



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

FEK 261
HT 2002

Managementrapport

- Reflektioner och lärdomar kring projektet HSB Malmö,
management och grupprocessen



Handledare/Resurspersoner
Stefan Sveningsson (EHL)
Bengt Skånhamre (HSB Malmö)

Författare
Anna Duda
Björn Hallerborn
Camilla Larsson
Johan Malmros

Förord

Detta är en rapport innehållande reflektioner och lärdomar inom ramen för Managementprogrammet på magisternivå på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Rapporten är skriven under höstterminen 2002 och arbetet motsvarar cirka en termins studier. Rapporten är indelad i tre delar där den första utgör huvuddelen och syftar till att spegla vårt projektarbete på HSB Malmö. Den andra och tredje delen beskriver våra lärdomar vad gäller management på HSB Malmö respektive hur vi studenter fungerat som grupp under projektarbetets gång.

Vi vill tacka alla som på ett eller annat sätt hjälpt oss att genomföra detta projektarbete:

Vår handledare vid Ekonomihögskolan i Lund, Stefan Sveningsson, för idéer, teorier och feedback på arbetet.

Marknadschef och tillika vår resursperson/projektvärd på HSB Malmö, Bengt Skånhamre, för outtröttligt stöd och engagemang i vårt arbete, värdefull information om HSB Malmö, kreativa idéer och feedback.

Alla anställda på HSB Malmö, HSB ledamöter och ledamöter i HSB Malmös styrelse som tagit sig tid för intervjuer, ledningsgruppen och kundansvariga som ställt upp på workshops samt VD för två givande diskussionsträffar.

Vi vill även tacka handledarna på Managementkursen för hjälp vid projektrevisionen.

Lund den 15 januari 2003

Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan i Lund

Anna Duda

Björn Hallerborn

Camilla Larsson

Johan Malmros

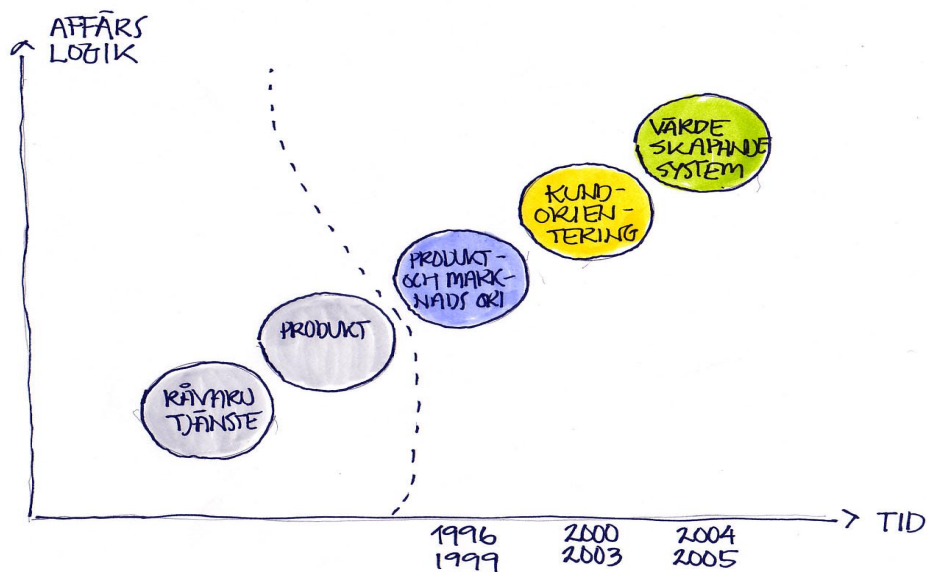
INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL 1: PROJEKT HSB MALMÖ	4
1. PROBLEMFÖRMULERING	4
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	6
2.1. KVALITATIV METOD	6
2.2. KRITIK	7
2.3. MÅLGRUPP	8
3. TEMATISERINGAR	9
3.1. INLEDNING.....	9
3.2. MEDLEMSORGANISATION ELLER VINSTDRIVANDE FÖRETAG?.....	10
3.3. KUNDTÄNKANDE	14
3.4. KOMMUNIKATION OCH INFORMATION	17
3.5. KOMPETENS	21
3.6. VISIONSARBETE	25
3.7. LEDARSKAP	28
3.8. FÖRETAGSKULTUR.....	33
3.9. ORGANISATIONSSTRUKTUR	37
3.10. SAMMANFATTNING	40
4. REKOMMENDATIONER	42
4.1. KUNDORIENTERING ANPASSAD TILL KUND-/MEDLEMSSYNNEN.....	42
4.2. SAMVERKAN MELLAN OLIKA GRUPPER	44
4.3. SJÄLVSTÄNDIGT AGERANDE PERSONAL	44
4.4. LEDARSKAPET OCH ORGANISATIONSSTRUKTUREN	45
4.5. STÄNDIG FÖRÄNDRING.....	45
DEL 2: LÄRDOMAR OM MANAGEMENT	48
1. VAD ÄR MANAGEMENT?	48
2. EN BRA LEDARE MÅSTE VARA TYDLIG	48
3. EN BRA LEDARE MÅSTE KUNNA HITTA EN BALANS MELLAN KRAV OCH KONTROLL	50
4. EN BRA LEDARE MÅSTE VARA TROVÄRDIG	51
5. EN BRA LEDARE MÅSTE KUNNA ANPASSA SITT LEDARSKAP EFTER SITUATIONEN.....	51
6. EN BRA LEDARE MÅSTE KUNNA SE HELHETEN	52
7. EN BRA LEDARE MÅSTE KUNNA SKAPA EN MILJÖ SOM GYNNAR SAMARBETE.....	53
DEL 3: LÄRDOMAR OM GRUPPROCESSEN	55
1. ÄR VI EN GRUPP ELLER ETT TEAM?	55
2. HSB-GRUPPENS PERSONLIGHETER.....	56
3. KONFLIKTHANTERING	57
4. GRUPPROCESSEN	58
4.1. Dags att lära känna varandra	59
4.2. Frid och fröjd.....	60
4.3. Vad gör vi, hur gör vi det och vem gör vad?	61
4.4. Nu flyter det på.....	64
5. SLUTLIGA LÄRDOMAR.....	65
KÄLLFÖRTECKNING	66
BILAGA 1	68
FRÅGOR TILL ANSTÄLLDA.....	68
BILAGA 2	70
FRÅGOR TILL HSB MALMÖS STYRELSE.....	70
BILAGA 3	72
FRÅGOR TILL HSB LEDAMÖTER	72

