligationer är relativt till andra instrument ett billigt sätt att låna pengar. Detta har väckt finansavdelningens intresse att möjligen ställa ut obligationer på den norska marknaden.
- På den norska marknaden finns en tradition av samarbete mellan sparbanker som inte finns i Sverige. Dessa samarbeten är ofta informella och bankerna delar med sig av information och erfarenheter. De norska banker vi varit i kontakt med har ställt sig positiva till ett eventuellt framtida samarbete med Sparbanken Finn och de har själva tagit ett första steg genom att dela med sig av information till projektet. Detta innebär att finansavdelningen har en möjlighet att i framtiden samarbeta med banker av liknande storlek och strategi som Sparbanken Finn.
- Ett par av de undersökta bankerna har valt att söka nya marknader och använda nya metoder i sin funderingstrategi. Syftet med detta har varit att genom en ökad bredd i upplåningen sprida risker samt att skapa relationer med långgivare och andra banker. Goda relationer är av stor betydelse för att kunna låna kapital om likviditeten på marknaden försämras. De öppnar även upp för nya affärsmöjligheter med andra banker och ett fördjupat relationsbyggande.
- På bankmarknaden har ”storleken” betydelse. Sparbanken Finn är i likhet med många av de norska bankerna en relativt liten bank. Detta kan påverka priset på lånen och vem som vill låna dem pengar. (Flera banker i Norge lånar exempelvis inte längre ut pengar till mindre aktörer eftersom risken anses vara för hög.) För att förbättra tillgången till kapital har en del av de undersökta bankerna skaffat sig ett ratingbetyg. Flera av dessa banker tror inte att de behöver ett ratingbetyg i nuläget, men anser dock att ratingen kan bli betydelsefull framöver om likviditeten på marknaden skulle försämras.
- Allianser och samarbeten. Bildandet och ökningen allianser mellan bankerna i Norge är något som delvis har till syfte att förbättra villkoren på lånemarknaden. En överraskning för oss var däremot den stora vikten av relationerna mellan bankerna, mäklare och penningleverantörerna. Flera av de Norska bankerna berättade att tiden

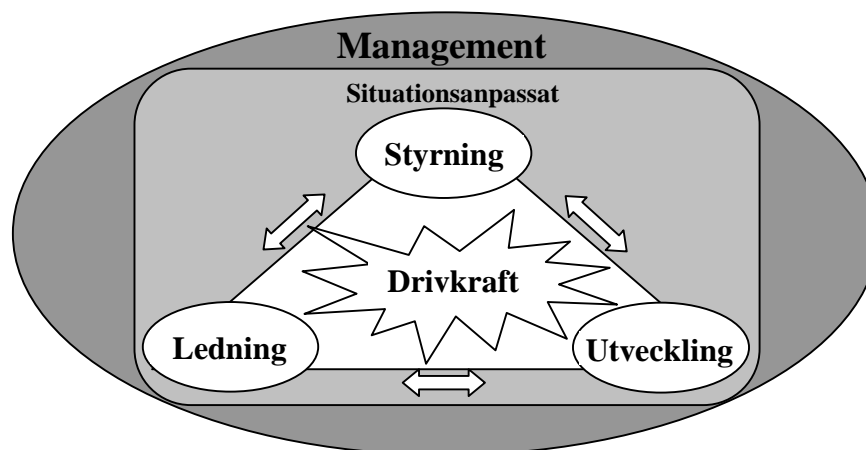
det tar från att ställa ut obligationer till dess att någon köper dem är beroende av relationerna de har med potentiella köpare (först och främst andra penninginstitut) på marknaden.

- Som grupp har vi under projektets framskridande fått goda kunskaper inom ett smalt finansieringsområde (fundingstrategi), kunskaper som är svåra att få genom litteratur då denna är knapphändig inom området.

## 2. Management

Att definiera begreppet management på ett sätt som ger det en allmängiltig innebörd är nästintill omöjligt. Efter att ha sett närmare på litteratur som tidigare har försökt presentera en sådan definition har vi upptäckt att det nästan finns lika många definitioner på vad management är som det finns författare som behandlat ämnet. Vår definition av management som vi här skall försöka förmedla baseras på våra erfarenheter, den litteratur inom området som vi har tillgodogjort oss och på det projekt som vi har arbetat med under hösten. Utifrån detta har vi sedan utvecklat en modell som beskriver hur vi definierar management. Målsättningen har varit att presentera vad vi anser är de viktigaste beståndsdelarna av management och hur vi ser på dessa.

### 2.1 Vår managementdefinition



Figur 1. Vår managementdefinition

I modellen ser vi drivkraft som det centrala begreppet. De övriga beståndsdelarna i modellen; Styrning, ledning, utveckling och situationsanpassning är alla vitala delar i vårt managementsynsätt. Dessa delar sammanfattar även en rad andra begrepp som förklarar management och dess funktion. För att öka förståelsen av modellen kommer vi i detta kapitel att närmare förklara de olika delarna.

#### Drivkrafter

Drivkrafterna som driver en grupp eller en organisation framåt mot ett gemensamt mål är för oss en av de mest fundamentala delarna av management. Management för oss betyder action i form av en kontinuerlig aktivitet som innebär att olika drivkrafter i organisationen driver den vidare och ser till att den utvecklas. Vi ser därför ordet som en ledstjärna för vårt managementsynsätt både symboliskt och rent praktiskt. Drivkrafter går därmed att koppla till alla beståndsdelar som vi innefattar i begreppet.

Det finns flera dimensioner i begreppet drivkrafter men de har alla sitt ursprung i individen. Drivkrafterna kan beskrivas som en vilja att sträva efter personliga intressen. De grundar sig i individens behov men vi anser inte att drivkrafterna konsekvent måste brytas ner till denna nivå för att de skall kunna ligga till grund för förståelse och handling. De individuella drivkrafterna (exempelvis idealism eller vinstintresse) kan genom interaktion mellan individer utvecklas till kollektiva drivkrafter och kan då förändras eller förstärkas (exempelvis känslor

eller åsikter). Drivkrafter kan vara såväl konstruktiva som destruktiva men de har alla en påverkan på organisationen. De finns och skapas såväl inom som utom organisationen.

### **Styrning**

Slår man upp ordet management i en ordlista presenteras förklaringar och synonymer som managera, hantera, styra, handskas med och klara av. Detta är i våra ögon en långt ifrån heltäckande förklaring av vad management innebär, men det visar på en viktig del inom området som vi har sammanfattat under begreppet styrning. Med styrning menar vi de delar av en organisation som skapar förutsättningar för att företaget skall utvecklas och drivas framåt. Ord som strategi, planering, resursallokering, prioritering, administration och kontroll är viktiga verktyg som alla påverkar hur styrningen i ett företag fungerar. Dessa verktyg kan kombineras och användas på olika sätt för att bilda den funktionella miljö som möjliggör ett optimalt resursutnyttjande i strävan mot att driva organisationen i önskad riktning. Till styrningen hör även att sätta upp mätbara mål som sedan kan jämföras med de resultat som uppnåtts i verksamheten.

### **Ledning**

Ledning ser vi som den sociala aspekten av management vilken främst fokuserar på interna faktorer och individerna i organisationen. Medan styrningen skapar förutsättningarna för verksamheten är det genom ledning som organisationen drivs och utvecklas. Ledarskapet kan således kopplas till själva utövandet av management. Viktiga uppgifter för en manager är att förena människorna i organisationen kring en gemensam vision där visionen i vårt synsätt främst fungerar som en engagerande symbol som bidrar till en ökad målkongruens och samsyn inom verksamheten. Coaching, guidning, motivering, ansvar och att tillgodose behov är några av de centrala begrepp som finns under ledning och en managers uppgifter.

### **Utveckling**

En annan aspekt som är central för vårt synsätt är organisatorisk och individuell utveckling. Utveckling är en förutsättning för alla organisationers fortlevnad. Managementaspekten av utveckling är att se till att organisationen utvecklas i önskad riktning. Under den utveckling som ständigt sker måste de lärtillfällen som uppstår i processen tillvaratas och från dessa måste lärdomar genereras. Detta skapar förutsättningar för en lärande organisation både på individ- och organisationsnivå.

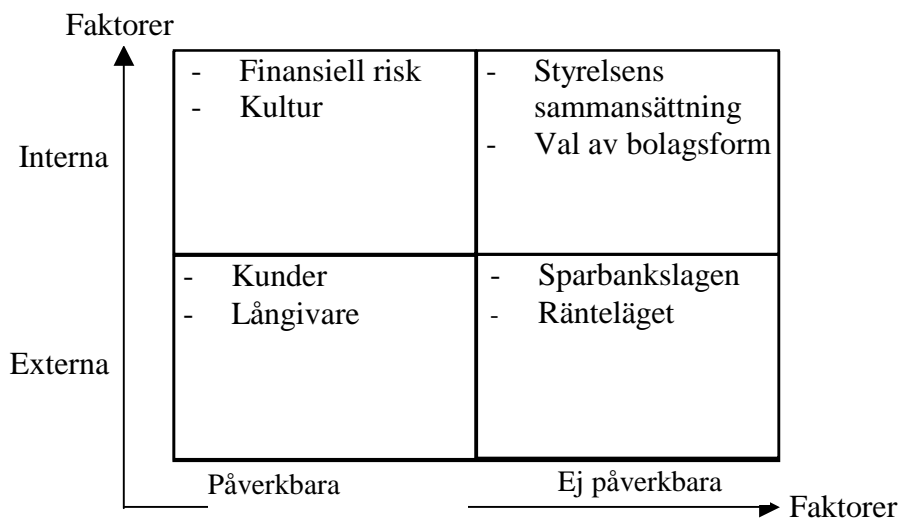
Krav på utveckling finns både externt och internt. Externt för att organisationen skall kunna anpassa sig till nya förhållanden i omvärlden och internt för att individerna i organisationen skall kunna känna meningsfullhet i sin yrkesroll. Utveckling fungerar även som en viktig motivationsfaktor för individerna i organisationen genom att skapa förutsättningar för personlig utveckling och självförverkligande. Att kontinuerligt tillvarata kunskapen som genereras i organisationens utveckling och hela tiden sträva efter förbättring ser vi som en given del av management.

### **Situationsanpassning**

Som nämnts ovan anser vi att management bör ses som en kontinuerlig process i ständig förändring, vilket gör att management i olika organisationer eller situationer varierar beroende på vilka förutsättningar som är tongivande. Management behöver därmed anpassas både till de yttre och inre faktorer som påverkar organisationen. Denna kontext som bildar ramverket för managementsituationen är dessutom ständigt i rörelse vilket ytterligare förstärker vikten av att ta in denna aspekt i en managementdefinition. Det är viktigt att skilja dessa faktorer från drivkrafter. Faktorer är mer konkreta fenomen vars karaktär och beteende påverkas av

bakomliggande eller omgärdande drivkrafter. Ett exempel på en faktor som har betydelse för management är ägarna. De drivkrafterna som påverkar ägarnas beteende kan vara intressen som avkastning, kontroll eller mer idealistiska intressen som exempelvis att främja samhällsnyttan. Ett annat exempel på en faktor som påverkar ett företag och därmed dess management är konkurrenter. Det är ofta lätt att se hur en konkurrent beter sig på marknaden och vilka konsekvenser det får för den egna organisationen på kort sikt. För att få förståelse för konkurrentens handlande och för att kunna agera tidigt eller för att kunna pro-agera är det nödvändigt att känna till de drivkrafter som ligger bakom konkurrentens agerande.

För att systematisera och åskådliggöra olika faktorer som kan påverka managementsituationen har vi skapat en matris som delar in de olika faktorerna i grupper beroende på om de är externa eller interna och beroende på om de är påverkbara eller icke påverkbara. Matrisen byggs sedermera upp av faktorer som är relevanta för den aktuella situationen och utgör sammantaget en mer eller mindre unik kontext inom vilken management skall utövas. Det stora antalet faktorer, dess individuella påverkan och hur dessa förhåller sig till varandra skapar en i det närmaste oändlig variationsrikedom. För att kunna hantera komplexiteten och agera utefter situationen är det viktigt att identifiera de för tillfället mest betydelsefulla faktorerna. För att sedan kunna påverka och anpassa sig till dessa faktorer är det viktigt att förstå vilka drivkrafter som ligger bakom dem. I matrisen som illustreras nedan har vi valt att använda Sparbanken Finn som exempel. I matrisen har vi följaktligen placerat några av de faktorer som är av vikt för bankens managementsituation.

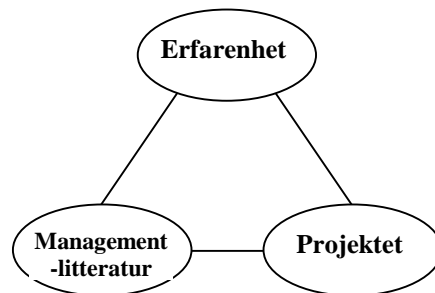


Figur 2. Exempel på situationsmatris för Sparbanken Finn

Matrisen i sig tar dock inte hänsyn till att situationen förändras med tiden vilket gör att det är viktigt att kontinuerligt uppdatera innehållet. Vi inser att det under vissa omständigheter kommer att vara svårt att kontinuerligt uppdatera matrisen vilket gör att det speciellt i början av en process är av stor betydelse att identifiera aktuella faktorer eftersom de påverkar planeringen och därmed även genomförandet. Det kan även tillkomma nya faktorer medan andra försvinner.

