



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Management
Magisteruppsats

FEK 261,

HT 2004

Att leda organisationer

Viktiga managementaspekter för en ledare att ta hänsyn till

- En fallstudie av Nordea Private Banking -

Författare

Christina Andersson
Cecilia Bladh
Anna-Carin Dunör
George Maalouf

Handledare

Heléne Tjärnemo

Förord

Denna rapport bygger bland annat på vårt projektarbete på Nordea hösten 2004. Projektarbetet utfördes på uppdrag av Arne, Regionsbankschef samt vice VD Nordea Sverige. Uppdraget var att se närmare på Private Banking- verksamheten och dess utvecklingsmöjligheter på en konkurrentutsatt marknad. I det följande beskrivs hur projektarbetet samt övriga kursmoment har bidragit till de managementlärdomar vi presenterar i rapporten.

Vi vill med detta förord passa på att tacka alla som på ett eller annat sätt hjälpt oss att genomföra detta projektarbete på kursen Management.

Heléne Tjärnemo för hjälp med handledning och vägledning.

Arne som initierat projektet och gett oss förutsättningar att genomföra det.

Susanne som ställt upp på många sätt och också hjälpt oss att genomföra vårt projekt på Nordea.

Medarbetare inom Private Banking i Malmö, Helsingborg, Göteborg, Stockholm och Helsingfors för givande intervjuer.



Om författarna

Författarna till denna rapport studerar kursen Management på magisternivå vid Lunds Universitets Ekonomihögskola. Kontakta oss gärna vid frågor eller kommentarer. Trevlig läsning!

Christina Andersson
0706 - 42 21 85

Cecilia Bladh
0704 - 95 87 19

Anna-Carin Dunör
0734 - 27 22 43

George Maalouf
0707 - 41 85 64

Sammanfattning

Titel:	Att leda organisationer -viktiga managementaspekter för en ledare att ta hänsyn till
Seminariedatum:	2005-01-17
Författare:	Christina Andersson, Cecilia Bladh, Anna-Carin Dunör och George Maalouf
Handledare:	Heléne Tjärnemo
Fallföretag:	Nordea
Nyckelord:	Management, Nordea Private Banking, Team, Kommunikation, Motivation.
Syfte:	Att lyfta fram de viktigaste lärdomarna om management från kursens olika delmoment.
Teori:	Rapporten innefattar teorier om bland annat management, teamprocesser, kommunikation och feedback samt motivation.
Empiri:	Projektarbete vid Nordea, internt samt övriga kursmoment på kursen Management.
Managementlärdomar:	<ul style="list-style-type: none">- Ökad självinsikt ger större förståelse för det egna beteendet och för andra människors beteenden. Genom ökad självkänedom kan ledning och medarbetare bättre utnyttja ett företags resurser.- I arbetslivet är öppen kommunikation och väl fungerande feedback viktiga element för att hålla samman en organisation och team inom denna.- Motivation är en viktig drivkraft i allt arbete. Faktorer som påverkar motivation är exempelvis ansvar, förtroende och stöd samt rättvisa.- Uppställning av vision och mål är viktigt för att driva arbetet framåt i rätt riktning i en organisation eller i ett team.- Det är viktigt att ha en öppen dialog för att undvika konflikter. Ibland kan det däremot vara en fördel att ta upp en konflikt till ytan.- Administrativ ordning och en god arbetsmiljö i övrigt är viktiga faktorer för att underlätta arbetet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 MANAGEMENT.....	5
1.2 SYFTE	6
1.3 DISPOSITION	6
2. FALLFÖRETAG OCH RESURSER.....	8
2.1 NORDEA PRIVATE BANKING.....	8
2.2 RESURSPERSONER.....	9
2.3 MATERIELLA OCH IMMATERIELLA RESURSER.....	10
3. ARBETSPROCESS I TRE FASER	11
3.1 FAS 1: PLANERING OCH STRUKTUR	11
3.2 FAS 2: MATERIALINSAMLING OCH BEARBETNING	14
3.3 FAS 3: AVRAPPORTERING OCH KUNSKAPSSPRIDNING	16
4. PROJEKTTEAMET	18
4.1 DEFINITION AV TEAM	18
4.2 PROJEKTTYP	19
4.3 TEAMETS UTVECKLING (FRIO)	20
4.4 PRESTATION OCH SAMHÖRIGHET I TEAMET	21
4.5 PERSONLIGHETSTESTER.....	23
5. VÅRA VIKTIGASTE MANAGEMENTLÄRDOMAR.....	25
5.1 SJÄLVKÄNNEDOM OCH RESURSUUTNYTTJANDE	25
5.2 KOMMUNIKATION OCH FEEDBACK	26
5.3 MOTIVATION	28
5.4 MÅL	30
5.5 KONFLIKTER.....	31
5.6 ARBETSMILJÖ	32
6. MANAGMENTLÄRDOMAR I ETT VIDARE PERSPEKTIV.....	34
7. REFERENSER	36

1. Inledning

Målsättningen med kursen management är enligt kursbeskrivningen att utveckla en helhetssyn på företag samt ledning och styrning av företag. Denna helhetssyn har utvecklats genom utförandet av ett projektarbete samt genom deltagande vid övriga kursmoment. Vårt projektarbete är relevant ur ett managementperspektiv, då det behandlar typiska ledningsfrågeställningar. Syftet med rapporten är att lyfta fram våra viktigaste insikter och lärdomar från terminen.

1.1 Management

1.1.1 Kursen

Målsättningen med kursen management är enligt kursbeskrivningen att utveckla en helhetssyn på företag samt ledning och styrning av företag. Avsikten är att studenterna ska få insikt i managementaspekter genom praktiskt arbete och genom aktivt deltagande vid olika kursmoment. Marton, Hountsell och Entwistle (2000) menar att det inte är lösningar i sig som är intressanta, utan snarare de processer som genomgås för att komma fram till lösningarna. I rapporten beskriver vi hur dessa processer såg ut för oss samt redogör för och analyserar de lärdomar som vi fått under kursens gång.

Lärandet och upplägget på kursen Management skiljer sig från traditionella kurser då det är mer verklighetsförankrat. Istället för att arbeta med föreläsningar, case och tentor, ägnades större delen av kursen åt att arbeta med ett projektuppdrag på ett företag. Vi anser att det varit nyttigt och intressant att få komma ut på ett företag och praktisera det vi lärt oss under ett antal år. En typ av lärande som det lades stor vikt vid under denna kurs är lärandet om sig själv som individ och som teammedlem. Lärandet skedde fortlöpande under projektarbetet, men även under övriga kursmoment. Övriga kursmoment bestod av internat, bokprojekt samt ett par föreläsningar. Sammanlagt arrangerades fyra stycken internat under kursen. Alla kursdeltagare ansvarade för arrangemanget av ett internat samt deltog vid resterande tre internat. Internaten hade olika teman där såväl praktiska som teoretiska inslag ingick. Bokprojektet var en individuell skriftlig uppgift. Kursdeltagarna tilldelades en bok för att analysera och recensera denna. Genom studier av kurslitteratur och annan litteratur tillägnade vi oss även teorier inom management för att få ett ramverk till vårt arbete.

1.1.2 Management

Management är ett begrepp som härstammar ifrån de latinska orden **manus** (hand) samt **agera** (handla). Begreppet är inte lätt att definiera då begreppets innebörd och tillämpning är osäker. (Karlöf & Helin Lövingsson, 2003). Vid ett par tillfällen under kursens gång diskuterades begreppet management i klassen, för att försöka nå klarhet

i betydelsen. Sammanfattningsvis kan om dessa diskussioner sägas att det råder osäkerhet angående management som begrepp. Karlöf et. al. (2003) definierar management som handlingen eller sättet att hantera och kontrollera. Detta innebär att management skulle kunna ses som ett element i alla organisationer som ska ledas, styras och utvecklas. Den organisatoriska komplexiteten har, menar Karlöf et. al. (2003), ökat i dagens organisationer. Detta som en följd av ett ökat decentraliserat ansvar, samt ökad automatisering av arbetsrutiner. Behovet av management-kompetens har därmed kommit att bli allt större i olika typer av affärsverksamheter.

1.1.3 Projektarbetet

Vi utförde under kursen ett projektarbete på Nordea i Malmö. Detta projektuppdrag är relevant ur ett managementperspektiv, då det behandlar typiska ledningsfrågeställningar. I arbetet togs hänsyn till både interna ledningsfrågor såsom organisationsstruktur, personal, intern konkurrens, intern kommunikation, strategifrågor och belöningssystem samt till externa faktorer såsom konkurrens och kundönskemål. Projektarbetet beskrivs senare i rapporten då detta bidrog till vår utveckling av en helhetssyn på ledning och styrning av företag.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att lyfta fram våra viktigaste insikter och lärdomar från terminen. Målsättningen var att dessa skulle vara applicerbara på ledning och styrning av företag. Insikterna och lärdomarna fick vi under projektarbetets gång, under de fyra internaten, under handledningstillfällen samt övriga kursmoment. Vi har under tiden som löpt sedan kursen startade utvecklats både som individer och som team samt utvecklat en större förståelse för hur management kan utövas i en verksamhet. Det är denna utvecklingsprocess som vi i det följande beskriver.

1.3 Disposition

Efter denna inledning ges i kapitel två en kortfattad beskrivning av projektet på Nordea. Vi beskriver i detta inledande kapitel vilken typ av företag Nordea är samt ger en beskrivning av det banksegment vi arbetade med inom Private Banking. Vidare beskriver vi vilka resurser vi varit behjälpta av under projektarbetet. Vi beskriver handledarens och uppdragsgivarens roller samt de materiella och immateriella resurser vi hade tillgång till under projektarbetet.

Vi ger i det tredje kapitlet en bild av hur vår arbetsprocess sett ut och vad den innehållit. Processen beskrivs indelad i tre faser: planering och struktur, materialinsamling och bearbetning samt avrapportering och kunskapsspridning.

I det fjärde kapitlet definierar vi vad ett team är samt förklarar vilka olika typer av team som finns. Vi beskriver vilken teamtyp vi utgjordes av samt hur vi utvecklades.

Vi ger även en inblick i teamets prestation och samhörighet påverkades samt diskuterar de personlighetstester som genomförts under terminen.

I det femte kapitlet behandlar vi våra sex viktigaste managementlärdomar från kursen. Vi knyter i dessa samman erfarenheter, observationer och lärdomar från teamprocessen och från projektarbetet.

Det sjätte kapitlet beskriver vi managementlärdomarna ur ett vidare perspektiv. Våra tankar kring management diskuteras samt hur de förändrades under kursens gång. Vi analyserar även hur våra managementlärdomar praktiskt kan användas av en ledare i ett företag samt hur de kan te sig i olika organisationer, branscher och konjunkturer.