Del 1: Projekt HSB Malmö

1. Problemformulering

HSB Malmö står idag inför en önskan om att bli en mer kundorienterad och lärande organisation. Detta för att på sikt bli mer av ett värdeskapande system än vad HSB Malmö är i nuläget. Som i ett led för få mer kundorienterade och lärande medarbetare arbetar HSB Malmö idag med affärsplan och målstyrning. Denna förnyelseprocess som pågått sedan nuvarande VD tillträdde 1995 har lett till en rad olika omorganiseringar.



(Modellen är ritad av Bengt Skånhamre, HSB Malmö)

Den senaste omorganiseringen medförde bland annat ett införande av ett nytt kundansvarisystem med sex stycken kundansvariga som ska vara ansvariga för kundrelationer och kundanalyser. Denna omorganisation tog sin början i mars 2002 och idag (årsskiftet 2002/2003) upplever ledningen på HSB Malmö, på grund av olika orsaker, att de kanske inte nått dit de förväntade sig. Vår bedömning är att detta beror på en rad olika faktorer som inte är knutna till vare sig några specifika personer eller det nya systemet i sig. Vi tror att HSB Malmö står inför en utmaning som ligger på ett än djupare plan än så.

Vi anser att förnyelseproblematiken bland annat har att göra med det faktum att organisationen fram till 1993 varit helt isolerad från konkurrens. HSB-föreningar var tidigare tvungna att köpa sina varor och tjänster från HSB Malmö, då detta var fastställt i stadgarna. Detta skapade en oerhörd säkerhet för organisation, då det var omöjligt att förlora några kunder. Kort efter det att stadgebundenheten togs bort, tillträdde också en ny VD. En VD som hade en klar marknadssyn som innebar ett nytt synsätt och en vilja att anpassa organisationen till den ständigt föränderliga marknaden. Förändringsbenägenheten inom organisationen kanske inte motsvarade vad VD hade hoppats på, vilket lett till att HSB Malmö idag står inför en rad utmanande utvecklingsmöjligheter.

Som grund för vårt projekt har bland annat en projektbeskrivning legat, vilken lyder som följer:

HSB önskar ett projektarbete som ägnas åt övergripande strategiska frågor och som handlar om organisationens profilering, utveckling och kompetensförnyelse. HSB befinner sig i en komplex och föränderlig omgivning med krav på kontinuerlig förnyelse och flexibilitet. Samtidigt är det för HSB angeläget att vidmakthålla vissa historiska värden som utgör dess unika profil och kärnkompetens. HSB befinner sig därmed i ett läge med krav på både strategisk förnyelse och strategisk kontinuitet.

För ledningen utgör detta strategiska dilemma också flera organisatoriska utmaningar (ledarskap, kompetens, struktur med mera) som HSB skulle vara intresserat av att få ytterligare analyserat och belyst.

Ett projektarbete på HSB är därmed ett förhållandevis integrerat uppdrag som handlar om både strategiska och organisatoriska frågor.