## 2.2 Utveckling av managementmodellen

Den ovan presenterade modellen baseras som tidigare nämnts på tre utgångspunkter: managementlitteratur, tidigare erfarenheter och det genomförda projektet.



Figur 3. Tre utgångspunkter

### Managementlitteratur

När vi har studerat managementlitteratur, framkommer det tydligt vad som anses vara det mest väsentliga inom området. Detta varierar dock avsevärt över tiden och är även beroende av från var i världen teorin härstammar. Några av pionjärerna inom området som Taylor och Fayol<sup>10</sup> kan sägas ha en mycket annorlunda uppfattning om vad management är jämfört med dagens managementgurus som till exempel Senge och Kotter.

En författare som beskriver svårigheten med att definiera management är Peter F. Drucker<sup>11</sup> som skriver att management är ett ovanligt besvärligt ord och som är svårt att översätta från amerikanska till något annat språk, så svårt att till och med brittisk engelska inte kan ge ordet dess rätta förklaring. Vidare menar han att termen inte heller på amerikanska är heltäckande:

*”Man talar nämligen i regel inte om management eller managers när det gäller andra institutioner än affärsföretag. Universitet, sjukhus och offentliga institutioner har administrationer och administratörer, inom försvarsmakten har man befäl. I vissa amerikanska institutioner talar man om executives o s v. Men alla institutioner har dock någonting gemensamt, nämligen managementfunktionen, managementuppgiften, managementarbetet och organisationsledningen.”*<sup>12</sup>

En annan tydlig uppdelning som kan urskiljas i olika böcker är att, vissa fokuserar på mer ”hårda” värden som styrning, processer och system, medan andra sätter de mer mjuka och mänskliga värdena i centrum såsom relationer, utveckling och lärande. För att kunna skapa en heltäckande definition av vad management innebär, måste både ”hårda” och ”mjuka” delar integreras i denna. Vår definition av management innefattar därmed både det mer uppgifts- eller funktionsorienterade synsättet och det synsätt som är mer kopplat till de människor som utför funktionen och deras relation till övriga medarbetare i organisationen.

En trolig förklaring till att flera författare och teorier delar upp eller endast behandlar en av de ovan nämnda synsätten i sina böcker är att flera skiljer på begreppen management och ledarskap. Den författare som kanske tydligast skiljer på dessa begrepp är John P. Kotter som i boken *A force for change* beskriver management som ett relativt nytt påfund som uppkommit i samband med industrialiseringen, till skillnad från ledarskap som har funnits sen

<sup>10</sup> Morgan, G. Images of organization (1997)

<sup>11</sup> Drucker, P. Management – tasks, responsibilities, practices (1983)

<sup>12</sup> Ibid

urminnes tider. Management summerar Kotter som planering och budgetering, organisering och personaladministrering, kontroll och problemlösning. Ledarskapsprocessen däremot karaktäriseras av att sätta upp mål och visioner, att förena människor, motivera och inspirera. Liksom Kotter anser vi att man bör skilja på de båda begreppen även om det finns flera likheter och tangeringspunkter. Skillnaden är att vi ser ledarskapet som en del av management och inte som en separat funktion. Som modellen visar menar vi att det finns ett beroendeförhållande mellan de olika delarna, vilket medför att enskilda delar inte kan tas bort utan att det påverkar de övriga.

I våra studier av managementlitteratur har vi funnit flera exempel på författare som på några få rader har lyckats fånga många av de väsentliga delar som vi anser beskriver management, men vi har inte funnit någon som helt motsvarar vårt synsätt. Stoner, Freeman och Gilbert<sup>13</sup> definierar management som:

*“The process of planning, organizing, leading and controlling the work of organizational members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals.”*

Denna definition är ett bra exempel på en managementbeskrivning som ligger nära vår. Vad denna definition dock inte tar hänsyn till är situationen som management skall bedrivas i. Som nämnts tidigare är synen på management och vilket fokus det har beroende av tid och rum.

### **Erfarenheter**

De erfarenheter vi har skaffat oss i ämnet management, framförallt under vår studietid men även från andra upplevelser i livet, ligger till grund för hur vår syn på management har utvecklats och för hur vi har tagit till oss höstens erfarenheter inom området. Erfarenheter om management och dess innebörd är individuella vilket gör att alla i gruppen har olika syn på ämnet. Vår sammanbindande länk är vår gemensamma utbildning och de erfarenheter vi har samlat under hösten. Detta är grunden som har möjliggjort skapandet av en gemensam bild som sammanfattar och kompletterar våra individuella definitioner av och reflektioner om management.

### **Projektet**

I samband med det projektarbete vi har arbetat med under hösten har vi haft möjligheten att testa våra tidigare erfarenheter och teoretiska kunskaper i en verklig situation. De erfarenheter som vi har erhållit genom vårt projektarbete har till viss del förändrat vårt synsätt på management och ytterligare dimensioner har lagts till. Eftersom själva uppgiften i det projekt vi har jobbat med på Sparbanken Finn rör en begränsad del av en managementproblematik och heller inte berör bankens organisation, kommer de flesta lärdomar inom management från vår gruppprocess och hur det generellt fungerar att driva ett projekt i grupp.

### **Sammanfattning**

Styrning, ledning, utveckling och situationsanpassning är de dimensioner som för oss bildar innebörden av management. Tillsammans bildar de en bred definition, vilket vi anser vara nödvändigt för att kunna täcka in alla väsentliga aspekter inom detta mycket komplexa ämne. De olika dimensionerna är alla hörnstenar i managementbegreppet och även om betydelsen av dem är olika viktade i olika sammanhang blir bilden inte komplett om någon av dem skulle

---

<sup>13</sup> Stoner et al, Management (1995)

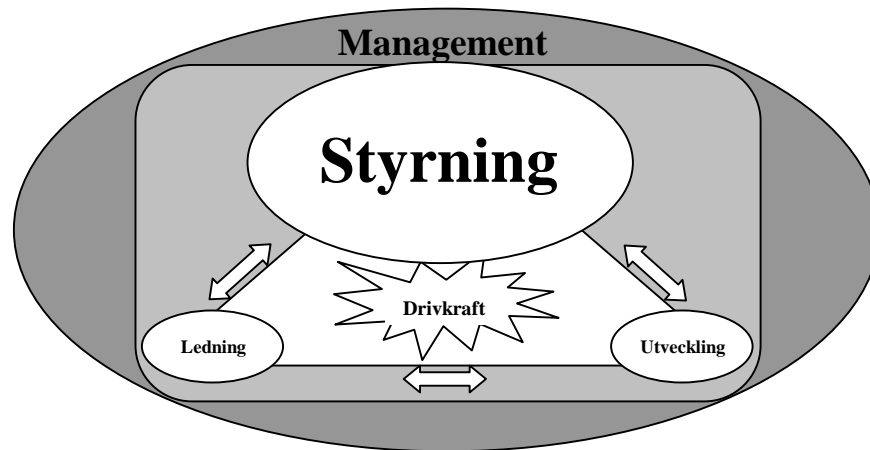
utelämnas. Exempelvis måste företag inom kunskapsintensiva tillväxtbranscher lägga mer vikt vid utvecklingsdimensionen än väletablerade företag i cykliska branscher som bör lägga sitt fokus på styrning. Dimensionerna är dock starkt integrerade med varandra och hänger på flera plan ihop sinsemellan. Situationsanpassningsaspekten visar på de möjligheter och begränsningar som finns i den givna situationen. I denna situation skapas förutsättningarna som ligger till grund för hur organisationen skall delegera resurser och styras. Genom ledning samordnas individerna i organisationen för att utföra de aktiviteter som utvecklar organisationen och genererar ett mervärde i verksamheten. Drivkrafter är ett viktigt fenomen som påverkar managementdefinitionens samtliga delar.

I följande kapitel analyseras vårt genomförda projekt utifrån vår managementdefinition med avseende på arbetsprocessen (styrning), grupprocessen (ledning) och lärandeprocessen (utveckling).



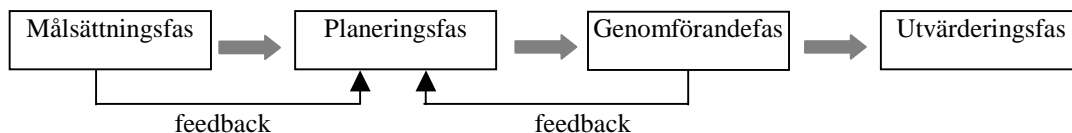
### 3. Styrning

De flesta av de moment som sorterar under begreppet styrning relaterar vi i vårt projektarbete till det vi kallar arbetsprocessen. Arbetsprocessen beskriver det praktiska genomförandet av projektet, det vill säga hur det planerats, genomförts och utvärderats. Här redovisas även de lärdomar som vi har tagit till oss i samband med arbetsprocessen.



#### 3.1 Arbetsprocessens faser

Vår grundtanke är att den metod och arbetsprocess man väljer att använda i arbetet i allra högsta grad är avgörande för resultatet och det är föga troligt att det slutgiltiga resultatet hade blivit detsamma oavsett vilken metod som använts för att nå dit. Eftersom arbetsprocessen i vårt fall har utgångspunkt i ett projekt kännetecknas den av en tidsbegränsning. Projekt kan därför delas in i fyra olika faser som illustreras i figuren nedan:<sup>14</sup>

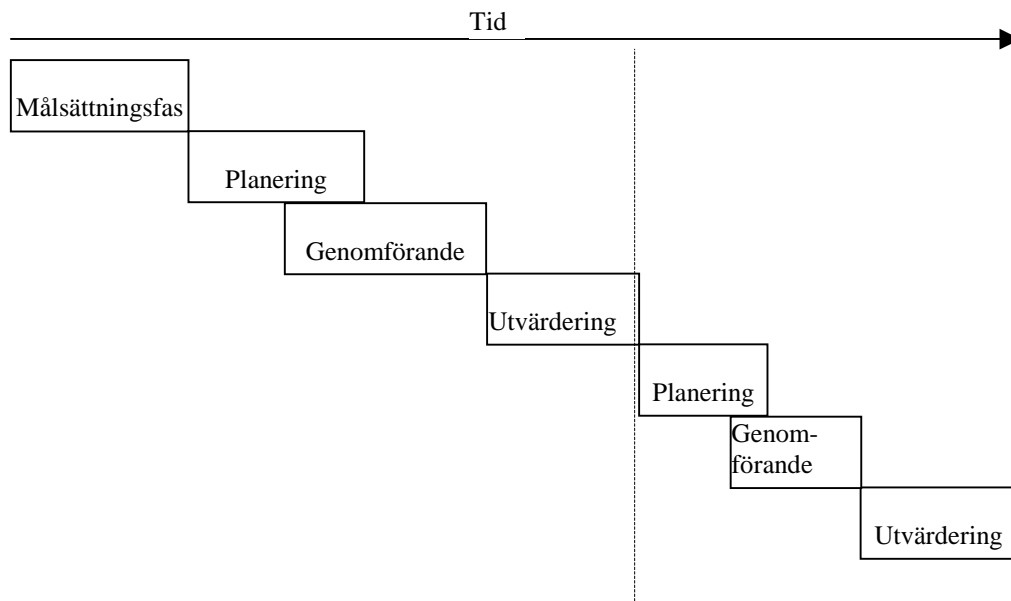


Figur 4. Ett projekts faser

Figuren visar att ett projekts fyra faser kommer efter varandra i strikt logisk följd. Våra erfarenheter talar emellertid mot att denna tidsmässiga och logiska ordningsföljd bör följas eller ens är möjlig att följa under ett projektarbete. Vi menar vidare att grupper som försöker att tvinga fram en sådan ordningsföljd i vissa fall kan begränsas av den och arbetet försvåras snarare än förenklas.

Samtliga faser i figuren är relevanta att använda i alla typer av projektgenomförande. Vad figuren inte tar hänsyn till är däremot i vilken utsträckning faserna kan överlappa varandra och upprepas inom ett och samma projekt. Arbetsprocessen i vårt projekt skiljer sig från figuren ovan på så vis att den kan delas in i två delar som båda innehåller faserna planering, genomförande och utvärdering (se figur nedan). Figuren visar även att planeringsfasen och genomförandefasen delvis överlappar varandra.

<sup>14</sup> Christensen, S. & Kreiner, K. Projektledning (1997)



Figur 5. Vår arbetsprocess

**Lärdom:** Även om modeller i litteraturen är till för att underlätta kan de i vissa fall begränsa flexibiliteten i arbetet.

### Målsättningsfas

Under målsättningsfasen skapade vi tillsammans med personerna på banken en uppdragsbeskrivning<sup>15</sup>. Detta var förståeligt nog en tidskrävande process eftersom både banken och vi skulle framlägga förutsättningar för arbetet samt komma överens om ett gemensamt mål för projektet. En av våra förutsättningar var att ha tillgång till ett rum på banken. Något som initialt visade sig vara svårt eftersom bankens huvudkontor var under renovering och personalen redan hade brist på plats. Problemet löste sig dock så småningom och vi kunde därefter sitta tillsammans och arbeta på banken vilket betydligt underlättade vår arbetsprocess.

### Planering

Efter att vi kommit överens om uppdragsbeskrivningen började vi dela upp arbetet i gruppen. Vi använde en whiteboardtavla för att åskådliggöra detaljerna i projektet. Denna uppdaterades kontinuerligt av varje gruppmedlem under arbetets gång. Vi skapade även en tidslinje i Excel som inkluderade större delmål.