2. Fallföretag och resurser

Nordea är idag den största finansiella koncernen i Norden och har totalt 270 kontor i Sverige. Projektarbetet på Nordea behandlade Private Banking- enheten i Sverige. Private Banking är ett relativt självständigt segment inom Nordea som erbjuder förmögenhetsförvaltning åt kapitalstarka kunder. Resurser som vi hade till vår hjälp under arbetet var handledaren på Ekonomihögskolan, uppdragsgivaren på Nordea samt materiella och immateriella resurser. En bristande materiella resurs var tillgång till datorer på kontoret.

2.1 Nordea Private Banking

Nordea har sitt ursprung i Nordbanken, vilken i sin tur är en sammanslagning av flera provinsbanker. Under december 2001 bildades Nordeakoncernen. Detta var en sammanslagning av fyra nordiska banker: Merita Nordbanken, Unibank, och Christiania Bank och Kreditkasse, från vardera Finland, Sverige, Danmark och Norge. Sedan sammanslagningen 2001 sköts all verksamhet i koncernen under varumärket Nordea. Nordea är idag den största finansiella koncernen i Norden och har totalt 270 kontor i Sverige. (www.nordea.se). Bank branschen är konservativ och produktutbudet snarlikt bland samtliga aktörer på marknaden. Det händer inte mycket i branschen, delvis beroende på att kunderna är förhållandevis trogna sin bank. Inom Private Banking kan dock branschen sägas vara mer dynamisk. Utvecklingen har under de senaste två åren skett fortare än tidigare som en följd av att flera nya aktörer har uppkommit inom segmentet. Den ökade konkurrensen har hos flera aktörer på marknaden medfört förändringar i utbudet av tjänster. (Ola, 2004-10-06)

Under 1998 startade Nordea verksamheten Private Banking. Nordea Private Banking vänder sig till kunder med en placeringsbar förmögenhet som uppgår till minst två miljoner kronor och som har ett behov av kvalificerad förmögenhetsrådgivning. Kunder i Nordea Private Banking får en personlig placeringsrådgivare som har kompetens om bland annat finansiella marknader, placeringsinstrument, skatter och familjejuridik. Årsavgiften för tjänsten är 5 000 kronor för privatpersoner. Idag erbjuder Nordea Private Banking kontor på 19 orter i Sverige. Nordea Sverige är uppbyggd som en matrisorganisation kring ett antal regionbanker, med en regionbankschef som ansvarig för respektive regionbank. På en annan nivå finns chefer för respektive affärsområde. Private Banking i Syd har exempelvis både en regionbankschef och en högsta chef inom segmentet. (Ola, 2004-10-06).

Under arbetets gång kom vi fram till att det inte finns någon enhetlig och klar definition av Private Banking på marknaden. Aktörerna på marknaden är oense om vad begreppet innebär och vad som ska innefattas i erbjudandet. Gemensamt för de

aktörer som omfattades av vårt projektarbete är att de erbjuder förvaltning av kapital samt rådgivning för kunder med ett större placeringsbart kapital. Stödjande funktioner såsom skatterådgivning, juridiska frågor och försäkringsfrågor är vanliga inslag, men erbjuds inte av alla aktörer. Karakteristiskt för tjänsten är bland flertalet aktörer är att få ett helhetsgrepp om kunden för att kunna anpassa olika tjänster efter kundens förutsättningar.

”Alla storbankerna, men även mindre banker och fondkommissionärer satsar idag på Private Banking. Vissa har startat särskilda enheter för sin Private Banking verksamhet, andra har lagt in det i sin normala verksamhet. En del väljer att erbjuda kunden ett helhetskoncept medan andra, som inte kan konkurrera på den arenan, istället fokuserar på färre kunder och några väl utvalda produkter och tjänster.” (Dagens Industri Bilaga, sid. 3, 2004)

2.2 Resurspersoner

För att ha regelbunden kontakt med vår handledare på Ekonomihögskolan, Heléne Tjärnemo, kommunicerade vi varje veckoslut via e-mail. Detta ansåg vi var ett bra arbetssätt, då hon kunde följa vår arbetsgång och därmed komma med kontinuerlig feedback. Den feedback vi fick hjälpte oss att arbeta på rätt spår. Den syn vi har på vår handledares roll stämmer överens med vad Briner et. al. (2001) benämner som en mentor. Detta är en person som befinner sig i mitten och som önskar se positiva resultat av projektet inom ramen för avsatt tid, men han eller hon är inte ansvarig för projektets direkta utförande. Han menar att det är viktigt att mentorn ges insikt i arbetet för att denne ska kunna vara till hjälp under arbetets gång.

Under ett av internaten diskuterades hur handledaren som resurs bäst kan användas för att teamet skulle kunna få ut så mycket som möjligt av kontakten. Vi anser att Tjärnemo fungerade som ett bollplank för vårt team. Hon bidrog med idéer och förslag på intressanta uppslag samt gav oss positiv och negativ feedback på vårt arbete och dess struktur.

Kontakten med uppdragsgivaren på Nordea, Arne, skedde via inbokade möten, E-mail samt via uppdragsgivarens sekreterare, Susanne. Syftet med kontakten var att säkerställa att den bana vi arbetade på motsvarade våra och Ekonomihögskolans krav samtidigt som den tillfredsställde Nordeas önskemål. Vår uppfattning är att uppdragsgivaren medvetet valde att inte påverkad genomförandet av projektet i någon större utsträckning, detta för att undvika att resultatet på något vis vinklades i någon riktning. Vi försökte att vara öppna mot uppdragsgivaren och visa på vilket sätt vi arbetade. Målet var hela tiden att få hans förtroende och stöd i arbetet. Briner et. al. (2001) menar att förtroende skapas genom att ett projektteam tidigt diskuterar med sin uppdragsgivare vad denne bedömer ett tilltänkt projekt ska innehålla. Vi inledde med anledning av detta tidigt en diskussion med vår uppdragsgivare kring vilka förväntningar han hade. Det uppkom bland annat att han ansåg det viktigt att vi kom med konkreta förslag på förändringar inom verksamheten.

Arne ombesörjde så att vi fick kontakt med viktiga nyckelpersoner inom organisationen och därmed tillhandahöll oss med relevant information. Vi fick i ett tidigt skede tillgång till Nordeas intranät, något som vi ser som ett ansvarsgivande som bygger på förtroende. Vi anser sammanfattningsvis, som tidigare nämnts, att vi lyckades skapa ett förtroende mellan oss och uppdragsgivaren på ett tidigt stadium. Detta gav oss goda förutsättningar att arbeta självständigt, samtidigt som vi kände att vi ville leva upp till det förtroende vi givits för att överträffa de förväntningar som fanns.

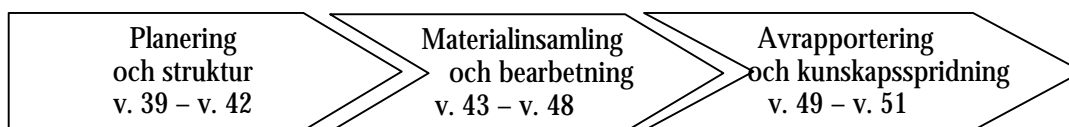
2.3 Materiella och immateriella resurser

För att genomföra projektet krävdes såväl materiella som immateriella resurser. Vår uppdragsgivare försåg oss med materiella resurser i form av ett kontor, en dator samt reseersättning för de resor vi behövde genomföra. Dessa resurser har på olika sätt bidragit till att vi kunnat åstadkomma goda resultat. En bristande materiell resurs har dock varit datorer. Vi bad om att få fler datorer, men blev endast tilldelade en då det inte fanns fler tillgängliga i huset. Våra egna bärbara datorer kunde inte användas på ett tillfredsställande sätt då vi inte fick överföra material mellan dem och den Internetanslutna stationära datorn. Med fler internetanslutna datorer är vi övertygade om att vi hade kunnat arbeta effektivare. Vi försökte lösa problemet genom att utnyttja bortresta medarbetares kontor, men detta var inte möjligt alla dagar.

Den immateriella resurs som var av störst vikt för projektarbetet var tillgången till internt material om Private Banking samt möjligheter att kontakta dem vi önskade inom Nordea för att få information. Dessa resurser fick vi tillgång till efter att ha slutit ett sekretessavtal med Nordea.

3. Arbetsprocess i tre faser

Vår arbetsprocess kan indelas i tre block (se figur 1 nedan). Processen inleddes med en fas som vi valde att kalla planering och struktur. Under denna fas, vilken vi arbetade i fyra veckor, satte vi upp en struktur för det kommande arbetet. Nästa fas kallade vi materialinsamling och bearbetning. Detta var den längsta fasen, den upptog sex veckor av arbetsprocessen. Vi genomförde intervjuer, samlade in data samt strukturerade och analyserade materialet. Den sista fasen, avrapportering och kunskapsspridning, upptog tre veckor och innebar utformning av en projektrapport, framtagning av en powerpointpresentation samt genomförandet av tre presentationer inom Nordea.



Figur 1: Arbetsprocessen

3.1 Fas 1: Planering och struktur

3.1.1 Att finna en struktur

Enligt Briner et. al. (2001) är förberedelserna inför ett projektarbete mycket viktiga för att ett bra resultat ska uppnås. Vi har under studietiden vid Lunds Universitet insett vikten av att ha en klar och utarbetad struktur för att nå effektivitet och flexibilitet. Att finna en bra struktur är därmed något som vi i vårt team lade stor vikt vid. Vi planerade i denna fas hur arbetet skulle läggas upp och vilka faktorer som var viktiga att studera. I denna fas försökte vi även begränsa oss för att projektet skulle bli av hanterbar omfattning, exempelvis genom att planera en praktiskt genomförbar metod. Vi gjorde upp en så detaljerad tidsplan som möjligt för att kunna arbeta på ett effektivt sätt, denna utgick från tidsramen i modellen ovan.

Inledningsvis tilldelades vi en kort beskrivning från Nordea över vad projektet i stora drag skulle handla om. Ett utdrag ur denna beskrivning följer nedan:

"I en ökad konkurrens gäller det att hitta rätt med produkt- och prisstruktur, samt förstå kundernas behov. Hur skall man som aktör styra i denna situation? Hur behåller man resp. rekryterar man nya kunder? Vilka kunder lockas av vad och hur stor är flyttbenägenheten?"

Det var positivt att Nordea verkade ha en frågeställning som de var genuint intresserade av att vi skulle arbeta med. Att vi i inledningsskedet fick veta vad uppdragsgivaren ville få ut av projektet, ledde till en tidig uppstart av projektet.