(HSB Malmös projektförslag)

Som ovan beskrivs hade HSB Malmö inledningsvis en önskan om att få ett projekt utfört som till stor del skulle handla om hur man ska kunna åstadkomma strategisk förnyelse. Hur har vi med hjälp av bland annat denna beskrivning arbetat fram vårt syfte? Den otydlighet som vi upplevde i HSB Malmös projektformulering, gjorde att vi valde att börja arbeta utifrån ett brett fokus för att i ett senare skede begränsa oss till de som visade sig vara de största utmaningarna för organisationens utvecklingsarbete. Efter samtal med HSB Malmös VD kom vi fram till att vårt inledningsvis breda fokus skulle läggas på HSB Malmös ledamotssystem. Under arbetes gång kom dock ledamotens roll i verksamheten att tonas ned, då vi fann en rad djupare liggande områden som intresserade oss. Dessa områden förde oss tillbaka till den ursprungliga problemformulering som HSB Malmö gett oss och som karakteriseras av organisationens begränsningar när det gäller att skapa förutsättningar för förändringsarbete i takt med omgivningens krav och förväntningar.

Vårt syfte är att beskriva och tolka HSB Malmö i nuläget, och presentera rekommendationer till hur ledningen i framtiden bättre ska kunna skapa organisatoriska förutsättningar för ett strategiskt förändringsarbete.
--

Utifrån vårt syfte och den information som vi samlat in, har vi valt ut ett antal *teman* som vi anser är mest intressanta och utmanande för HSB Malmö att jobba med i önskan om nå större framgång i strategiskt förändringsarbete. Dessa teman (medlemsorganisation eller vinstdrivande företag?, kundorientering, kommunikation och information, kompetens, visionsarbete, ledarskap, företagskultur och organisationsstruktur) utgör grunden för den diagnos av situationen på HSB Malmö som vi presenterar i rapporten. Bakgrunden till den ordning som de kommer att presenteras i, ligger i att vi valt att se dessa utmaningar utifrån organisationen och in, det vill säga att börja med kunden och sluta med organisationsstrukturen. Då det är marknadens krav som ligger till grund för en förändring och kunderna är en del av denna marknad, blir det naturligt att angripa problemet utifrån detta perspektiv. Eftersom vårt fokus är mycket brett och tiden varit knapp, har vi varit tvungna att göra en avgränsning i rapporten.

Vi har valt att koncentrera oss på, att beskriva och diskutera de utmaningar som HSB Malmö står inför idag för att lyckas med strategiskt förändringsarbete. Detta innebär att vi inte kommer att leverera en fullständig lösning, utan istället peka på rekommendationer inom en del av valda teman som vi ansett vara av central art.

2. Tillvägagångssätt

2.1. Kvalitativ metod

I forskningsvärlden brukar man skilja mellan två olika slags metoder, kvalitativ och kvantitativ. I användningen av en kvalitativ metod utgår man i huvudsak från studieobjektets perspektiv, medan man i en kvantitativ i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum¹. Den metod som vi använt oss av har varit av en kvalitativ karaktär då HSB Malmö efterfrågade en analytisk och tolkande undersökning av organisationen. Att utgå från studieobjektets perspektiv innebär enligt Alvesson & Sköldbberg² att man utför en reflekterande studie, vilket kännetecknas av att ”man tar på allvar hur olika slags språkliga, sociala, politiska och teoretiska element är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess i vilken empiriskt material konstrueras och tolkas”. Med detta menas att man fördjupar sig i till exempel resultatet av samtal med och observationer av enskilda medarbetare och vanor och traditioner bland personalen.

2.1.1. Intervjuprocessen

En del, och kanske den största i vårt kvalitativa arbetssätt har varit att intervjua personer i organisationen. Urvalet av dessa personer har skett på lite olika sätt beroende på målgruppen. Man kan säga att vi intervjuat fyra olika målgrupper där urvalet i tre av dessa skett på ett så kallat stratifierat vis³. Detta innebär att man säkerställer att ett bestämt antal av ett visst slag av enheter kommer med i urvalet. För att börja med de tre målgrupperna som hade samma urvalsmetod är detta de anställda (25 stycken), ledningsgruppen och HSB ledamöterna. Bland de anställda valde vi personer med god spridning och variation rörande kön, avdelning och position. Ur ledningsgruppen valde vi att intervjua de som arbetar på kontoret. Vidare har vi utanför kontoret intervjuat sex stycken HSB ledamöter som också utsetts på rent stratifierade grunder då vi efterfrågade personer med spridning vad gäller ålder, kön och antalet föreningar de ansvarar för. Vi har dessutom intervjuat samtliga sex ordinarie ledamöter i HSB Malmös styrelse, vilket därmed kan ses som en totalpopulation⁴. Sist men inte minst har vi vid två tillfällen haft längre samtal med VD Johnny Örbäck som hjälpt oss med att se HSB Malmö ur ett ledningsperspektiv. Vi har som sagt inte intervjuat alla anställda och inte heller alla HSB ledamöter. Detta beror främst på tidsbrist och dessutom är vår bedömning att ytterligare intervjuer inte skulle leda till annorlunda eller ny information, snarare bekräftande av tidigare information. Vi har valt att belysa de intervjuades åsikter genom att genomgående i rapporten använda citat från dessa intervjuer