### Genomförande

Projektarbetet påbörjades med att samla in information om de aktuella bankerna, främst rörde detta sig om årsredovisningar (över 70 st). Efter detta började två personer i gruppen med att sammanställa informationen i tabeller och diagram som gjorde det möjligt att se närmare på bankernas utveckling. De två andra i gruppen läste årsredovisningarna för att identifiera eventuella händelser som kunde ligga till grund för utvecklingen. För att underlätta det vidare arbetet blev varje gruppmedlem "ansvarig" för ett antal banker. Vi diskuterade hur varje bankrapport skulle se ut innan vi individuellt sammanställde bankanalyser för de bankerna vi var ansvariga för. Vi arbetade även i par med skapandet av marknadsanalyserna. Efter att

<sup>15</sup> Se bilaga 1. Uppdragsbeskrivningen

första utkastet var klart diskuterades och utvärderades det av personerna på finansavdelningen.

### **Utvärdering**

En dryg månad efter att vi började arbeta på banken hade vi ett utvärderingsmöte med finansavdelningen. Under mötet kom vi tillsammans fram till att det var de norska bankerna, den norska obligationsmarknaden och den danska låneemarknaden med korta löptider som var av störst intresse för en fördjupning. Genom denna utvärdering tog projektet en vändning. Vår ursprungliga tanke beträffande fördjupningen av rapporten var att börja bygga relationer med andra banker genom att intervjua bankernas finanschefer vid ett besök. Det var även klargjort i uppdragsbeskrivningen att våra kontakter med andra banker skulle ligga till grund för eventuella framtida relationer/samarbeten. Eftersom endast norska banker identifierats som särskilt intressanta förkastades dock planerna på att besöka ett antal banker av främst två skäl:

- I. Finanschefen hävdade att det inte fanns resurser till detta. Han ansåg även att den information vi behövde mycket väl kunde förklaras via e-mail eller telefon.
- II. Tiden som var kvar av projektet var begränsad. Att åka iväg skulle ta tid något som i slutändan kanske skulle göra rapporten lidande. Dessutom hade det under utvärderingsmötet uppkommit önskemål från bankens sida att vi även skulle fördjupa oss inom den norska obligationsmarknaden och den danska marknaden för korta lån.

### **Lärdom**

Även om en uppdragsbeskrivning i detalj förklarar vad som ska uträttas kan det under arbetets gång uppkomma nya områden och aspekter som är intressanta att arbeta vidare med. Det är därför viktigt att se på uppdragsbeskrivningen som ett flexibelt styrinstrument i projektarbeten. Är man öppen för nya idéer under projektarbetet är även chansen stor att resultatet blir till större nytta för klienten.

### **Planering**

Eftersom projektet fick en ny vändning blev det även nödvändigt att se närmare på hur vi skulle planera det resterande arbetet. Att fortsätta presentera detaljerna kring arbetet på en whiteboard samt i ett Excelark var inte längre praktiskt. Tidigare fanns en osäkerhet kring tidsåtgången för de olika momenten och vi lät då arbetsuppgifterna styra tiden. Det vill säga att vi tog en risk och lät arbetsuppgifterna ta den tiden de behövde, något som gjorde att vi inte alltid höll våra deadlines. Vi började därför planera den sista delen av projektet med utgångspunkt i resultatet - den slutliga rapporten. Att planera utifrån slutprodukten är vanligt i större tidspressade projekt, speciellt i projekt som innehåller många sekventiella arbetsuppgifter<sup>16</sup>.

Planeringen resulterade i en ”mall” som innehöll alla arbetsuppgifter, när de skulle vara färdiga och vem som var ansvarig för dem. Planeringsmallen blev mycket viktig för projektets avslutning av tre olika skäl:

- I. Under hela projektets gång var det vår tanke att alla i gruppen skulle kunna arbeta enligt egna premisser. Detta anser vi kan öka motivationen, självdisciplinen och förbättra resultatet på arbetet. Genom att följa planeringsmallen kunde vi fortsätta arbeta med frihet under ansvar. Skillnaden var att intensiteten i arbetet ökade och tidsintervallerna blev kortare.

<sup>16</sup> Cleland, D.I. Project management (1999)

- II. Vi var alla medvetna om vad de andra i gruppen gjorde. Eftersom flera arbetsuppgifter blev sekventiellt indelade blev det viktigare att överlämna arbete till och diskutera frågor med rätt person i gruppen. För att höja effektiviteten i arbetet var det även viktigt för oss att gruppmedlemmarna arbetade med de uppgifter de var mest lämpade för. Exempelvis genomförde vi telefonintervjuer med norska banker, något som naturligt tillföll den personen i gruppen som har norska som modersmål.
- III. Planeringsmallen var ett psykologiskt styrmedel. Vi hade under projektets gång inga tendenser till freeriders i gruppen, men med mallens hjälp övervakade vi varandra lite mer noggrant. Eftersom vi ofta vid varje uppdatering kunde stryka över något som vi gjort färdigt kunde vi även se att vi systematiskt närmade oss slutet.

### **Lärdomar**

Olika delar i ett projekt kräver skillnader i planering och styrning. Dessa verktyg bör anpassas till arbetets art för att detta ska kunna genomföras på ett effektivt och sätt. Tidsplanering kan även anses vara viktigare för projektarbeten än i andra situationer eftersom tiden i ett projekt ofta är en knapp resurs.

### **Genomförandet**

Arbetsprocessen under projektets avslutande fas var intensiv. Förutom själva rapporten skulle vi även göra intervjuer som ett led i fördjupningen och planera en presentation inför finanskommittén. Vi ansåg att det förelåg en risk att de tilltänkta "fördjupningsbankerna" inte var intresserade av att lämna ut den information vi behövde för att utveckla rapporten. Vi blev dock positivt överraskade av bankernas positiva inställning till samarbete och vilja att lämna ut information. Efter sammanställningen av intervjuerna var det bara finslipningar kvar och presentationen inför finanskommittén.

### **Utvärdering**

Våra resultat och en sammanfattning av rapporten presenterades muntligt under 45 minuter inför finanskommittén med VD, vice VD, finansavdelningens personal samt styrelseledamöter. Vi ansåg att detta sätt att presentera rapporten var ett bra komplement till den skriftliga rapporten. Syftet var att betona speciellt viktig information och väcka intresse för rapporten. Presentationen var även ett forum för diskussion där vi hade möjlighet att besvara och utveckla eventuella frågeställningar.

Projekt avslutas i första hand av två orsaker, antingen för att det lyckats eller för att det misslyckats.<sup>17</sup> Utifrån bankens och våra egna uppsatta mål ser vi projektet som lyckat. Det har lyckats i den meningen att det vi företagit oss har resulterat i en rapport som tillfredställer de krav banken ställde. Vi har under processens gång även haft flera lärtillfällen inom just finansiering och utökat vår kunskap inom ett, för oss, nytt ämnesområde.

---

<sup>17</sup> Cleland, D.I. Project management (1999)

**Lärdom**

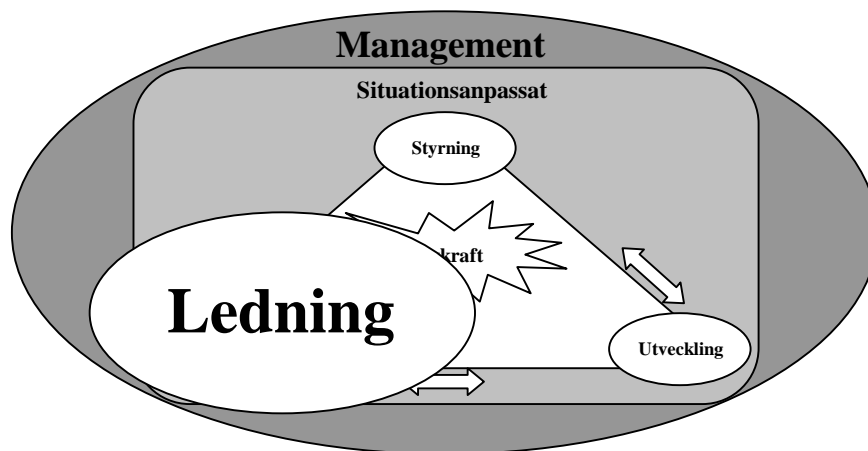
Till skillnad från andra resultatgenererande åtgärder i ett företag, till exempel lanseringen av en ny produkt, kan resultatet av ett projekt oftast inte utvärderas i pengar vilket kan göra projekt svåra att motivera. (Vårt projekt har till exempel inte kunnat genomföras av personerna på finansavdelningen eftersom det inte funnits resurser till detta.)

**Sammanfattning**

Styrning är en viktig del av management för att samordna drivkrafterna inom en verksamhet. Styrningen kanaliserar drivkrafter som kreativitet och prestation mot ett på förhand uppsatt mål. Ett projekts resultat är beroende av tid, resurser och omfattningen av det arbete som utförs. En viktig del av styrningen i projekt är att vid behov prioritera bland dessa variabler. Dessa prioriteringar kan variera under projektets gång. Vad avser vårt projekt fokuserade vi inledningsvis på att främja kreativitet och utveckling under mer avslappnade former. Efterhand blev det viktigare att utefter givna resurser och önskad kvalitet planera och definiera en struktur för hur arbetet skulle genomföras. I projektets avslutande fas var kontroll det mest framträdande delen av styrningen då tiden var den mest betydande faktorn.

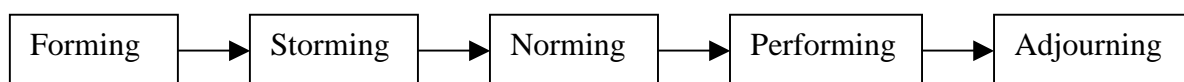
## 4. Ledning

Detta kapitel fokuserar på individerna i gruppen och samspelet mellan dessa. I de flesta organisationer finns ofta en formellt utvald ledare som ansvarar för ledningsfrågor. I vår organisation (projektgruppen) fanns det ingen förutbestämd ledare och vi var därför gemensamt ansvariga för de uppgifter som förknippas med ledarskapet (se kapitel 1). En bit in i projektarbetet beslöt vi oss dock för att införa en formell ledarroll i form av en koordinator för gruppens arbete. Denna roll karaktäriserades till större del av samordning och administration än av ledarskap. Anledningen till detta är att ingen i gruppen hade ett "övertag" gentemot de andra vad avser exempelvis kunskap, erfarenheter eller formell makt. För att skilja mellan de olika individerna i vår grupp har vi i vissa avsnitt i kapitlet använt oss av benämningarna: person A, B, C och D.



### 4.1 Grupprocessen

Inom managementlitteraturen finns det flera exempel och förklaringar på olika steg som grupper måste gå igenom under grupparbetets gång. Ett exempel är W. Schutz så kallade FIRO-teori och ICA-modell<sup>18</sup>. Även om de flesta av modellerna liknar varandra har vi, utifrån tidigare erfarenheter, valt att beskriva vår grupprocess med hjälp av B W. Tuckmans<sup>19</sup> modell. Denna modell bestod initialt av fyra steg, men har på senare tid utökats med ytterliggare ett steg: adjourning (se modell nedan).



Figur 6. Tuckmans Grupprocess

<sup>18</sup> UGL Deltagarmaterial, Flik 13:1 FIRO-teorin, diskussionsmaterial vid de inledande föreläsningarna på management programmet. Och Schutz W. i Olsson, E. På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik (1998).

<sup>19</sup> Carlson, L.E., Knight, D.W. & Sullivan, J.F., Team Building in Lower Division Projects Courses (2002). och Henderson-Loney, J., Tuckman and Teams: developing teams during profound organizational change (1996) och Tuckman, B.W., (1965), citerat i Olsson, E. På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik (1998).

Det bör påpekas att pilarna i figuren inte har till syfte att strikt skilja stegen från varandra. Grupprocessen upplevs individuellt av varje gruppmedlem vilket gör det möjligt för medlemmar att befinna sig i olika steg under samma tidsperiod.<sup>20</sup>

### **Forming**

Det viktigaste som hände under Formingstadiet var gruppindelningen. Vid den sista av de inledande föreläsningarna på managementprogrammet tilldelades klassen uppgiften att själv dela in deltagarna i grupper och att sedan fördela de olika projekten mellan grupperna. Klassen valde att dela upp grupperna på ett sätt som främjade en bred kunskapsbas inom varje grupp (så kallade rolldifferentierade team<sup>21</sup>). Klassen delades in efter fem olika variabler (marknadsföring, finansiering, strategi, organisation och kön) och grupperna bildades sedan genom ett lottningsförfarande. Det kan vara mer fördelaktigt att göra detta på ett grundligare sätt och då beakta betydligt fler aspekter, exempelvis olika ledar- och lärstilar (så kallade rollintegrerade team<sup>22</sup>). Klassen var dock överens om att ett sådant förfarande skulle vara allt för tidskrävande.

Efter gruppindelningen kände vi omedelbart tillhörighet och lojalitet till den egna gruppen och vårt nästa mål var att tilldelas ett intressant projekt. Turordningen för val av projekt fördelades i likhet med gruppindelningen genom lottningsförfarande. Den första lottningsförfarandet misslyckades och det uppstod livliga diskussioner i klassen. Efter diskussionen beslöt vi att lottningsförfarandet skulle göras om och vår grupp tilldelades då Sparbanken Finn. Vi kunde då självklart inte veta vad projektarbetet på Sparbanken Finn skulle innebära men det var initialt det minst intressanta projektet för oss och de andra grupperna i klassen.