Efter ett första möte med uppdragsgivaren hade vi en klar bild över vad uppdragsgivaren önskade. I ett senare skede när vi var mer insatta i ämnet tyckte vi däremot att arbetet var alltför utstakat. Uppdragsgivaren uppgav exempelvis att han som metod önskade kvalitativa djupintervjuer med kunder som använder sig av Private Banking samt att han önskade att vi skulle behandla de flesta aktörer som erbjuder Private Banking i Sverige och även ett par utländska aktörer. Vi önskade mer fria tyglar att själva lägga upp projektarbetet. Vi kom överens med uppdragsgivaren om att vi skulle arbeta fram ett förslag till upplägg och därefter presentera detta för uppdragsgivaren. Vid det andra mötet med uppdragsgivaren presenterade vi vårt förslag till upplägg. Det var främst tre saker vi ville ändra på i upplägget:

1. Vi ville intervjua medarbetare på olika orter i Sverige istället för enbart i Malmö. Detta för att vi ville minska risken att bli färgade av ett kontors syn på Private Banking.
2. I kundstudien ville vi tillägga förmögna personer som inte var kunder inom Nordea och som inte använde sig av Private Banking. I avsnitt 2.3.3 ges anledningen till att vi ville inkludera även denna grupp.
3. Vi önskade även att istället för att ytligt studera en mängd aktörer, lägga fokus på ett mindre antal för att kunna studera dem mer djupgående.

Uppdragsgivaren tyckte att vårt upplägg var bra och ansåg att Nordeas önskemål kunde bli uppfyllda med vår metod. Vi fick en känsla av att han uppskattade att vi tänkte till och ändrade i det förslag som han haft. Sammanfattningsvis kan sägas att vi formade frågeställningen och därmed projektet till att passa det som vi ansåg intressant att fokusera på med bakgrund i Nordeas önskemål. Uppdragsgivaren gav oss förtroende att framöver fritt arbeta med projektet.

3.1.2 Övergripande om vår struktur

Vi formulerade följande frågeställning att arbeta utifrån:

Hur ska Nordea som aktör inom Private Banking utveckla sitt koncept för att bli bäst inom segmentet i Sverige?

Med denna frågeställning försökte vi finna såväl interna som externa faktorer som Nordea kunde utveckla för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Frågeställningen är bred, detta för att hålla dörrarna öppna för olika faktorer som kunde vara av vikt.

En organisation som anpassar sin verksamhet efter både kunders önskemål och konkurrenters agerande arbetar marknadsorienterat (se figur 2 nedan). För att bli framgångsrik på marknaden anser vi att ett marknadsorienterat arbetssätt är eftersträvansvärt. Den snabba utvecklingen inom Private Banking, vilken tidigare nämnts, motiverar omvärldsbevakning, inte minst utifrån konkurrenter och kunder. Omvärldsbevakning behandlades under det tredje internetet och innebär bevakning av omvärlden för att upptäcka samt reagera på svårigheter och problem i tid.

		Kundcentrerat	
		Nej	Ja
Konkurrentorienterat	Nej	Produkt-orienterat	Kund-orienterat
	Ja	Konkurrent-orienterat	Marknads-orienterat

Figur 2: Strategiska synsätt

3.2 Fas 2: Materialinsamling och bearbetning

Vid materialinsamling använde vi oss av tre delmoment:

1. Intervjuer med rådgivare och personer i ledande befattningar inom Private Banking Nordea i Malmö, Helsingborg, Göteborg, Stockholm och Helsingfors.
2. Intervjuer med de sju största aktörerna på den svenska marknaden.
3. Intervjuer med kunder som har minst en miljon kronor i placerbart kapital. Gränsen sattes lågt då det var svårt att få tag i kunder. Genom att sätta gränsen på en miljon kronor ökade antalet personer som kunde omfattas av studien.

För att få mer information om Private Banking inom Nordea samt för att få uppslag inför vårt fortsatta projekt genomförde vi på ett tidigt stadium intervjuer med rådgivare inom Private Banking. Dessa genomfördes i Malmö, Helsingborg, Göteborg, och Stockholm. Utöver detta intervjuades Arne (regionbankschef), Ola (chef Private Banking Syd), Inga-Lill (chef Private Banking Sverige), Jonas (före detta konceptansvarig Sverige) samt Taina (konceptansvarig Norden).

Genom att använda konkurrentanalys kan Nordea på ett strategiskt sätt positionera sig gentemot konkurrenter samt nå fördelar i förhandlingar med potentiella kunder. Den ökade konkurrensen på Private Banking- marknaden motiverade oss till genomförandet av konkurrentanalys. Denna innefattade i ett första steg identifiering av de viktigaste aktörerna. Därefter analyserade vi aktörernas produktutbud, marknadsandelar, viktiga kundgrupper, kort- och långsiktiga strategier, finansiella styrkor med mera. Intervjuer genomfördes med rådgivare samt chefer för Private Banking- enheterna hos de sju aktörerna, dessa ansåg vi utgjorde det största hotet mot Nordea Private Banking. Vardera intervju uppgick till cirka 90 minuter. Sammanlagt omfattades sju aktörer på den Svenska Private Banking- marknaden av studien: Avanza, Carnegie, Föreningssparbanken, Hagströmer & Qviberg, Handelsbanken, Kaupthing Bank och SEB. När vi kontaktade aktörerna, berättade vi att Nordea initierat projektet, men att samtliga aktörer skulle få ta del av det material som skapats efter det att samtliga intervjuer genomförts. Materialet från konkurrentintervjuerna sammanställdes i en rapport som mailades till aktörerna.

Kundanalys genomfördes då Nordea genom detta kan se till kundernas önskemål och kan kundanpassa sitt erbjudande. För att få en bild av vad kunder ansåg om Private Banking och hur stort intresset för tjänsten var, arbetade vi utifrån tre kundgrupper. Vi ringde upp kunder, med minst en miljon i placerbart kapital, för att se vad de ansåg om tjänsten. Kunder fann vi dels i taxeringskalendern, dels blev vi tilldelade kunder av Nordea. Sammanlagt genomfördes 18 stycken kundintervjuer, med sex kunder i vardera grupp. För att nå så hög validitet som möjligt berättade vi inte inledningsvis att Nordea var initiativtagare till projektet. Detta förklarade vi

istället under slutskedet av intervjuerna. Validiteten stod således här i konflikt med etiska aspekter. Vi bedömde dock att den etiska aspekten inte var något större problem. Kunderna reagerade inte på att vi nämnde Nordea först i slutskedet. Detta tror vi kan ha berott på att vi i inledningsskedet poängterade att vi var studenter. Nedan presenteras de kundgrupper som vi valde att fokusera på, samt en motivering till valet av dessa:

1. **Kunder inom Nordea Private Banking.** Från dessa kunder fick vi information om hur de ansåg att tjänsten fungerade och vad som var bra respektive dåligt med erbjudandet. Dessa kunder blev vi tilldelade av Nordea Private Banking.
2. **Kunder som har haft Nordea Private Banking men sagt upp tjänsten samt kunder som tackat nej till tjänsten.** Denna kundgrupp gav oss information om vad Nordea kunde ha gjort annorlunda för att tillfredsställa dem.
3. **Förmögna personer som inte använder tjänsten Private Banking.** Den tredje kundgruppen var intressant då den utgörs av personer som kan vara intresserade av Nordea Private Banking i framtiden. Av dessa personer fick vi information om vad som skulle kunna få dem att välja Private Banking. Personerna identifierades med hjälp av taxeringskalendern samt via bekanta.

Projektets omfattning upplevdes av teamet som stressande de inledande veckorna, då vi fokuserade på många olika aspekter av arbetet. Det blev lätt rörigt på kontoret och vi pratade i mun på varandra. Denna situation ledde till att vi omarbetade strukturen för arbetet. För att minska belastningen grupperade vi oss två och två som huvudansvariga för olika delprojekt: kundanalys respektive konkurrentanalys. Genast minskade oron i teamet och vi kunde fokusera på mindre ansvarsområden. Det delmoment som innefattade intervjuer med rådgivare och personer i ledande befattningar inom Private Banking Nordea genomfördes i olika formationer. Några intervjuer genomfördes av hela teamet, andra parvis alternativt individuellt.

Vi använde bandspelare under intervjuerna för att inte missa viktig information. Som ett första steg under analysen skrev vi rent materialet i Word. Därefter skrev vi ut fyra exemplar av samtliga medarbetar-, kund- samt konkurrentintervjuer. Var och en av oss fick därefter i uppgift att individuellt strukturera materialet och markera de delar som ansågs vara viktigast ur varje intervju. Vi valde att låta alla i gruppen göra detta arbete för att minska risken att missa väsentlig information. Efter detta moment diskuterades samtliga förslag och kommentarer för att få fram de viktigaste budskapen ur intervjuerna. Tilläggs- eller uppföljningsfrågor ställdes även till konkurrenter och medarbetare inom Nordea för att komplettera oklarheter och ofullständigheter. Denna fas var den som krävde mest kreativitet och analytiskt tänkande.

3.3 Fas 3: Avrapportering och kunskapsspridning

En projektrapport sammanställdes utifrån det material som samlades in. Denna rapport är en intern företagsrapport och i den finns konkret information om dagsläget, både avseende kunder och konkurrenter. Ett antal åtgärdsförslag finns även presenterade i rapporten, dessa pekar på vad vi anser att Nordea bör göra för att utveckla sitt koncept. Vi utarbetade i denna fas även en powerpointpresentation.

Under internaten diskuterades att kunskapsutveckling är viktig för ett företags utveckling. Det är dock inte tillräckligt att endast skapa och utveckla kunskap. För att kunna använda sig av kunskapen måste den också spridas till berörda parter i organisationen. Det finns ofta värdefull kunskap i en organisation som är isolerad inom avdelningar eller på olika geografiska platser (von Krogh et. al., 2000). Vår uppgift var att inte enbart skapa kunskap om Private Banking, utan att även på ett effektivt sätt sprida denna till berörda parter i organisationen.

Presentationen bestod i huvudsak av en konkurrent- respektive kundanalys samt en framställning av våra åtgärdsförslag. Vi genomförde tre presentationer. De första två presentationerna tog vardera 90 minuter inklusive diskussion. Den tredje presentationen fick vi endast hälften så mycket tid, vilket diskuteras nedan under punkt 3. Att vi genomförde tre presentationer för personer på olika nivåer inom Nordea, bidrog till effektiv kunskapsspridning materialet. Det är rimligt att anta att sannolikheten för att materialet kommer till användning och sprids vidare i organisationen ökar när den förs fram på olika nivåer i organisationen. Det var bra att vi fick genomföra så många som tre presentationer, men framförallt var det av vikt att rätt personer deltog under våra presentationer. Alla de personer som har befogenheter att genomföra förändringar deltog under minst en presentation. Samtliga åhörare fick ta del av presentationen dels genom att de fick var sin CD-skiva med projektrapporten samt powerpointpresentationen alternativt ett mail med samma innehåll.

1. **Den första avrapporteringen skedde i Stockholm för Private Bankings ledningsgrupp i Sverige.** Med på denna presentation fanns bland annat chefen för Private Banking i Sverige, cheferna för de olika Private Banking-regionerna, före detta konceptansvarig för Private Banking i Sverige samt ett femtontal andra chefer för olika segment inom Nordea. Inför presentationen var vi förväntansfulla och lite nervösa. Det var tydligt att fanns ett intresse för vad vi skulle framföra. De ställde mycket frågor och var aktiva under hela presentationen. Detta var nyttigt för oss då det förberedde oss väl inför kommande presentationer. Vid presentationen av åtgärdsförslagen märkte vi åhörarna ville diskutera dessa och det var uppenbart att flertalet var mycket intresserade av hur vi tänkt oss de förslag vi presenterade. Den första presentationen stärkte vårt självförtroende, vi visste nu att det vi framförde var bra.