2.1.2. Observationer, workshops och sekundärdata

Förutom intervjuer har även observationer varit en värdefull källa i vårt arbete. För att lyckas med en kvalitativ metod är det viktigt att vara rent fysiskt nära det man undersöker⁵, vilket vi anser oss ha varit då vi under större delen av terminen suttit på HSB Malmös kontor och träffat personalen dagligen. Ett för oss betydande

¹ Alvesson & Sköldbberg, 1998

² Ibid

³ Holme & Solvang, 1997

⁴ Lundahl & Skärvad, 1999

⁵ Holme & Solvang, 1997

observationstillfälle var HSB Malmös personalkonferens i november. Då fick vi för första gången möjlighet att se hur VD förde fram sitt budskap och HSB Malmös vision till personalen. Detta var intressant då personalkonferensen är det enda tillfället under året då VD är synlig för alla anställda vid samma tillfälle. Vi har även deltagit och gjort observationer på flera andra möten där de kundansvariga och berörda chefer har fört diskussioner om verksamheten. Då vi valt att arbeta mer aktivt med de kundansvariga har dessa ställt upp på extra intervjuer och vidare redogjort för hur en ”vanlig dag på jobbet” kan se ut. Vi har dessutom från första dagen haft nästan daglig kontakt med Bengt Skånhamre som fungerat som kontaktperson på HSB Malmö. Han har kommit med synpunkter och gett oss praktiska tips när det gäller informationsinsamling och idéer om projektet.

Förutom intervjuer och observationer har vi i slutskedet av projektet anordnat workshops med de kundansvariga och ledningsgruppen. Upplägget på dessa har varit relativt ostandardiserat då vi velat skapa kreativa diskussioner personerna emellan. De har till exempel fått arbeta med diskussionsfrågor i både små och stora grupper. Dessa träffar har gett oss en djupare inblick i hur inställningen till förändringar är inom HSB Malmö. Anledningen till dessa workshops var att vi under projektets gång skulle ha möjlighet att framföra våra idéer och resonemang till dessa grupper samtidigt som vi tillsammans skulle lära av detta.

Sist men inte minst har vi tagit del av den sekundärdata som varit tillgänglig om HSB Malmö som till exempel årsredovisningar, HSB Sveriges och HSB Malmös hemsidor, interna rapporter och artiklar. Som inspirationskälla till våra idéer och resonemang har vi även tagit hjälp av litteratur som främst behandlar teorier om organisationsförändring, men även sådan som rör de tematiseringar vi resonerar kring.

2.2. Kritik

Som läsare av denna rapport bör man ha i åtanke ett par saker. För det *första* är denna rapport ett resultat av en subjektiv tolkning av HSB Malmö. En forskare har alltid sina egna referensramar i bagaget, och tolkar oundvikligen i enlighet med dessa⁶. Denna för-förståelse kommer från exempelvis egna erfarenheter, utbildningar eller annat vetenskapligt arbete⁷. Detta är anledningen till att vår tolkning består av en relativt subjektiv sanning, det vill säga inte en absolut. Våra rekommendationer är inte heller något slutgiltigt utan är till för att skapa nya frågeställningar och avslöjanden. Med andra ord, vill vi inte göra några sanningsanspråk och visa på vad som är sant och falskt. Vi vill istället ge HSB Malmö *en* bild av hur de ska kunna arbeta för att bättre kunna skapa organisatoriska förutsättningar i ett förändringsarbete utan att säga att det även kan finnas andra bilder. Vi anser dock mot bakgrund av den empiri som vi samlat in vid denna tidpunkt, tillsammans med våra kunskaper och med de förutsättningar som erbjudits, att det går att göra en poängrik diagnos av den situation som HSB Malmö befinner sig i idag.

⁶ Alvesson & Sköldberg, 1998

⁷ Holme & Solvang, 1997

För det *andra* gäller det att kunna vara kritisk mot de berättande källorna, vilket har att göra med förvrängning av information⁸. Är intervjupersonen ärlig eller ej? Hur stort medvetet eller omedvetet intresse har vederbörande av att vinkla informationen? Hur många led har informationen passerat innan den nått vederbörande? Även om en berättelse inte är sann, kan den trots allt ge värdefull information. Till exempel om personalen säger att det inte utförs utvärderingar på arbetsuppgifter och utbildningar, fast att det gör det, visar detta på något även om det inte är sant. Då vi i huvudsak arbetat med berättande källor bör man ha dessa frågor i bakhuvudet när man läser denna rapport.