Eftersom vi kände oss något besvikna över projektutdelningen var det naturligt att i början försöka entusiasmera och övertyga varandra om att vi skulle göra det bästa av situationen. Det tog inte många dagar innan vi kände oss revanschlystna och var fast beslutna om att göra något bra av denna "nitlott". Vi-känslan blev snabbt stark och gruppens självförtroende växte.

Att mycket tidigt i grupprocessen uppleva motgång kunde ha splittrat gruppen. Gruppmedlemmarnas reaktion i en sådan situation anser vi sätter grunderna för gruppens utveckling. Vi har identifierat två aspekter som troligen påverkade hur vi hanterade situationen:

1. Vi var alla i gruppen överens om lottningsförfarandet. Vi var villiga att ta risken och därmed resultatets konsekvenser.
2. Ingen i gruppen ville visa sitt missnöje inför de andra i klassen. Vi kände inte heller varandra tillräckligt väl för att känna oss bekväma i att uttrycka missnöje när andra i gruppen försökte dölja det.

### **Lärdom**

Går det inte att påverka en situation bör man göra det bästa av den. Att "gilla läget" blir därmed viktigt för att kunna gå vidare i arbetet. Personers attityd påverkar även den professionella inställningen till arbetet som i sin tur påverkar relationerna till utomstående (exempelvis klienten.)

<sup>20</sup> Carlson, L.E., Knight, D.W. & Sullivan, J.F., Team Building in Lower Division Projects Courses (2002). och Henderson-Loney, J., Tuckman and Teams: developing teams during profound organizational change (1996) och Tuckman, B.W., (1965), citerat i Olsson, E. På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik (1998).

<sup>21</sup> Lind J-I., & Skärvad, P-H, Nya Team i organisationernas värld (1998).

<sup>22</sup> Ibid

## **Storming**

Under stormingstadiet började vi lära känna varandra, vi testade varandras gränser och individuellt försökte alla kategorisera de andra i gruppen. Även om stadiet kan resultera i att vissa personer känner sig obekväma är steget nödvändigt för att grupprocessen skall kunna utvecklas.<sup>23</sup> Även om gruppen träffades varje dag började flera uttrycka frustration över att projektet inte riktigt kom igång. Detta förstärktes av att de första mötena med Sparbanken Finn inte gav svar på våra frågor. Utformningen av uppdragsbeskrivning tog tid vilket innebar att vi inte visste vilka kunskapskrav uppdraget skulle innebära. Vi kände oss därmed låsta i litteraturletandet. Även om vi hela tiden försökte att på ett konstruktivt sätt vara öppna och ärliga mot varandra var nu artighetsfasen över och alla började uttrycka eventuella missnöjen. Vi förlorade däremot inte respekten för varandras kvalifikationer, något som är ganska vanligt under detta stadium<sup>24</sup>.

För att bättre kunna diskutera individuella känslor och tankar under den inledande fasen bestämde vi oss för att skriva dagböcker. Dagböckerna blev ett underlag för diskussion och feedback<sup>25</sup>. Eftersom vi varje dag tvingades tänka igenom och skriva ner detaljer kring gruppens utveckling hade vi inte heller några problem med att snabbt få dolda känslor och idéer upp till ytan.

## **Norming**

Under Norming stadiet brukar gruppen identifiera de regler och normer som skall gälla i samband med arbetet. Detta händer ofta i relation till konflikter som uppkommit under föregående steg.<sup>26</sup> Efter flera möten med banken blev uppdragsbeskrivningen klar och vi kunde börja planera arbetet. Vi bestämde oss för att projektet skulle fungera som en heltidstjänst och vi arbetade på banken varje vardag från 08.00 till 16.30.

## **Performing**

Performingstadiet i grupprocessen är den tid då gruppen är produktiv och arbetar med att skapa konkreta resultat.<sup>27</sup> När grupper börjar ta itu med arbetsuppgifter minskar betydelsen av att fortsätta den sociala uppbyggnaden. Innan arbetsprocessen sätter i gång bör gruppmedlemmarna reda ut eventuella konflikter och ha kunskap om och tillit till varandras kvalifikationer. De kunskaper gruppen hade utvecklat om varandra hittills började nu användas i ett planeringssyfte.

## **Adjourning**

Adjourningstadiet i grupprocessen är det sista steget och omfattar de avslutande delarna av gruppens arbete som till exempel att presentera ett resultat, lämna över en rapport och gruppens splittring.<sup>28</sup> Under de sista veckorna av arbetet blev vi mer medvetna om att projektet snart skulle avslutas. Detta satte inte oväntat igång olika känslor i gruppen. Eftersom vi under den avslutande fasen inte var oroliga för att bli färdiga i tid började

---

<sup>23</sup> Carlson, L.E., Knight, D.W. & Sullivan, J.F., *Team Building in Lower Division Projects Courses* (2002). och Henderson-Loney, J., *Tuckman and Tears: developing teams during profound organizational change* (1996) och Tuckman, B.W., (1965), i Olsson, E. *På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik* (1998).

<sup>24</sup> Henderson-Loney, J., *Tuckman and Tears: developing teams during profound organizational change* (1996)

<sup>25</sup> Se bilaga 3. Utdrag från dagböckerna

<sup>26</sup> Carlson, L.E., Knight, D.W. & Sullivan, J.F., *Team Building in Lower Division Projects Courses* (2002).

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Carlson, L.E., Knight, D.W. & Sullivan, J.F., *Team Building in Lower Division Projects Courses* (2002). och Henderson-Loney, J., *Tuckman and Tears: developing teams during profound organizational change* (1996) och Tuckman, B.W., 1965, citerat i Olsson, E. *På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik* (1998).



gruppmedlemmarna att tröttna något på arbetet. Som ett resultat av detta märkte vi att sammanhållningen i gruppen minskade något under den sista veckan.

## 4.2 Rollintegrerat team

Som nämnts under gruppindelningen utvecklades vår grupp till att bli ett rollintegrerat projektteam. Det vill säga att våra roller och ansvarsområden blev mer individuellt utskilda under arbetets gång, dock utan att vi förlorade samspelet mellan varandra<sup>29</sup>. Som ett rollintegrerat team arbetade vi även individuellt eller i par med parallella arbetsuppgifter. För att grupper skall fungera effektivt som rollintegrerade team måste kommunikationen, samträningen och den sociala aspekten fungera mycket väl.<sup>30</sup> För vår del innebar detta flera viktiga moment:

- ✓ För att gruppen skulle vara flexibel samt kommunicera effektivt blev det viktigt att sitta och arbeta på samma ställe varje dag. Något som visade sig vara svårt eftersom utrymmet vi förfogade över på Sparbanken Finn var litet. Vi löste problemet genom att vara anpassningsbara och vi turades om att sitta hemma och arbeta.
- ✓ Samspelet främjades genom måndags- och fredagsmöten och kommunikationen underlättades med att vi åskådliggjorde alla projektdetaljerna på en whiteboardtavla.
- ✓ Den fanns även en viktig social aspekt. Eftersom arbetsuppgifterna var rutinbaserade och individuella behövde vi träffas dagligen för att skapa en ökad motivation, något som samtliga gruppmedlemmar ansvarade för. När vi åt lunch blev det även naturligt att prata om projektet så att alla i gruppen uppdaterades kontinuerligt om varandras arbete. Detta gjorde att vi fungerade som en enhet även utåt sett.

### Groupthink

Även om samspelet i gruppen fungerade väl var vi oroliga för att vi som grupp inte hade tillräckligt med diskussioner och konflikter och riskerade att hamna i vad Janus har identifierat som groupthink<sup>31</sup>. Eftersom vi hela tiden var medvetna om denna risk försökte vi minska den genom att ifrågasätta mera och låta någon i gruppen fungera som ”djävulens advokat” under mötena. Även om detta antagligen gjorde att vi kunde undvika situationer av groupthink hände det ibland att vi började arbeta med en idé, som senare av olika anledningar förkastades. Exempelvis tyckte vi att en del av de nyckeltal vi sammanställde lättare kunde åskådliggöras i diagram istället för att enbart finnas i en tabell och började därmed skapa ett antal diagram för varje bank. Under samtal med personerna på banken kom det fram att de föredrog att använda tabeller framför diagram då diagrammen inte var tillräckligt detaljrika.

#### Lärdom

Om arbetsuppgifterna innefattar sammanställning av information som skall användas av personer med en annan bakgrund än en själv eller i en situation man inte är bekant med bör man undersöka vilka preferenser personerna har gällande informationens åskådliggörande.

För att undvika groupthink och skapa välfungerande team kan teamarkitekter använda sig av rollstrukturer. Belbin<sup>32</sup> ger exempel på en rollstruktur som innefattar nödvändiga roller i ett

<sup>29</sup> Lind J-I., & Skärvad, P-H, *Nya Team i organisationernas värld* (1998).

<sup>30</sup> Lind, J-I., & Skärvad, P-H, *Nya Team i organisationernas värld* (1998).

<sup>31</sup> Med groupthink menas att grupper automatiskt hela tiden vill avvärja ångest- kritik uppfattas därmed som hot. Gruppen känner sammanhållning och en självklar tillit till gruppens ofelbarhet. Janus citerad i Dubrin, A. J. & Dalglis, C. *Leadership, an australian focus* (2003).

<sup>32</sup> Belbin R.M. i Lind, J-I., & Skärvad, P-H, *Nya Team i organisationernas värld* (1998). Belbins nio teamroller är, samordnaren, pådrivaren, säningsmannen, analytikern, genomföraren, fixaren, lagspelaren och avslutaren.

team. En annan struktur är Jungs<sup>33</sup> som fokuserar på vilka beteendetyper som är nödvändiga för gruppen. Även om vår grupp endast sammanställdes med tanke på kompetensområden har vi ändå i stor grad klarat av att komplettera varandras beteendetyper.

Den enda rollen vi har saknat i gruppen är den ”naturliga ifrågasättaren”, det vill säga en person som det faller sig naturligt för att ifrågasätta ett snabbt beslutsfattande och därmed generera fler konflikter med konstruktiva konsekvenser. Mer om vilka roller som fanns i vår grupp redogörs i våra preferensprofiler.

**Lärdom:**

Rollsammansättningen i gruppen kan påverka en grupps potential att utsättas för groupthink. För att undvika groupthink är det därför viktigt att gruppmedlemmarna tidigt i grupprocessen identifierar varandras personlighetsdrag om detta inte tagits hänsyn till vid gruppens sammansättning.

**Lärdom:**

Alla grupper bör ha ett antal funktionella roller för att kunna fungera optimalt. Fördelningen av dessa roller är beroende av vilka roller som är naturliga för gruppmedlemmarna samt hur många de är. Även om en väsentlig roll inte fördelas på ett naturligt sätt kan gruppens medlemmar växelvis ta på sig denna.

### 4.3 Myers-Briggs Preferensprofiler

Mycket tidigt i grupparbetet kartlagdes gruppmedlemmarnas preferensprofiler enligt Myers-Briggs (M&B). Vår grupp var sammansatt av tre olika profiler med olika karakteristika<sup>34</sup>. Genom att diskutera varandras profiler i förhållanden till projektarbetet har vi kunnat ta hänsyn till de olika preferenserna. Profilerna kan därmed anses ha påverkat projektet på flera olika sätt:

Samtliga av gruppens profiler präglades av extraversion i motsättning till introversion. Vi tror detta kan ha underlättat för kommunikationen i gruppen. I gruppen pratade vi samma ”språk” och det förekom sällan missuppfattningar. Alla hade lätt att uttrycka sig och säga sin mening under våra möten och diskussionerna var ofta livliga på grund av detta. Även om kommunikationen i vår grupp visade sig fungera väl kom vi fram till att andra profiler med mera introverta drag antagligen inte hade upplevt situationen lika tillfredställande. Vi kan i efterhand dock ödmjukt erkänna att en introvert profil antagligen hade kunnat tillföra mer ordning och fokus under våra diskussioner. Till exempel hände det ganska ofta att vi glömde bort att skriva ner alla de idéer som diskuterades.

Genom diskussioner om de olika profilerna och gruppmedlemmarnas preferenser fick vi även större förståelse för vilka motivationsfaktorer som påverkade individerna i gruppen. Några av

---

<sup>33</sup> Jung C.G. i Lind, J-I., & Skärvad, P-H, Nya Team i organisationernas värld (1998). Jungs förslag på beteendetyper är verkställaren, motivatören, inspiratören, hjälparen, stödjaren, samordnaren, iakttagaren och organisatören.

<sup>34</sup> Se bilaga 4. Gruppens Myers-Briggs preferensprofiler

diskussionerna grundades i frågor som alla skulle tänka igenom inför ett fredagsmöte.<sup>35</sup> Eftersom M&B profilerna inte direkt tar hänsyn till motivationsfaktorer och eftersom motivation ofta är individuellt kom det fram flera nya aspekter under genomgången av frågorna:

- ✓ Personerna A och B motiverades mycket starkt av den sociala sammanhållningen i gruppen. Det var viktigt för dem att vi alla satt och arbetade, fikade och åt lunch tillsammans.
- ✓ Person D däremot hade lättare att motiveras av själva arbetsuppgifterna vilket uppmärksammades av de andra gruppmedlemmarna. D:s M&B profil visade även att personen tyckte om att leda, en aspekt som låg till grund för att gruppen valde denna person som första koordinator.
- ✓ Feedback inom gruppen, från personerna på banken och från handledaren fick generellt ökad betydelse för alla i gruppen, speciellt eftersom någon annan belöning inte var aktuell.
- ✓ Personerna i gruppen hade även olika tidspreferenser. Person C var alltid morgonpig och arbetade bäst på förmiddagen. Eftermiddagen var till exempel den mest produktiva tidsperioden för person A. Eftersom gruppmedlemmarna hade olika preferenser lade vi stor vikt på att låta alla arbeta under eget ansvar.
- ✓ Person C tyckte det var motiverande att arbeta i en väl organiserad miljö. Personen tog ofta på sig ansvaret att organisera den stora mängd information vi samlat på oss under arbetets gång.