2. **Den andra presentationen hölls i Malmö för medarbetare inom Private Banking i Region Syd samt chefen för Region Syd (Ola).** Denna presentation var mer avslappnad och stämningen var gemytlig. Det märktes att medarbetarna dagligen arbetar med de frågor vi behandlade. Under presentationen uppmanade Ola sina medarbetare att kommentera det vi framförde. Han var mån om att få ta del av sina medarbetares åsikter. Detta var nyttigt även för oss då vi indirekt fick ta del av deras syn på sitt och vårt arbete. Att en ledare visar intresse för medarbetarna och för en öppen dialog med dessa tycker vi visar att ledaren bryr sig om sina medarbetare. Detta är en egenskap som karakteriserar en bra ledare enligt Briner et. al. (2001) samt Gellerman, S W (1995). Efter presentationen fick vi mycket positiv respons från flertalet medarbetare. Denna respons var nästan mer glädjande än den vi fick under den första presentationen, då det var roligt att höra att de som arbetar med Private Banking på en mer konkret nivå trodde på våra åtgärdsförslag.

3. **Den tredje presentationen hölls i Malmö för den högsta ledningen inom Nordea, bestående av främst alla regionbankscheferna.** Den högsta ledningen arbetar inte specifikt med Private Banking, utan snarare med strategisk utveckling av banken i stort. De är därför inte fullt lika insatta i detaljerna i verksamheten. Vi fick dagen innan presentationen veta att vi endast fick 45 minuter till vårt förfogande för presentationen, vilket skapade stress i teamet. Vi arbetade om presentationen för att anpassa den efter de förnyade förhållandena. När vi väl kom in i konferensrummet framfördes dock önskemål om att få höra hela den ursprungliga presentationen. Detta resulterade i att vi fick skynda oss igenom presentationen, vilket vi inte ansåg vara optimalt. Det fanns inte mycket tid för frågor, men även här märkte vi ett stort intresse för åtgärdsförslagen. Efter presentationen fick vi höra att åhörarna varit mycket nöjda och överraskade över vad vi åstadkommit. En särskilt glädjande kommentar var att nästa grupp studenter som kommer till Nordea, lätt kan sätta igång att arbeta med ännu större resurser än vi fick tillgång till. Detta då ledningen nu fått stort förtroende för vad studenter kan uppnå på kort tid.

Ett par dagar efter presentationerna pratade vi med vår uppdragsgivare som var mycket positivt inställd till vad vi åstadkommit. Han berättade att de redan börjat arbeta med ett par av åtgärdsförslagen. Den feedback vi fick var således över all förväntan. Det var glädjande att Nordea tog oss på stort allvar. Vi ska i slutet av januari i år ha ett möte med vår uppdragsgivare för att göra en uppföljning av vårt projekt. Vi kommer även att hållas uppdaterade med hur våra förslag implementerats i organisationen.

Att Private Banking är uppbyggt kring en matrisorganisation misstänker vi kan innebära problem vid implementering av förändringar, då de måste passera på två olika nivåer. En styrka med denna struktur kan däremot vara att endast de förändringar som är värda att satsa på kommer att passera. Att vi genomförde presentationen för personer i ledande befattning på båda nivåer. Detta tror vi kan bidra till att åtgärdsförslagen får genomslagskraft.

4. Projektteamet

Vi definierar vårt team som rollkompletterande: en teammedlems prestationer påverkade och kompletterade de andras. Ett team som strävar efter effektivitet och samhörighet kommer enligt FRIO- teorin att genomgå ett antal faser. Vi anser att vi gick igenom alla faserna, men att vi även tidvis rört oss tillbaks till en tidigare fas. Teamet kan i flera avseenden ses som ett högpresterande team. Det finns dock faktorer som vi skulle kunna arbeta med för att bli ett mer högpresterande team. Personlighetstester har genomförts, vilka ökade vår självinsikt samt insikt om brister i teamet. En karaktär, i form av analytiska och logiska egenskaper, visade sig vara något bristande i teamet. Tre teammedlemmar är enligt testet konflikträdna.

4.1 Definition av team

Skillnaden mellan ett team och en grupp är att ett team arbetar målinriktat, integrerat, engagerat och består av medlemmar med kompletterande kompetenser. En grupp behöver inte nödvändigtvis uppfylla dessa funktioner. (Lind & Skärvad, 1998). Katzenbach (1998) menar vidare att ett team är ett mindre antal personer med kompletterande förmågor som är engagerade av gemensamma syften, prestationsmål och arbetssätt och som utvecklar ett ömsesidigt ansvarstagande för detta. Vi anser att vi arbetade målinriktat och integrerat med kompletterande kompetenser (exempelvis har vi delvis olika studiebakgrunder samt varierande erfarenheter från arbetsliv och utlandsvistelser). Därför valde vi att benämna oss team.

Lind & Skärvad (1998) menar på att man kan skilja på tre olika sorters team baserat på hur verksamheten är organiserad:

1. **Rollkompletterande team.** Det klassiska teamarbetet, en teammedlems prestationer påverkar och kompletterar de andras. Arbetsuppgifterna utförs parallellt och är ömsesidigt relaterade till och beroende av varandra.
2. **Rollintegrerade team.** Även här utförs arbetsuppgifterna parallellt, men mestadels oberoende av varandra. Specialiseringsgraden av arbetsuppgifterna är hög och teammedlemmarnas prestationer påverkar normalt inte de andras mer än för den slutgiltiga produkten.
3. **Rolldifferentierade team.** Det rolldifferentierade teamet skiljer sig ytterligare från de övriga två genom att arbetsuppgifterna sker sekventiellt. När den enes arbetsuppgift är klar tar den andres vid. Här liksom för rollintegrerade team är specialiseringsgraden hög.

Vi definierar vårt team som rollkompletterande. Det arbete som utfördes individuellt följdes upp av övriga teammedlemmar, detta för att inte förlora helhetssynen över

projektet. Lind & Skärvad (1998) menar att för att ett samarbete ska fungera, är det av vikt att personlighetstyperna kompletterar varandra. Olika personlighetstyper har varierande sätt att angripa problem, vilket är gynnsamt för projektet. För att utröna vilka personlighetstyper vi representerar i teamet genomförde vi personlighetstester. Det visade sig att teamet i viss mån har kompletterande egenskaper, brister finns dock. Resultaten av personlighetstesterna presenteras under avsnitt 4.5 (personlighetstester).

4.2 Projekttyp

Briner et. al. (2001) exemplifierar tre olika projekttyper; fasta, öppna samt tillfälliga projekt.

1. **Det fasta projektet** förutsätter en hög tydlighet ifråga om det väntade resultatet samt en tydlig struktur och formalitet. För att genomföra projektet krävs att medlemmarna i projektteamen är vana att hantera den typ av problem som projektet innebär. Det fasta projektet innefattar ett team där rollerna är klart definierade, bland annat bör det finnas en utsedd projektledare.
2. **Det öppna projektet** har däremot på en låg tydlighet både gällande förväntat resultat samt projektets struktur. Arbetet förutsätter ingen större kunskap om hur denna typ av projekt ska genomföras, istället sker det öppna projektet till stor del på en experimenterande basis.
3. Mellan dessa två projekttyper, placerar Briner et. al. **det tillfälliga projektet**. Det är under denna projekttyp vi bäst kan placera in vårt projekt. I projektarbetet hade vi inledningsvis inte helt klart för oss vilka krav som fanns på oss eller vad vi ville uppnå, men detta blev efter projektets gång alltmer tydligt. Vi hade inledningsvis inte några klara roller eller någon struktur för hur arbetet skulle genomföras, vilket även är karaktäristiskt för ett tillfälligt projekt. Istället byggde vi under arbetets gång upp en struktur som vi ansåg lämplig för att uppnå goda resultat och tilldelade oss uttalat olika roller inom teamet. Dessa roller var inte fasta, utan kunde variera beroende på arbetsuppgift. Vi ansåg oss ha brist på kunskap om hur denna typ av projekt skulle genomföras, då arbetsformen var ny för oss. Nytt var bland annat utformning av en rapport som mer liknade en konsultrapport än en vetenskaplig rapport samt att det var upp till oss själva att strukturera upp en längre arbetsprocess. Något som skiljde vårt projekt från det tillfälliga, är i fråga om projektledaren. Vi utsåg ingen projektledare inom vårt team, utan på denna punkt kan vårt projekt snarare betraktas som ett öppet projekt där ingen formell ledare är utsedd. Den person som åtog sig en viss deluppgift, tog ledningen över denna.

4.3 Teamets utveckling (FRIO)

Teamet utvecklades under projektarbetets gång. Vårt sätt att samarbeta fungerade på olika sätt under olika faser. Denna utveckling diskuterar vi nedan utifrån FRIO-teorin¹. Teorin beskriver fyra fraser som ett team går igenom under sin utveckling. (Lindblom & Wisén, 1997).

1. Det första stadiet som ett team under utveckling genomgår är **tillhörandefasen**. Här är de olika teammedlemmarnas tillhörighet i teamet det väsentliga. Frågor som "är jag accepterad?" och "accepterar jag de övriga?" är vanligt uppkommande. I denna fas berättade vi om oss själva och diskuterade våra individuella styrkor respektive svagheter. Utvecklingen mot en sammanhållen grupp där alla var accepterade tog inte någon längre tid. Denna process kan ha underlättats av att två teammedlemmar redan kände varandra privat. Under det första internatet fick vi möjlighet att umgås under mer sociala former, vilket också påskyndade denna process.

2. **Rollsökningssfasen** inträder när ett team fått en uppgift som kräver att individerna i teamet intar olika roller. Fasen kännetecknas av att fördelning av ansvar sker och att medlemmarna på olika sätt försöker styra teamet. I denna fas är det vanligt att konflikter inom teamet uppstår. Ett effektivt team måste kunna hantera konflikter utan att alltför mycket energi går åt. Vi började efter ett par veckor ge varandra konstruktiv feedback, såväl positiv som negativ. Kommunikationen i teamet blev mer öppen, vilket är karaktäristiskt för tillhörandefasen. Dock uppstod det inga större konflikter inom teamet. Detta berodde sannolikt på de personlighetstyper som finns representerade i teamet. Detta diskuteras närmre under avsnitt 4.5 (personlighetstyper).

3. **Idyllfasen** karakteriseras av "vi-känsla", eufori och brist på kritiskt granskande. Vi kan inte urskilja en viss tidpunkt då teamet befann sig i denna fas. Det kan däremot sägas att vi hade de dagar då vi befann oss i denna fas. Brist på kritisk granskning inföll oftast under de dagar då vi varit trötta eller stressade. "Vi-känslan" stärktes när det gick extra bra för oss.