För det *tredje* vill vi ställa oss frågan: Var går gränsen för hur många uttalanden man måste ha för att kunna säga att en viss uppfattning är generell? Detta har ibland varit svårt att veta, vilket lett till att vi inte i alla situationer varit helt säkra på om vi kunnat dra de slutsatser som vi gjort.

2.3. Målgrupp

Denna rapport är riktad till ledningsgruppen på HSB Malmö och syftar till att visa vad de kan göra för att skapa organisatoriska förutsättningar för ett strategiskt förändringsarbete.

⁸ Alvesson & Sköldberg, 1998

3. Tematiseringar

3.1. Inledning

HSB Malmö anser att de befinner sig i ett tillstånd av ständig förändring. Nedan följer åtta teman som vi efter våra intervjuer och observationer tagit fram som de mest utmanande för HSB Malmö att jobba med för att uppnå strategisk förändring. Som vi tidigare nämnt, följer temana en viss ordning. Denna ordning innebär att vi ser på organisationen utifrån och in, det vill säga att börja med kunden och sluta med organisationsstrukturen. Då det är marknadens krav som ligger till grund för en förändring och kunderna är en del av denna marknad, blir det naturligt att angripa problemet utifrån detta perspektiv. Under varje tema följer dels en empirinära text innehållande citat från de intervjuade personerna och dels våra sammanfattande tolkningar. Efter tematiseringarna avslutar vi med att presentera några rekommendationer för HSB Malmö. Där för vi ett resonemang kring idéer som ledningen kan tänka på i arbetet inför de utmaningar organisationen står inför.

3.2. Medlemsorganisation eller vinstdrivande företag?

I detta avsnitt kommer vi att presentera uppfattningarna kring förhållandet mellan medlemsorganisation och vinstdrivande företag, vad som ingår i medlemskapet och avsluta med en diskussion kring tre möjliga utvecklingsvägar för HSB Malmö vad gäller deras kund- eller medlemsprofilering.

3.2.1. Kooperationen HSB Malmö

HSB Malmö, och HSB i allmänhet, befinner sig i en speciell situation då det är en kooperativ organisation, det vill säga ägarna (medlemmarna) och kunderna är samma person. Det finns de inom organisationen som anser att den största utmaningen HSB Malmö står inför, är att komma till rätta med. Som en anställd uttrycker det:

”Konflikten vinstdrivande/medlemsorganisation.”

En styrelseledamot ger uttryck för en annan vanlig uppfattning, att man ser företaget som:

”Både vinstdrivande och en medlemsorganisation - det är inget motsatsförhållande.”

Av de intervjuer som gjorts, har det framkommit att det finns skilda uppfattningar mellan anställda, styrelse och HSB ledamöter i frågan om HSB Malmö i första hand är ett vinstdrivande företag eller en medlemsorganisation. Bland de anställda till att börja med, skiljer sig nyanserna i uppfattningarna något åt. Majoriteten ser medlemsnytta som målet och vinst som medlet, vilket en anställd uttrycker som att HSB Malmö är ett:

”Medlemsföretag, men det måste gå runt.”

En annan grupp önskar att det borde fokuseras mer på medlemmarna men tycker att organisationen drar åt att agera mer i vinstintresse. En tredje grupp ser HSB Malmö som en medlemsorganisation men arbetar mot så hög vinst som möjligt i det dagliga arbetet. En sista grupp ser HSB Malmö som främst vinstdrivande och arbetar aktivt för detta, vilket kan illustreras med ett uttalande av en anställd:

”Jag är inte färgad av kooperationsandan, så personligen ser jag HSB Malmö som vinstdrivande.”

Skillnaderna i uppfattning blir större när också åsikterna hos HSB Malmös styrelse och medlemmarna beaktas. En anställd anser att HSB Malmö:

”Bygger och förvaltar bostadsrättsföreningar.”

Denna uppfattning delas av flera anställda. Frågar man däremot styrelsen är åsikten lite annorlunda. En av styrelsens ledamöter anser snarare att HSB Malmö:

”Bevakar och påverkar medlemmarnas intressen.”

De boende i bostadsrättsföreningarna i sin tur, ser på HSB Malmö som någon man kan vända sig till när någonting går snett. En anställd menar att:

”Bostadsrättsföreningarna tycker HSB ska reda upp saker när de inte klarar det själva. Som en storebror.”

HSB Malmö ses också som en paraplyorganisation, vilket av en HSB ledamot uttrycks som att:

”HSB Malmö ska vara ett säkert paraply över bostadsrättsföreningarna.”

Det finns skillnader i åsikterna om vad som utgör HSB Malmös verksamhet och vad som motiverar organisationens existens. Uppfattningarna varierar bland de anställda, men skillnaderna blir tydligare när också åsikterna från HSB Malmös styrelse och HSB ledamöter beaktas.