Ovan påpekar vi hur vi har kunnat utnyttja och använda M&B profilerna för att öka förståelsen för varandra. Det bör dock noteras att profilerna ibland även fungerat som argument när medlemmar i gruppen har försökt ursäkta eller försvara sina handlingar. Självklart bör M&B profilerna ligga till grund för att förklara hur vi hanterar olika situationer. Men huvudsyftet med att bli medveten om sin egen profil bör vara en vilja att utveckla den.

### **Lärdom**

Identifiering av individuella motivationsfaktorer kan göras med hjälp av test, till exempel Myers-Briggs, men även genom diskussioner där personen innan diskussionen har haft möjlighet att fundera över nyckelfrågor rörande motivation. Den ena metoden bör inte utesluta den andra utan de bör ses som komplement till varandra eftersom testresultaten utvecklas och förtydligas genom diskussion. Identifieringen av individuella motivationsfaktorer bör tas på allvar eftersom de påverkar gruppens prestationsförmåga.

---

<sup>35</sup> Exempel på frågor var: "Vad tycker du er roligast/tråkigast med dina arbetsuppgifter just nu?, Förklara en bra arbetsdag på banken från den tiden du står upp till när du är färdig med arbetet?, Kan du påverka de beslut som fattas inom gruppen i önskvärd utsträckning och håller du med om de beslut som fattas (blir din röst hörd)?"

## 4.4 Koordinatorn

Ganska tidigt i arbetet upptäckte vi hur ineffektivt det var att låta alla ansvara för det administrativa arbetet inom gruppen. Tiden under veckomötena disponerades exempelvis ineffektivt eftersom ingen specifik person satte upp en agenda. Idén om en administratör eller någon som ”tog tag” i situationen började därmed växa fram.

Tanken var inte att denna roll skulle vara en formell ledarroll och vi valde därför att benämna den koordinator. Vi enades även om vilka specifika områden koordinatorn skulle ansvara för<sup>36</sup>. Eftersom det inte fanns någon naturlig ledare i gruppen genomförde vi ett röstningsförfarande för att utse vem som skulle bli koordinator. Efter att ha övervägt för- och nackdelar (se nedan) kom vi samtidigt överens om att rollen som koordinator skulle rotera inom gruppen. Eftersom vi ville att bytena av koordinator skulle ske naturligt bestämde vi oss inte i förhand för hur länge koordinatorn skulle inneha sin post. Införandet av koordinatorrollen effektiviserade gruppens arbete genom att denne strukturerade och kontrollerade arbetet. Koordinatorns arbete gav även gruppens medlemmar en helhetsbild över arbetet och kännedom om varandras uppgifter och eventuella problem.

### ***Rotation av koordinatorrollen – för- och nackdelar:***

- + Alla var intresserade av att inneha rollen i syfte om att träna på att koordinera gruppen.
- + Vi ansåg att alla skulle utföra rollen annorlunda vilket skulle öka de andra gruppmedlemmarnas kunskaper om en sådan roll.
- + Kommunikationen och samspelet i gruppen skulle bli viktigare eftersom alla i gruppen kunde efterträda den sittande koordinatorn och alla i gruppen måste därför hålla sig uppdaterade.
- + Koordinatorn skulle kunna öka sin egen arbetsmotivation genom nya och kanske mer intressanta arbetsuppgifter och ansvarsområden.
- + Flera i gruppen skulle kunna ansvara för samordningen av projektet. Vid slutet av projektet skulle inte en gruppmedlem kunna klandras om något gick fel.
- Gruppens utomstående parter, personerna på sparbanken och handledaren, skulle behöva rapportera till olika personer.
- Med hänsyn till tiden skulle en koordinator behöva lämna sin post ganska snart efter att personen blivit bekväm i rollen.

### **Lärdom:**

Även i situationer där det inte anses behövas en ledare är det en fördel att utnämna någon som ansvarar för vissa samordnande uppgifter, exempelvis hålla i möten, sprida information och sköta extern kommunikation. För att undvika missuppfattningar är det i en sådan situation bra att precisera vilka ansvarsområden den utnämnda personen skall förfoga över.

<sup>36</sup> Se bilaga 5. Koordinatorbeskrivning.

## 4.5 Utvärdering av koordinatorn

Gruppen har som ovan nämnts haft två koordinatörer; person B och D. Med hänsyn till M&B profilerna och andra reflektioner från gruppen har vi kunnat identifiera flera likheter och skillnader mellan de två:

### Koordinator B

- Fokuserade på vad som hände i samtid
- Lade stor vikt vid att planering och kontroll
- Var noggrann med att involvera alla i beslutsfattandet
- Godkände mer diskussion om teman utanför projektet under mötena
- Försökte vara ”en i gruppen”
- Visade uttryckligen empati
- Fullföljde uppgifterna som koordinator enligt gruppens överenskommelse

### Koordinator D

- Var framåtblickande men genererade handling även i nutid (split vision)
- Försökte kartlägga individuella motivationsfaktorer
- Hade inga problem att själv fatta beslut
- Dirigerade möten på ett effektivt sätt
- Inriktade sig på att alla i gruppen var medvetna om vad som hände och vilka beslut som fattades
- Hade lättare för att kritisera
- Fullföljde uppgifterna som koordinator enligt gruppens överenskommelse

Det bör noteras att tiden då B och D var koordinator skiljer sig en del från varandra. B var koordinator under slutfasen av projektet och var därför tvungen att hantera ett högre tempo, tidspress och det faktum att projektet snart skulle avslutas.

### Lärdom

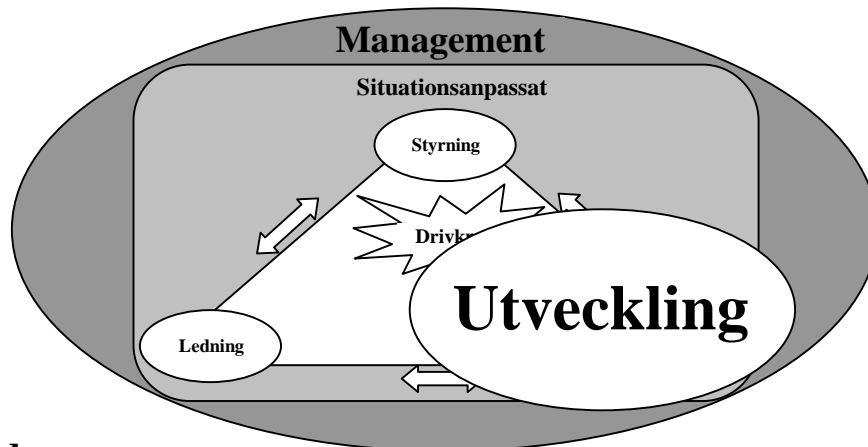
Även om en ledares beteende kan förutspås (med till exempel en kartläggning av M&B profilen) påverkas den även av situationsfaktorer som inte alltid är förutsägbara.

### Sammanfattning

Ledning fokuserar på människorna i organisationen, hur de fungerar individuellt och i grupp samt hur man skall kunna påverka de drivkrafter som får dem att gemensamt sträva i en bestämd riktning. Ledningsaspekten i gruppen har dock fungerat på ett annorlunda sätt jämfört med de flesta andra organisationer. Då ledningen inom vår grupp inte har varit kopplat till en viss person, har grupprocessen och dess utveckling haft en stor betydelse för gruppens arbete och vår strävan mot att uppnå våra mål. De drivkrafter som varit mest betydelsefulla för vår grupp har främst varit motivation, intresse, kunskap och en vilja att komma framåt. Dessa drivkrafter har stimulerats genom vårt sätt att interagera med varandra och den sammanhållning som har skapats i gruppen under arbetets gång.

## 5. Utveckling

I tidigare kapitel har vi beskrivit hur arbets- och grupprocessen har sett ut. I detta kapitel kommer vi att beskriva mer på djupet vad som sker parallellt med dessa processer med avseende på utveckling och lärande. Kunskapsutveckling, den individuella lärprocessen samt betydelsen av feedback i lärandeprocessen är några av de teman som har betydelse för en organisations utveckling.



### 5.1 Lärande

Enligt Davenport och Prusak<sup>37</sup> kan kunskapsutveckling sammanfattas i en trestegsmodell<sup>38</sup>. Denna modell har vi satt i relation till gruppens arbetsprocess<sup>39</sup>. Modellen är dock inte tillräckligt komplett för att förklara hela gruppens kunskapsutvecklingsprocess. Davenport och Prusak tar till exempel inte hänsyn till personers tidigare erfarenheter på samma sätt som Kolb:

*"Knowledge is continuously derived from and tested out in the experience of the learner."*<sup>40</sup>

Kolb menar att människor lär sig genom att reflektera över konkreta händelser, skapa abstrakta föreställningar och sedan prova dessa i nya situationer.<sup>41</sup> Individerna i gruppen kan på så sätt anses ha lärt sig genom att testa egna idéer inom gruppen. Vår grupp har lärt sig genom att testa gemensamma idéer på mötena med personerna på banken (exempelvis förslag på utvecklingsområden inom projektet). För att konkretisera hur gruppmedlemmarna har gjort detta har vi sett närmare på våra lärstilar. Lärstilarna är baserade på två förfaranden i lärprocessen - hur vi tar in information och hur vi bearbetar den. I vår grupp finns samtliga av Kolbs<sup>42</sup> fyra lärstilar representerade:

<sup>37</sup> Davenport, T. H & Prusak L. Working Knowledge, How organizations manage what they know (1998)

<sup>38</sup> Se bilaga 6. Kunskapsutveckling

<sup>39</sup> Se höger sida av bilaga 6. Kunskapsutveckling

<sup>40</sup> Kolb D.A Experiential learning (1984)

<sup>41</sup> Kolb i Ek, K. Vad är lärande? Del av litteratur som delades ut vid föreläsningarna på management kursen.

<sup>42</sup> Ibid

Gruppmedlem	Lärstil	Förklaring
A	Divergent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betonar konkreta upplevelser och reflektiv observation</li> <li>- Styrkan ligger i förmågan till fantasi och medvetenhet om mening och omvärld</li> </ul>
B	Konvergent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betonar fokus och strävan efter att samla in information till en punkt</li> <li>- Styrkan ligger i problemlösning, beslutsfattande och praktisk tillämnning av idéer</li> <li>- Kan ses i motsättning till den divergenta lärstilen</li> </ul>
C	Ackommoderande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrkan ligger i att göra saker, förverkliga planer och uppgifter och gå in i nya situationer</li> <li>- Kan visa sin speciella kraft när man skall anpassa sig till nya situationer</li> </ul>
D	Assimilerade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrkan ligger i induktiva resonemang, förmågan att skapa teoretiska modeller och att samla disparata observationer till en integrerad förklaring</li> <li>- Idéer bedöms mindre för sina praktiska bidrag, mer för sin logik och precision</li> </ul>

Tabell 7. Kolbs lärstilar relaterat till gruppen<sup>43</sup>

Tabellen ovan visar att lärstilarna är mycket individuella, men de är inte att se som definitiva och statiska utan de kan utvecklas i sin karaktär och komma att innehålla mer eller mindre av de andra lärstilarna. Även om gruppens medlemmar har olika lärstilar har detta inte gett upphov till några problem. Snarare har detta gett oss möjligheten att lära oss av andras lärstilar och utveckla de individuella lärstilarna. Variationen av lärstilar har även gett oss möjligheten att se på företeelser ur olika perspektiv vilket har bidragit till en bättre förståelse. Eftersom vi ansvarade för vårt eget arbete och arbetade mycket individuellt kunde vi även tillrättalägga denna process enligt egna preferenser.

## 5.2 Vikten av feedback i lärandet

Vi anser att feedback<sup>44</sup> är essentiellt för att en lärandeprocess skall kunna slutföras. I samband med Kolbs argument som presenterades ovan kan feedback ses som en möjlighet att få sina idéer testade och evaluerade av andra personer. Personen kan sedan med hjälp av feedbacken utveckla och förbättra sina idéer, därav lärandet. Vi har under projektet handskats med vad vi har identifierat som två typer av feedback: medveten och omedveten feedback<sup>45</sup>.

Med medveten feedback menar vi den som är genomtänkt och som bör vara konstruktiv. För att feedback skall vara konstruktivt måste givaren ha skapat sig en klar uppfattning av idén samt tagit ställning till den på så sätt att han/hon kan motivera den. I vår grupp har konstruktiv feedback ofta inneburit respons på resultat av arbetsuppgifter som vi genomfört. Det vill säga att någon annan i gruppen eller personerna på banken har sett över arbetet med syfte att komma med feedback. Vid de flesta sådana tillfällen har feedbacken fokuserat på vad som kan förbättras. I andra situationer har feedbacken resulterat i nya idéer och vinklingar av projektet. Något som inträffade när finansgruppen konstaterade att det framför allt var de

<sup>43</sup> Identifiering av varandras lärstilar är gjort med hänsyn till den lärstilsövning vi gjorde i början av kursen samt M&B profilerna.