4. Den fjärde fasen är **samhörighetsfasen**. Fasen kännetecknas av att öppna och fria diskussioner kan föras, vilket tidigt var fallet tidigt i vårt team. Vi diskuterade öppet om varandras idéer och åsikter, vilket gjorde att vi kom fram till gemensamma lösningar. Alla i teamet var överens om att problemen skulle föras upp till ytan. Ett par gånger diskuterade vi saker som någon var missnöjd med. Vi kan dock inte med säkerhet säga att vi arbetade oss fram till denna fas för att stanna i den. Under den vecka då vi genomförde våra presentationer hade vi en stark teamkänsla. Denna blev förstärkt av pressen att prestera bra som team samt av att alla ställde upp för varandra.

Ett team som strävar efter effektivitet och samhörighet kommer enligt FRIO-teorin att genomgå samtliga dessa faser. Som kritik till den teori som beskrivits ovan vill vi

¹ Fundamental Interpersonal Relationship Orientation, utarbetad av Will Schultz.

framföra att vi inte anser att ett team som hamnat i en viss fas, säkert är där för att stanna. Vi är övertygade om att en händelse som skakar om teamet, eller förutsättningarna under vilka teamet arbetar, på nytt kan flytta teamet exempelvis från samhörighetsfasen till tillhörandefasen eller rollsökningsfasen. Exempel på dylika händelser skulle kunna vara en inre konflikt eller att uppgiftens natur ändras.

4.4 Prestation och samhörighet i teamet

4.4.1 Prestation i teamet

Vårt team kan i flera avseenden ses som ett högpresterande team. Under det första internatet presenterade Jan-Erik Rendahl² vad som kännetecknar ett högpresterande team. Nedan redogör vi kortfattat för de kännetecken som enligt Rendahl karakteriserar ett högpresterande team. Dessa diskuteras även utifrån teamet.

1. **Utmaning** - Teamets problem måste upplevas som en utmaning att ta sig an. Människor har ett behov av att ge utlopp för sin kreativitet, få tillfälle att lösa problem, använda sin påhittighet samt förverkliga sig själva. Ett problem som inte går att lösa av endast en individ är den perfekta uppgiften för ett team. I vårt team stod det helt klart att projektarbetet var en gemensam utmaning och det var en utmaning som vi inte kunde utföra individuellt, åtminstone inte inom utsatt tidsram.
2. **Olikheter** - Olika synsätt och tydliga roller i teamet är ett starkt plus. För att effektivisera ett projekt, kan personliga kartläggningar göras på ett tidigt stadium med hjälp av personlighetstester. Under våra år som studenter har vi upplevt att team som är sammansatta av individer med olika bakgrund tenderar att generera bättre resultat, då dessa kan berika teamet med olika synsätt. Teamen indelades av kursansvarig lärare. En fördel med att team sätts samman av en utomstående person kan vara bra för att undvika att personer som redan känner varandra och har mycket gemensamt, hamnar i samma team. Den främsta nackdelen anser vi vara att det tar längre tid att starta upp ett samarbete när ett team socialt måste starta från noll. Det finns även risker att någon eller några teammedlemmar inte trivs ihop vilket kan leda till att arbetet i teamet störs. Som nämnts på föregående sida, kände två personer i teamet varandra sedan tidigare. I övrigt fanns inga tidigare kontakter mellan teammedlemmarna. Sett ur ett vidare perspektiv tvingas människor i olika sammanhang att arbeta tillsammans i formationer som de inte själva styr över. Ute i arbetslivet är detta exempelvis vanligt. Att inte arbeta med samma människor om och om igen anser vi är utvecklande både för individen och för ett företag.

² Jan-Erik Rendahl arbetar idag som adjungerad professor i ergonomi aerosolteknologi vid Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet. Han har stor erfarenhet av arbete med motivation av människor.

3. **Ledarskap i varje situation** - I varje situation måste en ledare vara utsedd för att teamet ska kunna prestera så bra och effektivt som möjligt. Vi utsåg inte något direkt ledare i vårt team, däremot var vi vid olika tidpunkter ansvariga för olika delprojekt. Om teamet skulle arbeta tillsammans under en längre period, exempelvis om arbetet skulle fortsätta även under vårterminen, hade vi förmodligen utsett ledare eller chefer för olika ansvarsområden för att effektivisera arbetet. Detta hade varit lättare att genomföra nu än det var för ett par månader sedan då vi idag känner varandra väl.
4. **Processkunskap** – Denna typ av kunskap behandlar vad som händer i ett team i olika situationer samt vad påverkar teamet. Det är viktigt att ha kännedom om teamets utveckling i olika faser. Processkunskap är något som vi anser utvecklas allt eftersom ett team arbetar ihop. På denna punkt kan vi tänka oss att vi i vårt team är relativt svaga då vi endast arbetat tillsammans under ett par månader. Allt eftersom projektarbetet fortskred blev vi dock bättre på att hantera vår processkunskap då vår kännedom om oss själva och varandra ökade. De personlighetstester (vilka beskrivs i avsnitt 4.5) som genomförts under kursen, hjälpte oss även på denna punkt.

Samuelsson, L A red (2004), menar att människors prestation påverkas av såväl inre som yttre faktorer och att detta är viktigt att ha i åtanke när en ledare ska motivera medarbetare att utföra ett så bra arbete som möjligt. Under vårt projektarbete påverkades vår prestation av såväl inre som yttre faktorer. Exempel på inre faktorer var den utmaning som projektet innebar samt den sociala pressen att prestera inom teamet. Exempel på en yttre faktor som motiverade oss var att leverera ett bra resultat till Nordea.

4.4.2 Samhörighet i teamet

Vårt projektteam tillkom för att verkställa en viss uppgift. Jern et. al. (1995) menar att team som satts samman för att fullgöra en specifik uppgift ofta inte kan förse sina medlemmar med någon permanent samhörighetskänsla. Vi hade under projektarbetets gång en känsla av samhörighet och gemenskap kring vårt projekt. I och med att vi tillbringade en stor del av vår tid tillsammans, lärde vi känna varandra väl. Däremot visste vi hela tiden att det var fråga om en tidsbegränsad samhörighet, åtminstone i den form den då existerade. Detta kan vi tänka oss ledde till att vi inte alltid tog upp alla problem till ytan. Om vi hade vetat att vi skulle arbeta tillsammans i exempelvis fem år framöver, hade vi sannolikt satsat mer på gemensamma aktiviteter och lagt större vikt vid att förstå varandra.

”Det är viktigt att alla i gruppen är helt med i bilden och känner sig trygga. Genom att de förstår den totala bilden kan de medverka till att den gemensamma uppgiften blir en framgång”

- Bergstigarens Chris Bonington ur Briner et. al., sid 76

Allt eftersom projektet fortskred, blev vi ett allt mer sammansvetsat team. Man skulle kunna likna oss vid vad Bauman (1992) benämner en ingrupp. Bauman menar att en ingrupp inte kan finnas utan en utgrupp. Utgruppen utgörs av den motsats som ingruppen har till sig själv och som den behöver för sin identitet, sin sammanhållning, för sin inre solidaritet och känslomässiga trygghet. Då vi anser att vårt projektteam utgjordes av en ingrupp, så kan övriga klassen och de projektteam övriga studenter ingick i ses som våra utgrupper.

4.5 Personlighetstester

Att genomföra personlighetstester och kritiskt diskutera dessa är ett sätt att lära känna sig själv. Vår erfarenhet är att denna typ av tester även är vanligt förekommande under rekryteringsprocesser. Vi genomförde under terminens gång en rad tester för att få bättre insikt om våra egna och varandras personlighetsprofiler. Testerna bidrog till att vi fick insikter om hur vi är som individer, och hur vi fungerade som ett sammansatt team. Vi presenterar nedan de personlighetstester som vi genomförde under kursens gång samt hur de kan appliceras på vårt projektarbete.

4.5.1 Personlig kartläggning (Belbin)

Belbins personliga kartläggning (Belbin, 1993) är tänkt att användas i team för att lösa eventuella rollkonflikter. Varje karaktär eller personlighetstyp har sina starka respektive svaga sidor. Belbin poängterar att det är viktigt att inte arbeta bort en individs svaga sidor, då dessa sidor måste finnas där för att de starka ska kunna komma fram. Vi anser att det är viktigt att känna till sina svaga sidor, men vi är inte övertygade om att dessa inte ska arbetas bort.

Vi genomförde under det första internatet denna personliga kartläggning. Den var avsedd att hjälpa oss finna våra respektive roller inom teamet, och därmed underlätta den inledande rollsökningsprocessen inom teamet. Vi kom till insikt om vilka roller vi inom teamet var bäst lämpade för, samtidigt som vi blev varse vilka våra starka respektive svaga sidor var inom teamet. Detta test gav oss möjlighet att lättare ge varandra feedback, då vårt agerande ofta kunde förklaras utifrån våra personligheter. Genom att veta vilka roller som vi var bäst lämpade för, kunde vi även på ett effektivt sätt fördela arbetsuppgifter inom vårt team.

Tre teammedlemmar visade sig besitta förmåga att skapa teamkänsla, social förmåga och kommunikativ förmåga. Den fjärde teammedlemmen visade sig besitta egenskaper såsom organisationsförmåga, driv och målinriktning. Dessa resultat stämmer väl överens med resultaten i RAT, vilka diskuteras i nästa avsnitt.

4.5.2 Relationship Awareness Theory (RAT)

Vi genomförde under det tredje internatet ett personlighetstest som bygger på en teori av Elias Porter (Relationship Awareness Theory, RAT). Den som utför testet ska få ökad självinsikt, och därmed nå en ökad förståelse för sitt agerande i olika situationer. Teorin delar in personer i tre olika roller. Att agera som en S:t Bernhard innebär enligt den videofilm som visades på internatet en strävan att uppnå harmoni med andra och se till att andra har det bra. Att agera som ett lejon innebär en strävan

att vara rak och styra upp aktiviteter. Att agera som en uggle innebär en strävan att arbeta självständigt, eftertänksamt och logiskt.

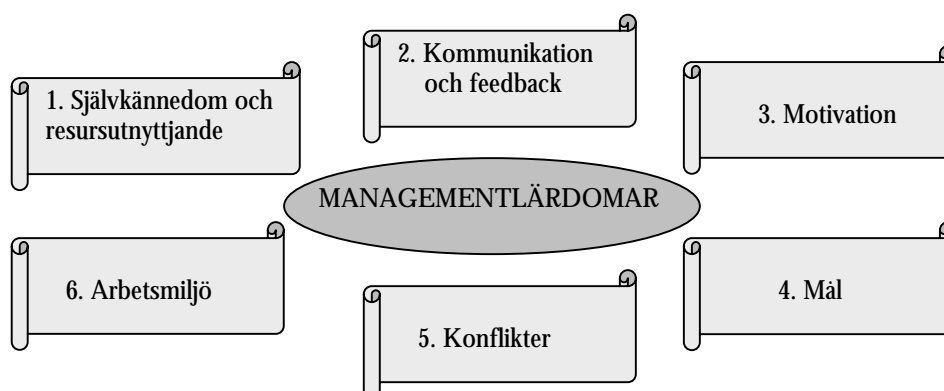
De egenskaper som karakteriserar tre medlemmar i vårt team är egenskaper så som omhändertagande, lojalitet och osjälvständighet (S:t Bernhard) i en situation där de känner att de mår bra. När däremot en stressande situation uppkommer intar en av dessa tre individer egenskaper så som rivalitet, kämparvilja, dominans och rastlöshet (lejon). De andra två är kvar i rollen som en S:t Bernhards hund. Den fjärde teammedlemmen agerar som ett lejon i en situation där hon har kontroll över situationen och dessa egenskaper kvarstår även i situationer av stress.