3.2.2. Kvarlevor från den stadgebundna tiden?

Fram till 1993 bands bostadsrättsföreningarna av sina stadgar, att anlita HSB Malmö för sin administrativa förvaltning. Detta kan vara en orsak till att det både inom företaget och i bostadsrättsföreningarna verkar finnas en osäkerhet om vad som ingår, respektive inte ingår i medlemskapet. En anställd säger:

”På HSB Malmö vet man inte vad som ingår i medlemskapet och vad man ska ta betalt för.”

Detta skulle kunna innebära att tjänster som inte ingår i priset utförs ändå utan extra kostnad för bostadsrättsföreningarna. Anledningar till det kan vara att det är oklart om de ingår, att de ingick under den stadgebundna tiden eller för att man är snäll. Det finns de som tycker att kontakten med kunderna är lite för nära. Till exempel menar en anställd:

”Vi har för nära kontakt med kunden. Det går inte att vara konkurrenskraftig när man är kompis med kunden.”

Vad de olika tjänsterna kostar att utföra tycks också vara kopplat till en viss osäkerhet, vilket enligt en anställd kan ha följder då det gäller lönsamhetsberäkningar:

”Vi kan inte identifiera den lönsammaste kunden på grund av att det inte finns kostnadsberäkningar på tjänster.”

När det gäller informationen till bostadsrättsföreningarna menar en anställd att:

”Det finns bara medlemsinformation, ingen kundinformation.”

Detta är någonting som kan innebära att HSB Malmö informationsmässigt behandlar föreningarna som medlemmar och inte som kunder. Informationen, tillsammans med aspekterna ovan, kan ses som tecken på att det fortfarande kan finnas en del kvarlevor från den stadgebundna tiden i HSB Malmös verksamhet.

3.2.3. Kund eller medlem?

Vi har observerat skillnader i åsikterna om hur pass medlems- kontra vinstinriktat HSB Malmö ska vara och är. I flera avseenden tycks HSB Malmö fortfarande vara en medlemsorganisation; Inom företaget verkar en stor del av de anställdas rutiner och arbetsförutsättningar fortfarande vara baserade på medlemstänkandet; Styrelsen ser på HSB Malmö som en medlemsorganisation som i huvudsak existerar för att tillfredsställa medlemmarnas behov och driva deras frågor; Det förefaller som om medlemmarna ser företaget som en medlemsorganisation, som ska hjälpa dem när de får problem som de inte kan lösa på egen hand; Kunskapen om vad som inte ingår i medlemskapet tycks fortfarande vara begränsad och likaså kunskapen om vad olika

tjänster kostar att utföra; Slutligen ter det sig som om den information som skickas till bostadsrättsföreningarna är medlems- och inte kundanpassad.

Samtidigt som HSB Malmö till stor del fortfarande är en medlemsorganisation, framstår det som om de anställda på HSB Malmö förlorar allt mer av medlemsperspektivet i det dagliga arbetet. Om de tillfrågas specifikt om medlemskapet, existerar det men det verkar som om vardagen är fylld av kunder snarare än av medlemmar. Detta tyder på att fokus för verksamheten kommer att bli allt mindre medlemsinriktat. Anledningar till detta skulle kunna vara att HSB Malmö sedan 1993 ofta behandlat en förväntad konkurrens och att det talats väldigt mycket om vinst och avkastningskrav i företaget de senaste åren, till följd av en sämre ekonomisk situation.

Med anledning av nuläget kan vi tänka oss tre möjliga utvecklingsvägar för HSB Malmö. Den *första* möjligheten är att fortsätta som HSB Malmö gör idag. Detta verkar innebära att man inom företaget går mot att bli allt mer vinstdrivande, samtidigt som medlemmar och styrelse förefaller ha en annan uppfattning. Detta skulle kunna leda till ett allt större avstånd mellan organisationen och de man arbetar för, när det gäller verksamhetens mål och drivande. När utvecklingen mot vinstdrivande företag får fortlöpa utan aktiv styrning från ledningen, kanske följderna blir att man inom organisationen har anställda i olika faser av denna utveckling. De anställdas skilda åsikter om kund-/medlemsförhållandet, kan vara ett tecken på att det är så det är på HSB Malmö. Resultatet kanske blir att det finns olika uppfattningar om hur verksamheten ska bedrivas, varvid inte alla medarbetare arbetar mot samma mål. Om det uppkommer någon form av svårighet som är kopplad till att det tycks finnas olika uppfattningar, kan det kanske också vara svårt att upptäcka dessa, förstå vad de härrör sig i eller enas om hur de ska åtgärdas.⁹

Den *andra* utvecklingsväg vi ser, är att mer målmedvetet arbeta mot en högre grad av vinstfokusering i företaget. Detta tror vi kräver ett aktivt arbete för att göra medlemmar och styrelse införstådda med utvecklingen och att för att få dem att se fördelarna. Kanske kan det också vara en fördel att skapa bättre förutsättningar inom företaget, genom att klart definiera vilka tjänster som ingår i medlemskapet och genom att ta betalt för allt arbete som utförs. En sådan utveckling skulle nog också gynnas av kostnadsberäkningar på tjänster, för att klargöra vilka priser man ska sätta, och av att bostadsrättsföreningarna behandlas som kunder, genom till exempel tydlig kundinformation. Om HSB Malmö slår in på den här utvecklingsvägen, framstår det som om medlemsperspektivet kommer tonas ner och att man satsar mer på konkurrens utifrån fysiska värden som pris eller kvalitet.