<sup>44</sup> Feedback är ett engelskt ord som kan översättas till svenska som reaktion eller respons. Vi har valt att inte göra detta eftersom vi anser att feedback inom management har fått en egen status som respons och reaktion inte har på svenska.

<sup>45</sup> Denna indelning liknar den indelning man ibland hittar i litteraturen (framförallt svensk litteratur) som där benämns strukturerad och ostrukturerad feedback.

norska bankerna som var av intresse för dem. Den senast nämnda feedbacksituationen är den viktigaste eftersom den bidrar till att driva projektet framåt och ökar projektets värde.

#### **Lärdom**

All feedback är viktig men den bästa feedbacken är den som får en att ändra uppfattning om en idé och som har till ändamål att förbättra idén. Annan feedback som endast fokuserar på bedömningen av om idén är bra eller dålig bidrar inte till att generera nya synvinklar och idéer.

Med omedveten feedback menar vi feedback som är spontan och oftast automatisk från givarens sida. Ofta tänker man på feedback i förhållande till det som uttrycks i tal, men feedback kan även ges i form av kroppsspråk. Omedveten feedback kan också karakteriseras av de kommentarer som kommer fram under hetsiga diskussioner som givaren kanske i efterhand ångrar och påpekar att ”jag menade inte så”.

Även om alla människor ger feedback tror vi att vissa kan ha lättare för det än andra vilket vi märkte i vår grupp. Medan några i gruppen gav sin respons när de tyckte ämnet verkade intressant (betoning på medveten feedback), var det naturligt för andra att alltid ha något att säga till om (betoning på omedveten feedback). Vi tror dessa båda sätt att uttrycka feedback har gynnat gruppen även om vissa diskussioner ibland resulterade i att bara innefatta två gruppmedlemmar. Att människor har olika sätt att ge feedback på minskar inte vikten av att använda det. Även om vissa gruppmedlemmar var mer selektiva med att ge respons var deras feedback oftast mer genomtänkt och konstruktiv.

#### **Lärdom**

Även om människor ger och tar emot feedback på olika sätt är det viktigt att alla lär sig att använda feedback som ett instrument för lärande och utveckling.

### **5.3 Utvecklingen av relationen med personerna på banken**

#### **Konsult - klient förhållanden**

Relationen mellan vår grupp och Sparbanken Finn kan ses som ett konsult - klient förhållande där vår grupp kommer in i organisationen som en extern part för att lösa en specifik uppgift åt företaget. Skillnaden mellan vårt projektarbete och ett normalt konsultuppdrag är att vi inte var experter på det område som vi har blivit tilldelade att arbeta med. Inhyrda konsulter har normalt sett ett kunskapsövertag över medlemmarna i organisationen inom det specifika område som uppgiften omfattar. Detta medförde att vi blev mer beroende av personerna på banken, i huvudsak personerna på finansavdelningen, vilket i sin tur ökade vikten av en fungerande relation mellan vår grupp och bankens medarbetare.

#### **Första intrycken**

Vår första kontakt med banken var med bankens VD. Vid mötet introducerade vi oss själva och våra intentioner med projektarbetet. Bankens VD blev överraskad när det han förstod att det inte rörde sig om uppsatsskrivande och var inte förberedd på vad projektet skulle kräva av banken avseende resurser, tid och arbetsplats. Trots att vi tydligt påtalade projektarbetets innebörd återkom denna felaktiga uppfattning vid våra följande möten med bankens vice VD och finanschef.



När finanschefen blivit upplyst om projektets art och vad som skulle krävas av banken som uppdragsgivare klagade han två problem för oss. För det första var möjligheterna till en arbetsplats på banken små (eftersom bankens personal redan hade brist på plats) och för det andra var en av finansavdelningens tre medarbetare pappaledig vilket gjorde att arbetsbelastningen redan var hög och att tiden de kunde avsätta till projektet var liten. Under mötet framgick det ganska tydligt att finanschefen inte hade tagit på sig ansvaret för uppdraget av fri vilja. Detta gjorde att vi inledningsvis kände oss mer som en börda än som en tillgång för avdelningen. Vi lämnade ändå mötet med ökad optimism eftersom vi var överens med banken om att projektet skulle genomföras och att de praktiska detaljerna kunde lösas med god vilja från båda parter.

Vid nästa möte med finansavdelningen märkte vi att de diskuterat igenom projektarbetet sinsemellan. De berättade att det fanns en hel del de var intresserade av att veta hur andra banker bedrev sin fundingverksamhet och vad som låg till grund för deras agerande, vilket var ett område som hade intresserat dem under en tid men som de inte själva hade haft tid att fördjupa sig i. Efter att ha diskuterat projektet ville de ha lite tid till att skriva en formell uppdragsbeskrivning.

I efterhand har vi insett att den friktion som uppstod mellan vår grupp och bankens medarbetare till viss del var ett resultat av att vi befann oss i olika faser i relationen. När vi träffade finansavdelningens medarbetare var det vårt tredje möte med banken och vi var ivriga att komma igång med vårt arbete. För finansavdelningens medarbetare var det dock det första mötet med oss. Medan vi var fokuserade på att lösa en uppgift kände de ett behov av att skapa sig en uppfattning om vilka vi var och på vilket sätt vi kunde vara till nytta för dem.

#### **Lärdom**

För att en relation skall kunna utvecklas på ett effektivt sätt krävs det att de inblandade parterna befinner sig i samma fas i relationens utveckling.

#### **Relationen utvecklades**

Kommunikationen med finansgruppen förändrades med tiden och vi höll allt färre formella möten för genomgång och planering. Allteftersom vi blev bättre insatta i ämnet och de undersökningsområden vi arbetade med märkte vi även att personerna på finansavdelningen hade en ibland bristfällig kunskap om sin omvärld. Denna upptäckt gjorde att vårt arbete verkligen skulle kunna bidra med något och höjde gruppens motivation för det fortsatta arbetet.

I efterhand är det värt att diskutera om vi arbetade för självständigt under denna fas i projektet. Vad som talar för att vi gjorde rätt är att vi ökade möjligheterna att i större utsträckning kunna påverka projektets innehåll och utveckling. Vi blev mer insatta i ämnet och hade lättare att motivera och argumentera för våra idéer. Den minskade styrningen och kontrollen från banken gjorde även att vi kunde påverka projektet så att det ur vår synvinkel blev mer intressant och användbart för banken. Under denna tid upplevde vi även att vi lyckades skapa ett större förtroende genom att personerna på finansavdelningen använde ett mer professionellt språk i kommunikationen med gruppen. Kommunikationen underlättades med andra ord när båda parterna började tala samma ”språk”.

En intressant aspekt i relationen till banken var att viss information som vi såg som särskilt intressant för projektet (exempelvis information om relationer mellan banker och mellan banker och långgivare) kunde vara mindre intressant för banken. Samtidigt som viss information som vi såg som mindre väsentlig kunde vara av stor betydelse för bankens representanter (exempelvis indelningen mellan primär- och sekundärkapital). Att det fanns skillnader i synsättet mellan vår grupp och banken gav ibland upphov till livliga diskussioner, men det ledde aldrig till några större problem.

### **Lärdom**

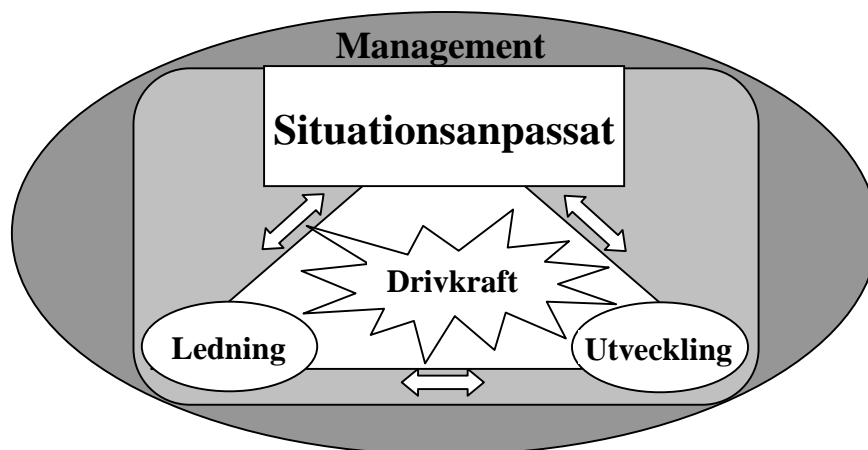
Olika faktorer som exempelvis fackspråk och tidigare erfarenheter kan påverka utvecklingen av en förtroendefull relation mellan konsult och klient. Detta ömsesidiga förtroende är mycket viktigt eftersom det ligger till grund för hur konsulten kan påverka arbetet. Det är därför nödvändigt att genom öppenhet och rak kommunikation komma över eventuella skillnader i relationen, även om det ibland kan kännas obehagligt.

### **Sammanfattning**

Vi har under projektets gång utvecklats parallellt inom två olika områden. Det ena området rör vår utveckling som framtida managers. Det andra området är det som rör projektets innehåll. Inom båda dessa områden har interaktion mellan individer inom och utom den egna gruppen varit av stor betydelse för vårt lärande. I relationer med andra individer har vi kunnat testa och utveckla kunskaper och nya idéer. För att kunna bilda och utveckla relationer krävs det god kommunikation och en ömsesidig förståelse. Ett viktigt instrument för att skapa denna förståelse är användandet av feedback.

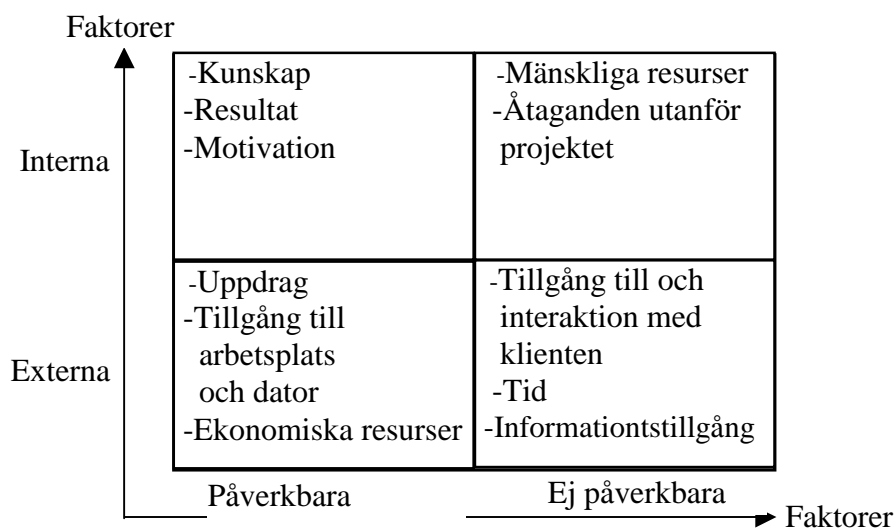
I relationen med banken har feedbacken främst varit till nytta för att utveckla och förbättra det projekt vi arbetat med och våra kunskaper inom det område som projektet har omfattat. I relationen mellan individerna i gruppen har användandet av feedback hjälpt oss att öka vår självinsikt, vår förståelse för andra och utvecklat personliga kunskaper om teamarbete och ledarskap.

## 6. Situationsanpassning



Den mest utmärkande faktorn för vår managementsituation är att arbetet har varit avgränsat till ett projekt, det har skett i grupp och gruppen har fungerat som en extern konsultgrupp i relationen till värdföretaget. Arbete och management i ett projekt skiljer sig på många sätt från den övergripande managementsituationen i ett större företag. Med hjälp av den matris som presenterades i det första kapitlet beskrivs i detta kapitel den speciella situation som karaktäriserat och påverkat arbetet och managementutövandet i vårt projektarbete på Sparbanken Finn.

### 6.1 Situationsspecifika faktorer för vårt projektarbete



Figur 8. Situationsmatris för projektarbetet.

En viktig uppgift inom management är att skapa sig en uppfattning om omvärlden för att urskilja vilka element som direkt eller indirekt har en betydelse för organisationen. Syftet med att bygga upp matrisen har varit att skapa en bild över situationen och även identifiera vilka faktorer som är möjliga att påverka. Inledningsvis bör de påverkbara faktorerna bearbetas för att skapa det bästa möjliga utgångsläget. Vissa av dessa faktorer kan vara påverkbara endast i ett initialt skede, medan andra är påverkbara över tiden. Även graden av påverkbarhet kan variera.

Det är även betydelsefullt att vara medveten om de icke påverkbara faktorerna dels i syfte att kunna anpassa sig till dem och dels för att uppmärksamma möjligheten de har för att bli påverkbara. Efter att ha tagit hänsyn till de påverkande faktorerna för managementsituationen och bearbetat dessa för att skapa de bästa förutsättningarna blir nästa steg att anpassa de olika delarna inom management efter den för tillfället fastställda situationen. Åtskillnaden mellan externa och interna faktorer syftar därmed till att lättare skapa sig en uppfattning om faktorernas karaktär och därigenom hur dessa skall angripas.

Av faktorerna i matrisen har vi identifierat fyra stycken som har haft störst påverkan på vår situation. Dessa är projektets tidsaspekt, gruppens motivation, uppdragets art och tillgången till kontor och dator.