I teamet har vi med bakgrund av Belbins test samt RAT konstaterat att tre teammedlemmar är relativt lika och besitter egenskaper såsom samarbetsförmåga, kommunikativ förmåga och social förmåga. Risken med att för många individer besitter egenskaper som omhändertagande, lojalitet och osjälvständighet är att ett klimat karakteriserat av konflikträdsla och samspel i teamet uppstår samt en risk att önskan att ha ett bra klimat i teamet blir överordnat uppgiften. För att undvika detta är det viktigt att ha insikt i problematiken. Vi anser att detta inte var ett problem som störde vårt projektarbete i någon nämnvärd bemärkelse. Vi anser dock att det skulle ha kunnat bli ett större problem om vi hade stött på allvarligare motsättningar. Detta då vi är övertygade om att en konflikt ibland måste tas upp till ytan för att ett team ska kunna arbeta vidare på ett effektivt sätt.

Vi upplevde alla fyra att utfallet av testet passade in på våra personligheter, då vi övervägde vilka starka respektive svaga sidor det fanns bakom varje karaktär. Genom att vi genomförde testet kom vi till insikt med att en karaktär, i form av analytiska och logiska egenskaper (uggla), är något bristande i vårt team. Denna lärdom bidrog till att vi alla i teamet till viss del försökte fylla denna roll för att skapa ett så komplett team som möjligt. Det handlade exempelvis om att vi arbetade för att bromsa vår framfart ibland, då stannade vi upp i processen för att analysera om att vi var på rätt väg. Vissa dagar gick någon i teamet iväg och satte sig ensam i ett eget kontor för att spåna och analysera vårt arbete.

5. Våra viktigaste managementlärdomar

I sex managementlärdomar lyfter vi fram våra viktigaste lärdomar från terminen Managementlärdomarna har utarbetats utifrån erfarenheter och observationer under projektarbetets gång, de fyra internaten samt övriga kursmoment. De finns samtliga sedan tidigare upptagna i teorier, vilket tyder på att de är av relevans. Målsättningen var att finna lärdomar som är vida och generellt tillämpbara i olika former av organisationer, branscher och konjunkturer. Tidigt under terminen skrev vi en lista över aspekter av management som vi tyckte var viktiga, denna lista reviderades flertalet gånger innan den under slutskedet av terminen var klar för analys. När vi studerade den då relativt långa listan, urskiljde vi ett antal framträdande mönster. Dessa mönster övervägades i teamet och grupperades i form av sex stycken managementlärdomar. Dessa finns uppställda i figur 3 nedan.



Figur 3. Managementlärdomar

5.1 Självkännedom och resursutnyttjande

Managementlärdom 1: Ökad självinsikt ger ökad förståelse för det egna beteendet i olika situationer samt för andra människor. Genom att känna sig själva kan ledning och medarbetare bättre utnyttja de resurser som finns i ett företag.

5.1.1 Nordea

Under projektet på Nordea uppmärksammade vi vikten av att kunna dra nytta av de resurser som finns inom ett företag. Vi uppmärksammade särskilt en chef inom Nordea Private Banking som anstränger sig för att använda medarbetarna som resurs, då han tar till sig deras kommentarer och åsikter. Morgan (1999) menar att en ledare kan utöva stort inflytande över organisationens framtida utveckling genom att få tillgång till och kontroll över de resurser som finns inom organisationen. Vi insåg under projektarbetet att medarbetare kan besitta värdefull information som inte förmedlas vidare i organisationen. Genom att känna sig själv och sina medarbetare anser vi att sannolikheten för effektivt resursutnyttjande ökar. Om en ledare har god självkänedom om sig själv, ökar sannolikheten att ledaren bidrar med det han eller hon är bäst på samt att övriga medarbetare kan utnyttjas på ett effektivt sätt.

5.1.2 Teamet

Ökad självkänedom förbättrade möjligheterna för oss som team att prestera bra i projektarbetet. Detta då en ökad förståelse för vilka egenskaper vi besitter bidrog till bättre utnyttjande av de styrkor och resurser som fanns i teamet. Förutom projektarbetet bidrog även internat och personlighetstester till ökad självkänedom. Under arrangerandet av var sitt internat, krävde såväl planering som genomförande en stor arbetsinsats och förmåga till samarbete under tidspress. I dessa situationer blev det tydligt vilka roller vi tog i gruppen och hur vi fungerade under press. Deltagande under de tre övriga internaten var utvecklande, bland annat då det gavs gott om möjligheter till utvärdering av den egna prestationen. Övningar i grupp gav ökad förståelse för hur vi fungerar och hur olika förutsättningar i omgivningen påverkar vår prestation och vårt samarbete. Den ökade självkänedom som vi uppnådde under kursens gång anser vi kommer vara till nytta av såväl privat som i vårt framtida arbetsliv.

5.2 Kommunikation och feedback

Managementlärdom 2: Öppen kommunikation och väl fungerande feedback är viktigt för att hålla samman en organisation och team. Ledningen bör skapa ett klimat där kommunikation underlättas för att minska risken för missförstånd. Det är viktigt att ge feedback till medarbetare för att motivera dem till vidare utveckling och styra dem i rätt riktning.

5.2.1 Nordea

Under vår studie fick vi veta att kommunikationen inom flera av storbankerna var bristfällig i flera led, speciellt från ledningen till medarbetarna och vice versa. Problemet med tröga kommunikationskanaler uppgavs vara en följd av att bankerna

är stora organisationer. Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (1994) tar upp att ett vanligt problem är att ledningen inte alltid vet huruvida ett meddelande har gått fram eller hur det har tolkats. För att undvika detta kan feedback användas. Feedback anser vi är av stor betydelse i organisationer då missförstånd i kommunikationen kan leda till problem. På ett av Nordeas Private Banking- kontor, var kommunikationen mellan medarbetare och chef mycket välfungerande. Medarbetarna på kontoret menade att deras chef tar till sig deras synpunkter. Den goda kommunikationen som råder på kontoret kan tänkas hänga samman med att den aktuella Private Banking- enheten har ett bra samarbete och genererar bra resultat. Det uppgavs att chefen ofta frågar medarbetarna vad de anser innan han fattar beslut. Medarbetarna poängterade att det är viktigt med feedback för att veta när man gör rätt eller fel samt för att bli motiverad. Vid avrapportering uppmärksammade vi detta för ledningen och förklarade betydelsen av att ha goda kommunikationskanaler. Gellerman (1995) anser att det är viktigt för en ledare att ta reda på vilka behov som driver de anställda genom att lyssna till dem och prata med dem. Detta leder även till att ledaren bättre förstår vad som är viktigt för de anställda och vad deras inställning är.

5.2.2 Teamet

Teamet förde en öppen dialog och intog en ödmjuk attityd, vi ansträngde oss för att kommunicera öppet. Bra kommunikation ser vi som ett av de viktigaste redskapen för att ett team ska kunna samarbeta. Vi anser att bra kommunikation krävs för att ett team ska kunna fatta beslut, lösa problem, förmedla information och sköta relationer. Vi anordnade inte några veckomöten eller liknande för att kunna ventilera åsikter, utan detta var något som skedde parallellt under arbetets gång. I efterhand kan vi tycka att det hade varit en fördel att arrangera mer formella möten oss fyra emellan. Detta för att effektivisera feedbacken och betona vikten av den ännu mer. Under arbetets gång förde vi en kontinuerlig dialog om vad vi ansåg om varandras arbete. Problem och irritationsmoment diskuterades då de uppkom, vilket möjliggjorde att arbetet kunde fortskrida. Då någon märkte att det fanns irritation eller frustration i teamet, samlades vi för att diskutera vad som var fel. Då gruppen delades in i två grupper innebar detta ett ökat behov av feedback inom teamet. Detta för att ge alla överblick över projektet som helhet och för att hjälpa varandra.

5.2.3 Uppdragsgivaren

Då vi inte hade daglig kontakt med vår uppdragsgivare, var den feedback och det stöd vi fick från honom av stor betydelse. Denna feedback var viktig, för att säkerställa att vi arbetade i linje med Nordeas önskemål. Private Banking var vid projektets uppstart ett okänt begrepp för oss. Feedback från uppdragsgivare var därför viktig för att vi inte skulle missa väsentlig information. Vi insåg vikten av att kontinuerligt följa upp varandras arbete samt ge varandra kontinuerlig feedback. Detta menar Carlzon (1987) är av vikt för att bibehålla en helhetsbild över projektet och se till att teammedlemmar arbetar åt samma håll. Vidare anser han att en viktig del i kommunikationsprocessen är väl fungerande feedback. Han anser att denna process är särskilt viktig då medarbetare arbetar på olika avdelningar och därmed inte kommer i daglig kontakt med varandra och sin ledare.

5.3 Motivation

Managementlärdom 3: Motivation är en viktig drivkraft i allt arbete. Vi anser att ansvar, förtroende och stöd samt rättvisa är viktiga faktorer för att motivera människor. Ledningen bör således försöka delegera ansvar och ge förtroende samt försöka skapa rättvisa mellan medarbetare.

5.3.1 Ansvar

Att bli tilldelade ett projekt som vi fann intressant och spännande motiverade oss. Uppdraget var av omfattande karaktär och delegerades av högsta ledningen inom Nordea. Därmed lades ett stort ansvar på oss som team att leverera en slutprodukt av relevans. Ingen av oss hade tidigare genomfört ett projekt med liknande utformning, detta var ytterligare en motivationsfaktor. Enligt Kreitner & Kinicki (1992) är motivation något som föds ur känslan av att kunna uträtta något av relevans och värde och att få erkännande för det som individ eller team presterar. Samtliga inom teamet upplevde att vi arbetade med ett projekt där det förväntades att vi levererade något av värde.

När vi efter ett par veckor blev informerade om att projektet skulle presenteras för högsta ledningen i Stockholm, var detta för oss en klar indikation på att vårt arbete skulle tas på allvar vilket även höjde vår motivation. Enligt Hagemann (1990) är de flesta personer motiverade och villiga att lära sig nya saker och anstränga sig genom att ta sig an uppgifter där de får möjlighet att utmana sig själv.