Den *tredje* och sista möjligheten är att gå på medlemmarnas och styrelsens linje, och satsa tydligare på medlemsverksamheten. Ekonomiskt sett är det fortfarande viktigt att företaget ger avkastning, men det kanske kommer vara utifrån värden som är kopplade till medlemskapet som HSB Malmö konkurrerar. Väljer HSB Malmö en sådan utveckling, räcker det nog inte med dagens låga avkastningskrav för att visa att organisationen arbetar för medlemmarna och inte i första hand vill tjäna pengar på dem. Det finns nog ett behov av att ledningen tydligt visar på den inslagna vägen och gör samtliga anställda till bärare av den kooperativa ideologin, samtidigt som de

⁹ Jonnergård, Lagnevik, Svensson & Wijk, 1984

arbetar utifrån ett ekonomiskt perspektiv. För att lyckas med denna strategi kanske företaget också behöver tydliggöra och utvidga sitt arbete med mjuka värden. Ett exempel på detta åskådliggörs av en anställds åsikt:

”HSB ska jobba med att få bort problemen i bostadsrättsföreningarnas styrelser.”

HSB har som en stor organisation troligtvis en möjlighet att påverka medlemmarnas boendeförhållanden i föreningarna och deras närmiljö, på ett helt annat sätt än den enskilde medlemmen. En anställd säger:

”HSB drar inte nytta av makten att påverka. Man borde kunna göra mycket i närområdet.”

Detta ger intrycket att det kan finnas en del kvar att göra, för att HSB Malmö med framgång ska kunna satsa på denna utvecklingsväg.

3.3. Kundtänkande

I detta avsnitt kommer vi att behandla synen på vem som är HSB Malmös viktigaste kund, lojaliteten hos kunden och relationen med kunden.

Fram till 1993 var bostadsrättsföreningarna genom sina stadgar tvungna att anlita HSB Malmö för sin administrativa förvaltning. Förändringarna 1993 innebar att det ställdes nya krav på HSB Malmö bland annat då det gällde kundtänkande. En anställd illustrerar detta med:

”1993 var första gången vi tog ordet kund i vår mun.”

Kundtänkande, eller kundorientering, är någonting som det arbetas allt mer med inom HSB Malmö. Kundorientering innebär bland annat att verksamheten har sin utgångspunkt i kundens behov och synpunkter.¹⁰ En organisation ska tänka i termer av kunder och inte produkter.¹¹ HSB Malmös VD visar på detta när han talar om företaget, som det ter sig om fem år:

”Då är HSB mer kundinriktat och har nått en del av den externa marknaden.”

Detta ser vi som ett exempel på HSB Malmös mål att organisationen ska bli mer kundorienterad.

3.3.1. Hur ser HSB Malmö på kunden?

Vilka är HSB Malmös kunder och finns det någon eller några som är viktigare än andra? En anställd ser kunderna som:

”Bostadsrättsföreningars styrelser och den enskilde medlemmen.”

En annan anställd tycker att:

”Den lönsammaste kunden är den viktigaste kunden.”

De flesta anställda som vi intervjuat anser att bostadsrättsföreningarna, och framför allt deras styrelser, är de viktigaste kunderna. Ytterst få har sagt sig vara av åsikten att de enskilda medlemmarna är de viktigaste kunderna. En stor del av de tillfrågade anser även att kunderna är lojala men också en aning oengagerade och inkompetenta. Många har också påpekat en aspekt som bland annat uttrycks av en anställd som:

”Det finns en viss tröghet hos våra kunder.”

En annan anställd menar att:

”Vi har bra, lojala och duktiga kunder.”

En lojalitet, som majoriteten av de tillfrågade tycker, har visat sig genom att de flesta bostadsrättsföreningar i alla år har valt att stanna kvar inom HSB Malmö.

¹⁰ Thorsén-Lind, 1998

¹¹ Ringlander, 1998

3.3.2. Kundrelationer

Huvuddelen av de personer vi pratat med inom HSB Malmö, anser att relationerna med bostadsrättsföreningarna överlag är goda, vilket uttrycks av en anställd på följande sätt:

”Relationerna är goda, men det finns ett visst missnöje med förändringarna inom HSB Malmö och informationen kring dessa.”