**Tid:** De flesta organisationer har oftast ingen given livslängd. Därför anser vi att tidsramen för management generellt sett är oändlig. Det finns emellertid flera situationer då utövandet av management är tidsbegränsat, exempelvis vid projektarbete. Tidsramen för vårt projekt var begränsad till cirka fyra månader vilket påverkar managementförfarandet i den givna situationen. Planeringen i ett projekt skiljer sig därmed från ett företags övergripande planering.

**Motivation:** Motivationen hos medarbetarna i en organisation eller som i vårt fall en projektgrupp är olika för varje person. Eftersom motivation är individuellt har det för oss varit viktigt att själva kunna påverka detta genom att tillfredsställa individuella behov. I efterhand har vi kunnat identifiera nya faktorer som även påverkade vår motivation men som vi inte kunde styra över. Exempel på detta är projektets art och bankens inställning till projektarbetet.

**Uppdraget:** Initialt trodde vi att den uppdragsbeskrivning vi fick av banken inte kunde påverkas. Något som senare inte visade sig vara helt sant. Efter att vi byggt upp en förtroendefull relation till banken kunde vi påverka uppdraget, främst vad avser idéer om områden och banker som var intressanta för fördjupade analyser. Detta visar att vissa faktorer påverkbarhet kan förändras över tiden.

**Tillgång till arbetsplats och datorer:** Under arbetet behövde vi kontinuerlig kontakt med personerna på banken för löpande frågor. Vi hade även samlat på oss ett informationsmaterial som inte lätteligen kunde flyttas runt. Detta gjorde att tillgång till rum på banken för oss var mycket viktigt. Vi var även beroende av datorer med internetuppkoppling eftersom en stor del av informationsinhämtningen skedde via internet. På banken fick vi som tidigare förklarat bara tillgång till ett mindre rum och en dator. Något som därmed påverkade vår planering av arbetet.

### **Sammanfattning**

Vi avslutar detta kapitel med en sammanfattande lärdom:

#### **Lärdomar**

Det är viktigt att försöka identifiera de faktorer som influerar ens egen managementsituation för att aktivt kunna ta hänsyn till dessa. En ytterligare lärdom är att färre möjligheter till påverkan och den inskränkta flexibilitet som följer därav ökar vikten av framförhållning och noggrann planering.

## 7. Avslutande reflektioner

Den managementmodell som vi har utvecklat är resultatet av våra reflektioner och lärdomar om management. Dessa reflektioner och lärdomar grundar sig i våra tidigare föreställningar, vår grupprocess, det projekt vi arbetat med under terminen samt övriga moment i managementprogrammet. Syftet med att utveckla modellen har varit att definiera management och att åskådliggöra denna definition för den utomstående. Syftet har även varit att med hjälp av modellen lyfta fram managementaspekter ur det projekt vi arbetat med på Sparbanken Finn.

Under den gångna terminen har vi gått igenom olika moment och löst uppgifter som har varit avsedda att öka våra kunskaper om management. Många av dessa moment har bidragit till att ge oss ökad självinsikt och förståelse för andra individer. I vårt projektarbete är det grupprocessen som har gett upphov till de viktigaste lärdomarna om management. Förståelsen för de drivkrafter som ligger till grund för det egna och de övriga gruppmedlemmarnas idéer och handlingar har bidragit till att skapa en relation och en kommunikation som främjat både det egna och det kollektiva lärandet. Att förstå vilka krafter som driver individer och grupper (stora som små) är en av de viktigaste förutsättningarna för att bli en bra manager.

För att gemensamt kunna utveckla och använda vår managementmodell har vi på nytt tvingats reflektera och ta ställning till de företeelser och lärdomar vi upplevt under terminen. Detta har gjort skrivandet av managementrapporten till en intensiv och lärorik avslutning på lärprocessen.

## Källförtäckning

- Belbin R.M. i Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (1998) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi.
- Carlson, Lawrence E., Knight, Daniel W. & Sullivan, Jacquelyn F. (2002) "Team Building in Lower Division Projects Courses", 32<sup>nd</sup> ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, Session T1A.
- Christensen, S & Kreiner, K. (1997) *Projektledning*, Academica Adacta AB.
- Cleland, D.I.(1999) *Project Management*, McGraw-Hill Book Co printed in Singapore.
- Davenport, T. H & Prusak L. (1998) *Working Knowledge, How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press.
- Drucker, P. Management (1983) – *tasks, responsibilities, practices*, Harper Business.
- Frankelius, Per (2001) *Omvärldsanalys*, Liber ekonomi.
- Henderson-Loney, Jane. (1996), "Tuckman and Tears: developing teams during profound organizational change", *SuperVision*, vol 57 issue 5.
- Hussey, David, & Jenster, Per. (1999), *Competitor Intelligence*, Wiley.
- Jung C.G. i Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (1998) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi.
- Janus, I. i Dubrin, Adrew J. & Dalglish, Carol. 2003, *Leadership, an australiasian focus*, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Johnson, G & Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy, Text only*. Prentice Hall.
- Kolb D.A (1984) *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development* Prentice Hall PTR.
- Kolb i Ek, K. *Vad är lärande?* Del av litteratur som delades ut vid föreläsningarna på management kursen.
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (1998) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi.
- Morgan, Gareth (1997) *Images of organization*, Sage Publications
- Olsson, Eric (1998), *På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Stoner, Freeman, & Gilbert (1995) *Management*, Prentice Hall.
- Schutz, W. i Olsson, Eric. 1998. *På spaning efter gruppens själ, Gruppen I teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Tuckman, B.W. i Olsson, Eric (1998), *På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- UGL Deltagarmaterial, Flik 13:1 FIRO-teorin, diskussionsmaterial vid de inledande föreläsningarna på management programmet.

## Elektroniska källor

*Nordic Outlook*, november 2003, [www.seb.se](http://www.seb.se)

## Bilaga 1 Uppdragsbeskrivningen

SPARBANKEN FINN

Uppdragsbeskrivning  
finansiering

1(2)

Finanssenheten

2003-10-13

### Marknadsundersökning bankers finansiering

Sparbanken Finn och dess finanssenhet har i en diskussion med studenter från Managementprogrammet Fek Institutionen EHL kommit överens om att studenterna ska hjälpa banken med en marknadsundersökning/studie som kartlägger andra mindre och expansiva bankers behov av finansiering.

Vi specificerar nedan 14 banker som vi bedömer intressanta för Sparbanken Finn att titta närmare på. Beroende på utfallet av studien och informationsvärdet av dessa 14 banker kan det ev. bli aktuellt att ytterligare studera några banker.

Undersökningen är i första hand tänkt att genomföras som en kartläggning av andra bankers finansieringsbehov. En eventuellt andra fas av undersökningen riktar sig mer kvalitativt, i intervjuform, mot dessa bankers informations/finanssenheter för mer djupgående frågor. Dessa ev. frågor ska i så fall formuleras efter första steget och i samarbete mellan banken och studenterna.

En viktig avsikt med studien är, att med detta underlag som grund, skapa en bild av hur Sparbanken Finns "bankkollegor" hantera sina finansieringsbehov samt att i förläningen skapa partners med vilka vi kan diskutera finansieringsfrågor.

Liksom för oss själva kan det vara så att bankerna har olika dotterbolag varför det kan vara relevant att beskriva informationen för banken såväl som för bankkoncernen.

För att se trender i bankernas utlåning vill vi gärna se den historiska utvecklingen 5 år tillbaka (fr o m 1998)

### Ut- och inlåning

Vi uppdrar åt studenterna att ta fram information kring bankernas ut- respektive inlåning i banken (bankkoncernens) balansräkning. Finns ett inlåningsöverskott? Om inte, hur hanteras inlåningsunderskottet? Har bankerna andra möjligheter att styra sin utlåning så att bankerna själva inte behöver finansiera (bolag i intressegemenskap typ Frispar Bolån)? Har bankerna andra sätt att skapa ökad inlåning?

Utöver utlåning vill vi även se den näst största tillgångsmassan efter utlåning (värdepapper?). Vi vill även se var bankerna bedriver sin verksamhet (lokalt, regionalt eller nationellt). För att få ytterligare grepp om bankernas verksamhet vill vi se affärsvolymen redovisat som en total av inlåning, utlåning och provisionsintäkter.

### Finansiering

Bland de banker som har inlåningsunderskott – hur sker finansieringen/upplåningen? Detta kan vara en fråga som inte redovisas särskilt tydligt i årsredovisningar och i så fall en fråga för fas 2 av undersökningen. Det vi är ute efter här är bl a:

- i vilka typer av låneprogram bankerna lånar upp sitt underskott
- på vilka löptider man väljer att finansiera sig
- till vilka aktörer man vänder sig
- hur man resonerar kring back-up faciliteter till marknadsupplåning (certifikatprogram)

- Investor Relation-aspekter – hur kommunicera mot kravställare
- om banken ev. har en rating (kreditvärderingsbetyg) (i fas 2 betydelsen enl banken?)

### **Kapitaltäckningsgrad**

Utlånade medel engagerar bl a eget kapital som finansinspektionen stipulerar. Vi uppdrar åt studenterna att för berörda banker redovisa bankens (bankkoncernens) kapitaltäckningsgrad. Detta som en indikation på expansionsmöjlighet och grad av liberalism/konservatism med vilken bankerna bedriver sin verksamhet.

Om möjligt vill vi även se redovisat tillgångarnas riskklass (0, 20, 50 eller 100).

Det är även intressant att se den totala mängden eget kapital som banken har och hur stor del som är primär respektive sekundärkapital.

### **Lönsamhet**

Redovisat som avkastning på eget kapital samt resultat före skatt och bokslutsdispositioner (TB 4).

### **Rapporten**

Vi tänker oss rapporten i form av siffermaterial/statistik från respektive bank kompletterad med frågor/fundering som uppstått i samband med att materialet samlats in. Om steg 2 av undersökningen genomförs ser vi gärna att respektive banks kvalitativt material redovisas i respektive bank. Eventuella sammanfattningar eller slutledningar ser vi helst i respektive bank snarare än övergripande för bankerna.

## **Banker**

### **Svenska**

Länsförsäkringar Bank  
Landshypotek AB

### **Danska**

Roskilde Bank A/S  
Forstaedernes Bank  
Amtssparekassen Fyn A/S  
Amagerbanken A/S  
Sydbank A/S  
Midtbank A/S

### **Norska**

Sparebanken 1 Öst  
SR Bank 1 (Rog)

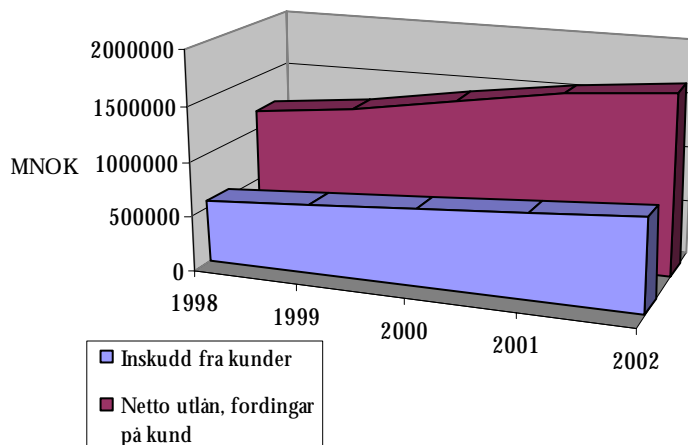


## Bilaga 2 Utdrag från slupmässiga bankanalyser

### Femårsöversikt

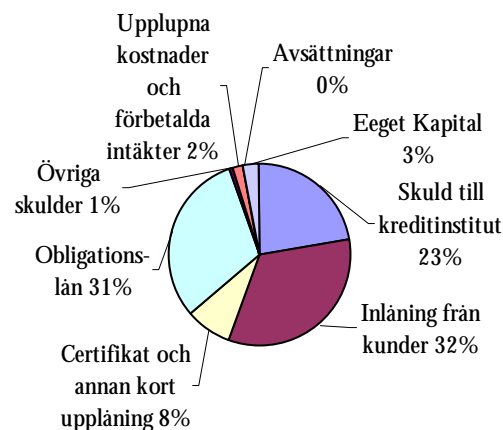
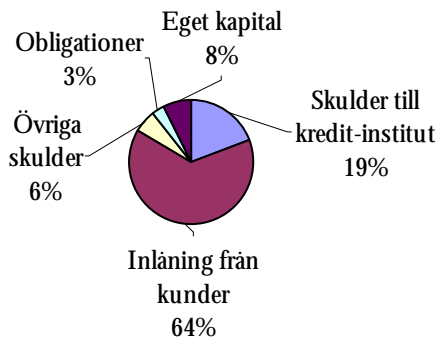
Tabell X Bank X 5-årsöversikt (MNOK)	1998	1999	2000	2001	2002
Utlåning	22681	24904	29237	30973	33574
Inlåning	14237	14492	17317	18429	20182
Gap/Spread	8444	10412	11920	12544	13392
Räntenetto	833	862	929	932	1021
Placeringsmarginal	3,3 %	3,1 %	3,0 %	2,7 %	2,8 %
Provisionsintäkter	180	197	256	310	328
Affärsvolym	37098	39593	46810	49712	54084
Balansomslutning	26125	28629	33143	35266	37879
Eget kapital	1663	1853	2142	2240	2237
Kapitaltäckningsgrad	11,6 %	10,6 %	10,4 %	10,6 %	10,0 %
Rörelseresultat	239	400	504	309	158
Årets resultat	161	294	384	204	63
Lönsamhet	9,84 %	16,72 %	19,22 %	9,31 %	2,81 %
Lönsamhet (RöR/EK)	14 %	22 %	24 %	14 %	7 %
Kreditförluster	96	93	102	138	245
Kreditförluster i % av utlån	0,42 %	0,37 %	0,35 %	0,45 %	0,73 %