Ansvarsfördelning inom teamet är en intressant fråga. Jern et. al. (1995) menar att när det inte klart framgår vem som är ansvarig för vad, ges ett skydd mot att drabbas av det specifika ansvaret för ett specifikt uppdrag. Trots att vi inte tydligt hade uttalat vem som var ansvarig för vad, var vi motiverade att prestera en bra slutprodukt. För utomstående parter framgår det inte vem som gjort vad i vårt projektarbete eller vilken ansvarsfördelning som varit gällande. Pressen att prestera bra på ett individuellt plan inom teamet ligger således på en annan nivå. Ansvar inom vårt team handlar följaktligen snarare om en social press gentemot de övriga tre i teamet.

5.3.2 Förtroende och stöd

Vi hjälptes åt att motivera varandra vid motgångar i projektarbetet. Det var när motgångarna uppstod som motivationen behövdes som mest. Att kunna motivera varandra ser vi som en fördel med att arbeta i team.

Personliga motgångar hade stundtals negativ inverkan på vår motivation. Denna effekt försökte vi minimera genom att hålla en öppen diskussion. Eftersom vi hade ett bra arbetsklimat var även personliga problem något som vi delade med oss av.

Därmed fanns det förståelse från arbetskamraterna de dagar som någon i teamet hade problem.

Under projektets gång upplevde vi stundvis nedsatt motivation på grund av motgångar i arbetet. Det handlade bland annat om fördröjningar när det gällde att få tillgång till information. Dessa motgångar kunde vi ventileras under våra internat och fick därmed stöd från de andra projektteam som hade liknande problem. Vi lyckades stundtals finna gemensamma lösningar på våra problem.

Som vi tidigare nämnde är feedback en viktig del i kommunikationsprocessen. Det bör tilläggas att feedback även är en viktig aspekt i motivationshöjande syfte, (Carlzon, 1987). Genom att kontinuerligt läste varandras texter och lyssnade på varandras idéer, kunde vi ge varandra feedback för att motivera till fortsatt arbete.

Vi har som individer behov av att ta beslut, ständigt lära oss nya saker samt ett behov av stöd och respekt från andra. Såväl vår uppdragsgivare som vår handledare gav oss förtroende och stöttade oss under hela processen; som vägledare, bollplank och stödpersoner. Detta motiverade oss att prestera så bra som möjligt. Under den period vi arbetade på Nordea, tog vi till oss mycket information och satte oss in i ett ämne som vi aldrig tidigare behandlat. Detta var utmanande, intressant och nyttigt för oss. Det goda bemötandet från medarbetarna motiverade oss också. Alla som vi kontaktade under arbetets gång hade en positiv inställning till projektet.

5.3.3 Rättvisa

Fördelningen av arbetsuppgifter är något som diskuterades i teamet. De Klerk (1993) menar att arbetsfördelning i allmänhet alltför sällan planeras medvetet utifrån person, kompetens, arbetsinnehåll och påfrestning. En ogenomtänkt arbetsfördelning kan ge upphov till avundsjuka, rivalitet och nedsatt motivation. Såväl över- som understimulering utsätter individer för stress. I internatgrupperna upplevde vi att irritation lätt uppstod då någon i gruppen inte engagerade sig i samma utsträckning som övriga gruppmedlemmar. En väl genomtänkt arbetsfördelning där alla var delaktiga hade lett till bättre stämning inom grupperna och prestationen hade säkerligen ökat. Vi diskuterade arbetsfördelningen i projektteamet regelbundet. Vi insåg, särskilt under projektets senare tid, att detta är en viktig fråga för att motivera till prestation. Vi var som mest effektiva och motiverade de dagar då alla hade en meningsfull och rättvist fördelad uppgift.

Vi har under projektets gång varit införstådda med att en teammedlem tyvärr skulle avvika under den sista månaden. Detta är något som övriga tre teammedlemmar inte kunde påverka då det var bestämt redan innan kursstart. Vi har inte i någon nämnvärd utsträckning diskuterat detta i teamet. Under slutfasen av arbetet var vi således endast tre personer som arbetade tillsammans. Detta var ett problem då resterande del av teamet upplevde det som orättvist att arbeta hela dagarna medan den fjärde teammedlemmen var på semesterresa. Detta ledde till nedsatt motivation och vi fick arbeta hårdare för att motivera varandra. Med facit i hand borde vi ha diskuterat detta och eventuellt inte accepterat frånvaron under nuvarande förhållanden.

5.4 Mål

Managementlärdom 4: Uppställning av mål och vision är viktigt för att driva arbetet framåt i rätt riktning i en organisation eller i ett team. Mål och visioner måste vara uttalade, det vill säga förmedlade till alla, de måste ha en överskådlig tidsgräns och vara uppfyllbara för att verka effektivt. Det är ledningens uppgift att ställa upp mål och visioner samt att förmedla dessa.

5.4.1 Nordea

Övergripande gemensamma mål kan liknas vid vad Källström (1995) beskriver som en vision, det vill säga ett övergripande mål som anger den eftersträvade riktningen för ansträngningarna, ger inspiration och kraft samt underlättar kommunikationen. Mål däremot är något som ställs upp på kortare tidshorisont.

Under projektarbetet insåg vi vikten av att samtliga medarbetare inom en organisation är medvetna om företagets mål och visioner. Senge (1995) menar att när alla i en organisation vet vad företagets vision är, framgår det för dem vad de ska sträva mot för att nå visionen. Hos flera av de aktörer vi studerat är verksamheten uppdelad i olika affärsområden, varav Private Banking är ett. Bland ett par av dessa framkom att mål och visioner inte är tydligt uttalade mellan affärsområdena. Vi informerades om att detta leder till att affärsområdena ibland motarbetar varandra. Fördelning av mål och visioner kan således betraktas som ett sätt att hålla samman organisationen och få den att arbeta åt samma riktning. Vi ser det som ledarens roll att förmedla mål och visioner till sina medarbetare. Alla företag har mål och visioner i sina verksamheter och det är med bakgrund av ovanstående resonemang viktigt att dessa sprids ut i organisationen.

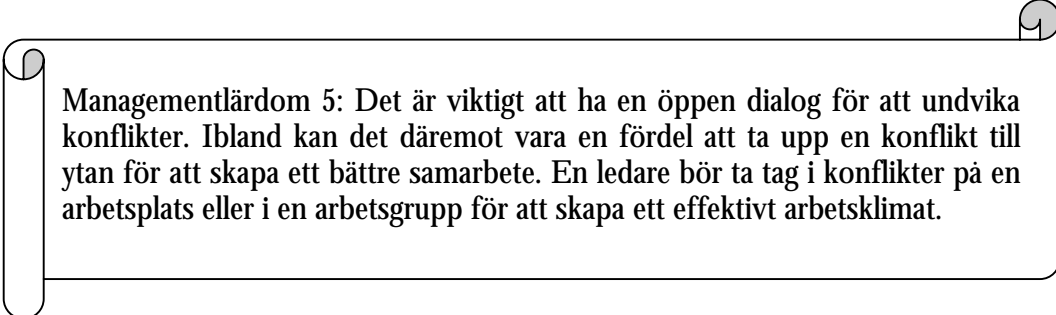
5.4.2 Teamet

Vi arbetade i projektteamet mot mål som ställdes upp på olika tidshorisonter. För att mål ska vara motiverande finns det enligt Smither (1998) tre kriterier: De ska vara uttalade, ha en överskådlig tidsgräns och vara uppfyllbara. Teamet arbetade med att för varje dag och för varje vecka ställa upp delmål. Vi ställde, som tidigare nämnts, i ett tidigt skede upp en tidsplan för hela projektet. I denna angav vi våra målsättningar för varje månad och varje vecka. I början av varje arbetsvecka ställde vi upp dagsmål för att nå upp till veckans mål. Vi försökte varje dag att dela in teamet efter de arbetsuppgifter som fanns för dagen för att effektivisera arbetet. Arbets sättet att ställa upp denna typ av delmål kan liknas vid vad Jacobson & Thorsvik (1998) kallar Management by Objectives. Arbetsmetoden fungerade bra att arbeta efter, bland annat då den skapade en överblick över vad alla i teamet arbetade med. Metoden kunde dock ha effektiviserats ytterligare. Detta genom att exempelvis dra ännu större

nytta av teammedlemmarnas olika färdigheter vid arbetsuppdelningen eller genom att revidera veckorapporten oftare.

Vi försökte sätta upp realistiska mål, då vi märkte att detta lätt ledde till större motivation. Vi kan således här konstatera att Smithers kriterier för motiverande mål direkt kan appliceras på vårt arbete. De dagar då vi nådde upp till dagens mål kände vi oss nöjda och mer motiverade att fortsätta nästa dag, än de dagar då vi inte lyckades nå upp till målen. Detta då vi i dessa fall påföljande dag fick inleda med att slutföra gårdagens arbete, vilket var frustrerande.

5.5 Konflikter



Managementlärdom 5: Det är viktigt att ha en öppen dialog för att undvika konflikter. Ibland kan det däremot vara en fördel att ta upp en konflikt till ytan för att skapa ett bättre samarbete. En ledare bör ta tag i konflikter på en arbetsplats eller i en arbetsgrupp för att skapa ett effektivt arbetsklimat.

5.5.1 Private Banking

Flera aktörer inom Private Banking har som mål att rådgivarna ska ta hand om sina kunder med omsorg, vilket i sin tur motsäger deras vilja att varje rådgivare ska ha ett stort antal kunder. Detta är något som de tog upp som källor till konflikt inom organisationerna. Czarniawska, B & Sevón G (2003), menar att konflikter uppstår då man inte följer de beslut som är tagna, det vill säga att man agerar i motsatt riktning. Här är det ledarens uppgift att skapa en kommunikationskanal där medarbetare och ledningen kan ha en ömsesidig dialog för att undvika konflikter.

Under projektets gång uppstod en intern konflikt anseende genomförandet av konkurrentintervjuer. Vi och uppdragsgivaren hade olika synpunkter kring hur dessa skulle genomföras. Problemet löstes dock relativt lätt genom en diskussion med vår uppdragsgivare som förstod våra argument och lät oss sköta undersökningen på det sätt vi ville.

5.5.2 Teamet

Under projektets gång hade vi inte någon större öppen konflikt som påverkade arbetet i negativ bemärkelse. Irritationer uppstod då vi stötte på motgångar. Dessa irritationer försökte vi lösa genom diskussion av problemet tills det var löst för att kunna jobba vidare med projektet som ett enat team. Vissa förbättringar hade dock kunnat genomföras här, exempelvis kunde kommunikationen ha varit ännu klarare. Det är dock inte alltid lätt att ta upp missnöjen eller irritationsmoment till ytan, särskilt inte i ett team som nyligen bildats. Edström, Norbäck och Rendahl (1990) menar att man genom att arbeta i team, kan uppnå en känsla av trygghet och

samhörighet. Det kan då finnas en risk att team inte tar itu med problem för att de inte vill störa friden i teamet. Detta kan i sin tur resultera i att onödiga konflikter uppstår, vilka kunde ha förhindrats genom en öppen dialog. En tänkbar förklaring till att vi inte hade någon större konflikt är att tre av teammedlemmarna enligt personlighetstest visat sig vara konfliktundvikande med en strävan att uppnå harmoni med andra.