**Diagram X Totala ut- och inlåningen i Norge**



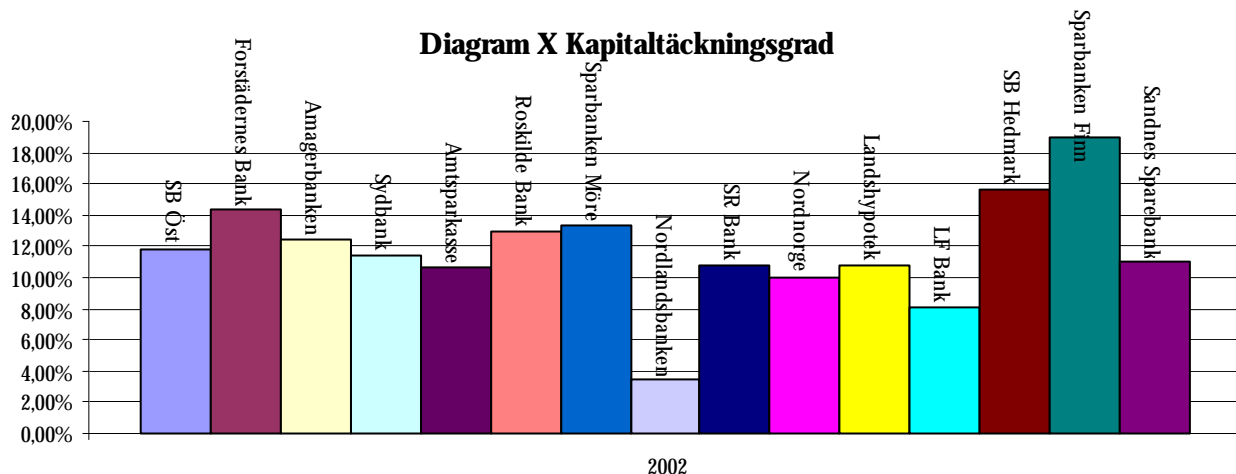
(Situationen i Norge liknar den utveckling som finns på den svenska marknaden dock är inte gapet mellan ut- och inlåning lika stort på den svenska marknaden.).

**Diagram X Balansens passiva sida 2002  
En Dansk Bank**



**Diagram X Balansens passiva sida 2002  
En Norsk Bank**

Diagrammen ovan är exempel på hur vi sammanställde bankernas skuldsida i balansräkningen. Det var genom att jämföra dem att vi kunde se betydelsen av obligationslån på den norska marknaden.



Diagrammet ovan är ett exempel på hur vi i slutsatserna jämförde olika nyckeltal för alla bankerna. Sparbanken Finns höga kapitaltäckningsgrad visade sig vara betydligt högre än de andra bankernas. (Noteras bör att kravet på kapitaltäckningsgrad för banker är den samma i både Norge, Sverige och Danmark, nämligen 8 %. Nordlandsbankens avvikande situation är ett resultat av en finansiell kris som vid slutet av 2002 ledde till att banken blev uppköpt av Den Norske Bank.)

## **Bilaga 3. Utdrag från dagböckerna**

**26/11**

*Idag har vi suttit alla fyra och jobbat på banken. Jag upplever skillnaden som stor när vi arbetar tillsammans och har möjlighet att hjälpa varandra, diskutera och komma med gemensamma lösningar. Jag märker tydligt hur kreativiteten i gruppen ökar när vi är tillsammans. Nya idéer och perspektiv kommer fram och diskuteras. Bättre helhetsperspektiv.*

### **Vecka 43 Fredag**

*Fredagsmöte: Idag diskuterade vi om årsredovisningarna vad som ska vara med i rapporten eller inte, hur långt vi har kommit i arbetet, ca 85% av diagrammen är klara, frustrerade över att vi inte fått alla årsredovisningar, vi har kommit igång på alvar, dock har vi haft en hel del problem med datorerna vilket är enerverande ”*

### **Veckan 44**

*Dataproblemet löst, nu kan vi komma ut på internet igen! Vi diskuterade hur mycket datorproblemen har påverkat arbetet, men anser antagligen att sådana problem, eller ”grus i systemet” måste man räkna med ibland. Det hade ju varit lite otroligt om **allt** skulle gå efter planerna. Eftersom vi saknar en dator på banken var X tvungen att åka hem till Malmö direkt efter morgonmötet. Vi borde bli bättre på att planera sådant så att ingen behöver komma till banken om det inte behövs. Under mötet kunde vi också konstatera att vi fortfarande har lite problem med att hålla deadlines. Koordinatorn skall se närmare på hur vi eventuellt kan lösa problemet.*

### **Måndag - Onsdag**

*Vid denna veckas början har vi en ganska god uppfattning om vad som behöver göras den närmaste tiden framöver. Under måndagen håller vi även ett planeringsmöte och bokar in och sätter deadlines för allt vi behöver göra. Vi killar har en kanske rätt typiskt optimistisk inställning till det här med tid, medan Trine verkar ha en mer pessimistisk (realistisk?) uppfattning om hur lång tid allt kommer att ta.*

*Måndagen förflyter i övrigt rätt lugnt och det är som vanligt lite svårt att tempoväxla efter helgen. Vi arbetar numera vanliga kontorstider 8-16.30 och man är ganska trött vid dagens slut.*

*X och X har arbetat med att lägga in årsredovisningarna i Excel för en sammanställning som kommer att ligga till grund för den kvantitativa analysen. Arbetet är av väldigt enkel natur men blir roligare och går snabbare om man sitter två.*

*X och X håller på med mer kvalitativa delar av projektet och även om vi har insikt i varandras arbete känns det som om vi till viss del redan börjat specialisera oss (eller vad man skall kalla det). Jag tycker att det finns behov av mer utförliga morgonmöten än vad vi hittills har haft för att alla ska kunna vara insatta i projektets framskridande mer i detaljerad form.*

*Den kvantitativa delen av projektet bygger på de data som efterfrågas av banken i den formella uppdragsbeskrivningen med vissa tillägg som vi själva finner intressanta. Vid mer ingående frågor om i uppdragsbeskrivningen efterfrågade data verkar det som om uppdragsgivaren inte har någon riktig förståelse av dessas innebörd och har svårigheter att förklara olika datas betydelse samt hur de kan beräknas. Vi frågade specifikt X på onsdagen om primärt och sekundärt kapital och då verkade det stå helt stilla.*

*Vad gäller data om just p- och s-kapital verkar detta inte att gå att få fram utan stor ansträngning. Det är för tillfället oklart om all data som behövs för dessa beräkningar finns att utläsa ur respektive banks årsredovisning. Det är även oklart huruvida det finns variationer mellan länderna vad gäller tillvägagångssättet för dessa beräkningar. Man kan fråga sig om de över huvud taget skall göras då uppdragsgivaren själv inte verkar ha någon förståelse för innebörden av dem.*

*Datainsamlingen tar även längre tid än vad vi från början hade räknat med på grund av tre huvudsakliga skäl. Det går för det första inte bara att skiva av siffrorna i Excel utan vidare utan de måste först utvärderas med avseende på betydelse och att det är de mest representativa siffrorna för vårt ändamål. Alla siffror kan inte heller användas i jämförelsen då de inte kan återfinnas i alla årsredovisningar. Det är därför viktigt att ta ställning till vilket material som skall tas med för att få bra, representativa och jämförbara värden. Det andra skälet till att informationsinsamlingen tar tid är tillgången till information från de olika bankerna. Bankernas hemsidor fungerar inte alltid tillfredställande och vissa banker skickar inte heller sina årsredovisningar till oss som de utlovat. För det tredje tar det tid att sammanställa materialet för jämförelser i diagram av olika slag på grund av att kunskapen om excel inte räcker till och vi måste därför lägga en hel del tid på att få detta till att fungera. Vidare visar det sig att en del material måste omarbetas eller omstruktureras för att det skall kunna användas i det senare skedet av analysen.*

*Vidare känner vi även på grund tidsbrist att vi måste lyfta blicken och i god tid boka in möten med de banker vi vill träffa. Detta försvåras dock av en återhållsamhet som man överlag kan se hos uppdragsgivaren. I just detta fall tar den form av att denna vill se ett i princip färdigt resultat av fas 1 innan det kan bli tal om att diskutera följande fas. Det finns därför en risk för att arbetet kommer att tappa tempo och att vi på nytt blir tvungna att vänta mellan de två första faserna.*

#### Bilag 4. Gruppens Myers-Briggs preferensprofiler

##### **A och Bs profil: ENFP**

- Initierar förändring
- Fokuserar på möjligheter
- Smittande entusiasm
- Visar uppskattning av andra
- Färgstärk
- Har en engagerad atmosfär
- Ideorienterad
- Gör andra delaktiga
- Ger stöd
- Uppmärksammar vad som motiverar andra
- Kan förbise relevanta detaljer
- "Gapar över för mycket"
- Börjar nya projekt innan att avsluta de gamla
- Skjuter upp saker och ting

##### **Förklaring:**

- E- Extraversion
- N- Intuition
- F- Känsla
- P- Perception
- T- Tanke
- J- Bedömning

##### **Cs profil: ESTP**

- Förhandlar och söker kompromissar
- Får saker att hända
- Överblickar riskerna
- Tar befälet i krissituationer
- Går rakt på sak
- Vill ha handling och omedelbara resultat
- Obyråkratisk
- Tillåter lekfullhet
- Har förmåga att övertyga andra om det egna synsättet
- Tekniskt orienterad
- Litar för mycket till improvisation
- Kan försumma att fullfölja en uppgift för att i stället kasta sig över en ny
- Kan med sitt höga tempo framstå som burdus och okänslig
- Riskerar att bli alltför materialistisk

##### **Ds profil: ENTJ**

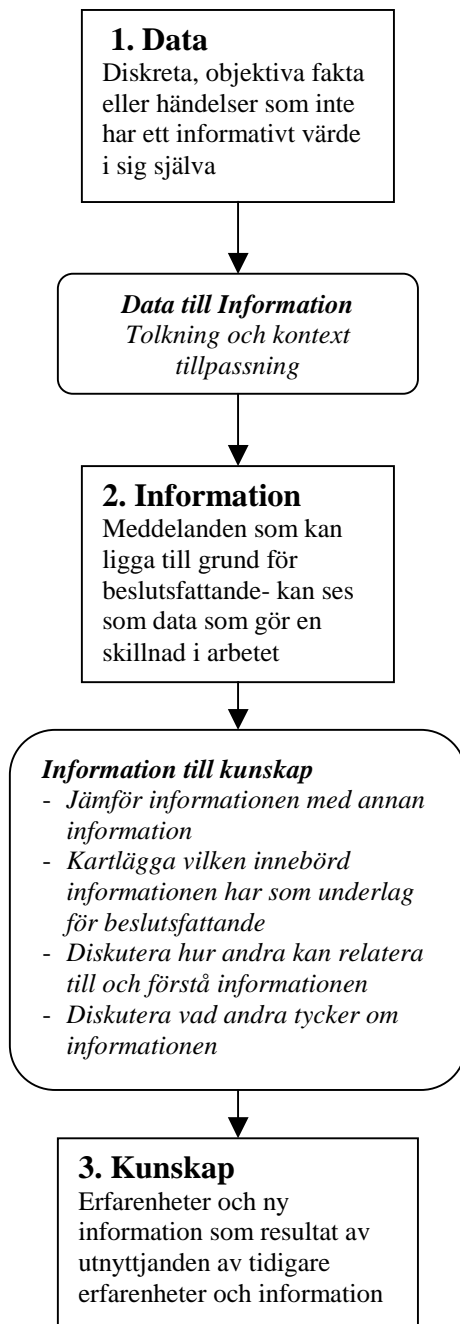
- Utvecklar väl genomtänkta planer
- Tar snabbt ledningen
- Utformar strategier riktade mot allmänna mål
- Energisk
- Tillhandahåller långsiktiga visioner
- Gillar komplexa problem
- Vill ha kontroll över så stor del av verksamheten så möjligt
- Mål och resultat orienterad
- Belönar beslutsamhet
- Strukturerad
- Kan i sin upptagenhet med uppgiften förbise mänskliga behov
- Förbise ibland praktiska aspekt och begränsningar
- Fattar alltför snabba beslut och framstår som otålig
- Riskerar att ignorera och trycka undan sina egna känslor

## **Bilaga 5. Koordinatorbeskrivning**

- ❖ Planera mötena och eventuellt om förberedelser behövs skicka ut information om detta innan mötet.
- ❖ Hela tiden veta vad alla sysslar med.
- ❖ Skriva veckobrev.
- ❖ Vara personen som i första hand har kontakt med personerna på banken och handledaren.
- ❖ Uppmärksamma gruppen när projektplanen inte följs.
- ❖ Ansvara för att whiteboardtavlan är uppdaterad.
- ❖ Se till att arbetet blir fördelat på bästa sätt och att personer som önskar arbeta med en specifik uppgift får möjligheten att göra detta.

## Bilaga 6. Kunskapsutveckling

### Davenport & Prusaks modell



### Vår kunskapsutveckling