Två av teammedlemmarna reste bort under en vecka i november. Under denna vecka tillstötte olyckligtvis problem i arbetet för de två teammedlemmar som var kvar i Sverige. Detta resulterade i att det fanns frustration i teamet veckan därpå. Detta är den enda konflikt som öppet togs upp till ytan. Den var varken stor eller långvarig, men gruppen diskuterade dels det problem som tillstötte och dels frånvaron av de två teammedlemmarna. Efter diskussionen var luften rensad och vi kände oss stärkta av att ha klarat oss ur problemet. Lennéer-Axelsson & Thylefors (1991) menar att väl genomgångna kriser och konflikter stärker ett teams självkänsla och tilltro till den egna förmågan att hantera svårigheter. Det är viktigt att ha i bakhuvudet att konflikter ofta leder till något bra. Konfliktbearbetning innebär att angelägna ämnen kommer upp till ytan och blir synliga. Innan detta sker ligger problemet i det fördolda och orsakar spänningar inom teamet. När ett problem väl lyfts fram i ljuset kan teamet arbeta med problemet och därmed hoppas på förbättringar.

5.6 Arbetsmiljö

Managementlärdom 6: Administrativ ordning och en god arbetsmiljö i övrigt är viktiga faktorer för att underlätta arbetet. Ledningen bör verka för att skapa en god arbetsmiljö och en företagskultur där medarbetarna trivs och känner sig delaktiga.

5.6.1 Fysisk arbetsmiljö

Vi fick tidigt tillgång till ett kontor med en dator på Nordea i Malmö. Rummet var av generös storlek för en person att arbeta i. Det faktum att vi satt fyra personer i rummet bidrog till att arbetsmiljön blev intim. Det var stundtals trångt och obekvämt, men gav oss samtidigt förutsättningar att på ett enkelt sätt bolla idéer med varandra. Efter ett par veckor blev det lätt rörigt i rummet, därför delade vi tidvis upp oss i olika rum. Mer utrymme och fler datorer tror vi hade kunnat effektivisera vår arbetsprocess.

5.6.2 Administrativ ordning

Vi var i stort på samma nivå gällande vilken grad av administrativa rutiner som vi önskade arbeta under. Vi försökte hålla ordning på såväl administration som organisation inom teamet. Det är klart att olika bitar tidvis var stökiga eller oklara, men vi arbetade för att hela teamet skulle ha överblick över arbetet. Källström (1995)

menar att frånvaro av administrativa rutiner kan orsaka problem och misslyckanden i affärlivet. Vi ansåg det viktigt att alla hjälptes åt att hålla denna ordning. Vid ett par tillfällen belastades vi med onödigt arbete på grund av att exempelvis något papper kom bort eller att ett dokument saknades i datorn. Detta skapade irritation. Nästa gång någon av oss startar upp ett större projekt kommer vi lägga ännu större vikt vid administrativ ordning.

5.6.3 Att vara en del av företagskulturen

Allt eftersom projektarbetet fortskred upplevde vi oss mer och mer som en del av Nordeakontoret. Vi lärde känna medarbetarna på våningsplanet där vi satt och även medarbetarna inom Private Banking. Att vi varje dag åt lunch i den gemensamma lunchrestaurangen anser vi bidrog till att vi blev en naturlig del av kontoret. Detta drev oss till att försöka leverera en så bra slutprodukt som möjligt. Att vi varit beredda att arbeta hårt med projektet antar vi i viss mån beror på att uppdragsgivaren och medarbetarna på Nordea bemötte oss väl. En välkänd mänsklig funktion är reciprocation, vilken bygger på att om någon bemöter dig väl så kommer du att bemöta denna person väl tillbaks (Tullberg, 2002). Samuelsson, L A red (2004), menar att om företag lyckas utforma en god arbetsmiljö så påverkas de individuella prestationerna vilket kan leda till uppfyllande av företagets mål men även till att individuella mål uppfylls. En managementlärdom vi kan utläsa av detta är att en ledare bör visa välvilja och tillit till sina medarbetare. Då kommer de sannolikt att besvara detta beteende med att arbeta mer för företaget och en stabilare företagskultur skapas.

6. Managementlärdomar i ett vidare perspektiv

De managementlärdomar vi har diskuterat är mer eller mindre viktiga i olika sammanhang, men vi menar att de kan tillämpas i de flesta företag. I större företag kan flera av managementlärdomarna vara viktigare att ta hänsyn till då stora företag är komplext uppbyggda. I lågkonjunkturer anser vi att samtliga diskuterade managementlärdomar är viktiga att ta hänsyn till. Detta för att kunna effektivisera och ta tillvara alla resurser som finns tillgängliga, detta för att inte drabbas onödigt hårt av lågkonjunkturen.

Under kursen ökade vi vår förståelse för management. Samtidigt insåg vi svårigheten i att klart definiera detta begrepp, då management är ett komplext fenomen. I början av kursen trodde vi att management handlade mycket om teorier kring hur en chef bör vara och hur en ledare på olika sätt kan påverka medarbetare. Idag ser vi management ur ett vidare perspektiv. För oss står management idag för olika former av styrning och ledning, genom vilka ledningen försöker tillgodose olika intressenters behov.

Under arbetets gång fick vi erfarenheter, gjorde observationer och förvärvade managementlärdomar kring management utifrån vår teamprocess och från projektarbetet. Vi menar att våra managementlärdomar kan användas för att dra slutsatser även kring hur en bra ledare bör vara. Vi menar att en bra ledare bör ha god självkännet som samt kunna skapa ett organisationsklimat med öppen kommunikation. Vidare är en förmåga att kunna motivera medarbetarna av stor vikt och förmågan att förmedla vision och mål ner i organisationen. Konflikt hantering är även en viktig egenskap hos en bra ledare samt förmågan att skapa en god arbetsmiljö.

De managementlärdomar vi har diskuterat är mer eller mindre viktiga i olika sammanhang, men vi menar att de kan tillämpas i de flesta företag. I större företag kan flera av managementlärdomarna vara viktigare att ta hänsyn till då stora företag är komplext uppbyggda. I ett stort företag finns mycket resurser samlade på olika håll. Det blir därmed av större vikt att alla vet vad de är duktiga på och att de olika resurserna utnyttjas trots att de är spridda. För att få information om vilka resurser som finns på olika håll i organisationen krävs också god kommunikation och feedback. Behovet av god kommunikation ökar i större företag för att hålla ihop organisationen samt se till att alla avdelningar arbetar åt samma håll. En annan följd av god kommunikation är att medarbetarna kan känna större delaktighet. I mer konkurrensutsatta branscher samt branscher med snabb förändring menar vi att, välutvecklad kommunikation är viktig för att utnyttja den information som finns i organisationen om omvärlden.

I lågkonjunkturer anser vi att samtliga diskuterade managementlärdomar är viktiga att ta hänsyn till. Detta för att ta tillvara alla resurser som finns tillgängliga och inte drabbas onödigt hårt av lågkonjunkturen. Exempelvis menar vi att motivation, tydlig målformulering, kommunikation och feedback blir ännu viktigare i en lågkonjunktur än i en högkonjunktur för att hålla gnistan uppe och för att få alla att arbeta vidare mot samma mål.

I företag med diversifierad personalsammansättning är sannolikt behovet av god konflikthantering större än i företag med homogen personalomsättning. Då människor med olika bakgrunder, kulturer eller synsätt har skilda sätt att hantera olika situationer, kan vi tänka oss att detta lätt skapar konflikter.

Under projektarbetet satte vi oss in i ett område (Private Banking) som vi inte hade någon tidigare kunskap inom. Vi lyckades presentera ett projektarbete som vi fick mycket beröm för av Nordeas ledning och medarbetare. Vi fick veta att flera av de åtgärdsförslag vi arbetade fram kommer att implementeras inom Private Banking, vilket är mycket glädjande. Projektets genomförande var arbetsamt men även lärorikt och roligt. Det kändes bra i slutet då både vi och företaget var tillfredsställda. Vi hade inte kunnat prestera ett så bra resultat om vi inte arbetade ihop som ett team och som strävade efter ett gemensamt mål.

Avslutningsvis vill vi nämna att kursen management har bidragit mycket till vår utveckling och vårt lärande inom management. Projektarbetet i synnerhet, då den problematik vi behandlade på Nordea gav oss en verklig inblick i hur arbetslivet kan fungera. Projektarbetet tillsammans med övriga kursmoment gav oss erfarenheter som vi sannolikt kommer att ha stor nytta av ute i arbetslivet.

7. Referenser

- Bakka, J F. Fivelsdal, E & Lindkvist, L. (1993) *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*, Malmö: Liber-Hermods.
- Bauman, Zygmunt (1992) *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Belbin, M. (1993). *Management Teams: Så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Briner, W. Geddes, M & Hastings, C. (2001) *Projektledaren*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Carlzon, J. (1987). *Riv pyramiderna- en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.
- Czarniawska, B & Sevón G. (2003) *The Northern Lights – Organisation theory in Scandinavia*. Malmö: Liber AB.
- Dagens Industri Bilaga (september 2004). *Private Banking*
- Edström, Norbäck & Rendahl (1989). *Förnyelsens Ledarskap*. Stockholm: Norstedt
- Gellerman, S W. (1992). *Att motivera till ökad insats*. Malmö: Richters Förlag AB
- Hagemann (1990). *Konsten att motivera*. Malmö: Liber.
- de Klerk, A. (1993). *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Stockholm: Timbro.
- Jacobsen & Thorsvik (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jern, S. Boalt-Boëthius, S. Hidman, U & Högberg, B. (1995). *Grupprelationer- en antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- n
Karlöf, B & Helin Lövingsson, F. (2003). *Management: begrepp och modeller*. Stockholm: Ekerlid.
- Katzenbach, J R. (1998). *Ledningsteam- hur man frigör ledarpotential hos både team och individer*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Kreitner, R; Kinicki, A. (1998) *Organisational Behaviour*). Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Lindblom, Börje & Wisén, Jan (1997). *Effektivt projektarbete* Stockholm: Fritze.

- von Krogh, G. Ichijo, K & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Lennéer-Axelson, B & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lind, J-E & Skärvad, P-H. (1998). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Marton, F, Hounsell, D & Entwistle, N. (2000). *Hur vi lär*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur: Lund.
- Nordeas hemsida: www.nordea.com
- Normann, R. (2001). *När kartan förändrar landskapet*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Samuelsson, L A (red). (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen Industrilitteratur.
- Senge, P M. (1995). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Smither, R D (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. New York: Longman.
- Tullberg, J (2002). *Reciprocitet: etiska normer och praktiskt samarbete*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Törnlund, O. (2004-10-06). Personlig intervju, Malmö.