Det som framkommit som stötestenar i relationerna är i huvudsak osäkra kontaktytor som följd av de ständiga omorganisationerna, vilket illustreras av uttalandet ovan. Andra saker som har tagits upp som viktiga, är svårigheter för HSB Malmö att anpassa sig i tillräckligt hög grad efter föreningarnas individuella önskemål och att deras problem skickas runt i organisationen utan att åtgärdas. En HSB ledamot sade också om bostadsrättsföreningarna att:

”Man tycker HSB kan vara otillgängligt. Förr kunde man komma upp och prata, nu måste man boka tid.”

Det går att skönja en viss skillnad vad gäller bostadsrättsföreningarnas åsikt, beroende på deras storlek och på hur engagerad styrelsen är. En anställd visar på dessa skillnader genom att om föreningarna berätta:

”Vissa tycker att HSB är stelbenta och byråkratiska, särskilt små föreningar som inte förstår att de bara är en liten del av helheten”

En annan anställd menar att:

”Vissa tycker att HSB är flexibla, särskilt de som varit väldigt hårt styrda av HSB förr.”

Det finns goda kundrelationer att bygga på, menar de flesta av de tillfrågade, även om det finns områden som det kan behöva arbetas mer med.

3.3.3. Kunden är din bästa vän

Majoriteten av de anställda på HSB Malmö tycks se bostadsrättsföreningarnas styrelser som sin viktigaste kund, vilket skulle kunna medföra att de inte går på djupet när det gäller kundorientering. Enligt vissa teorier bör hela organisationen arbeta för att se till slutkundens bästa, för att företaget ska nå framgång inom kundorientering.¹² I HSB Malmös fall ser vi de enskilda boende som slutkund och det är dessa som ska vara nöjda, även om HSB Malmö gör affärer med föreningarna. Genom att sköta relationerna med bostadsrättsföreningarnas styrelser och sköta de uppdrag de anställda får av dessa på ett bra sätt, är det möjligt att också de boende blir nöjda varvid slutkundens behov tillgodoses. Den grupp anställda inom företaget som i första hand ser de boende som kunder menar dock att så inte är fallet. De anser att det viktigaste för föreningsmedlemmarna händer ute i bostadsrättsföreningarna. En anställd uttrycker till exempel att de som sitter i föreningarnas styrelser egentligen inte vill sitta på sin post och att detta leder till att:

”Man utför inte sitt uppdrag på rätt sätt och behandlar de boende illa i vissa fall.”

Det finns också de utanför företaget som är av samma åsikt. En HSB ledamot menar:

¹² Gummesson, 1998

”Många styrelseledamöter handlar i egenintresse.”

Det skulle därmed kunna finnas svårigheter att tillfredsställa slutkunden, de boende, genom att rikta kundorienteringen mot föreningarnas styrelser. Kundorientering, utifrån denna synvinkel, skulle istället kunna vara att satsa på verksamhet som hjälper de boende i deras vardagliga liv ute i föreningarna. Detta kanske innebär att till exempel den administrativa verksamheten blir mer sekundär och att man går mer i linje med det medlemsorienterade synsätt som diskuterades i tematiseringen *Medlemsorganisation eller vinstdrivande företag*.

Ser man istället att bostadsrättsföreningarna eller deras styrelser är den viktigaste kunden, blir det mer aktuellt, ur ett kundorienteringssynsätt, att komma till rätta med den irritation omorganisationerna, olösta problem, brist på flexibilitet och otillgänglighet tycks orsaka. För att HSB Malmö ska nå ännu längre i sin kundorientering, kan det då vara tjänster som till exempel den administrativa förvaltningen och service kopplad till dessa som behöver ses över i ett första steg. Om HSB Malmö ser bostadsrättsföreningarna, och inte de enskilda medlemmarna, som kunder blir det, så vitt vi ser det, lättare att välja ut och satsa på de lönsammaste av dessa. Det är ofta en liten del av kundstocken som genererar de största intäkterna¹³ och så är det också i HSB Malmös fall. Det är då antagligen mycket bättre att vårda och förbättra dessa relationer, än att bygga upp relationer med mindre lönsamma kunder.¹⁴

Kundorientering innebär i tjänsteföretag, som HSB Malmö bevisligen är, bland annat att man utformar sina tjänster tillsammans med kunderna och är lyhörd för deras önskemål.¹⁵ Många inom HSB Malmö verkar anse att kunderna är inkompetenta och väldigt lojala mot företaget, någonting som eventuellt kan vara ett hinder i arbetet mot att bli mer kundorienterad. Mycket lojala kunder gör förmodligen att det inte finns någon större anledning att arbeta med effektivitets- och kvalitetsförbättring av tjänsteutbudet, någonting som skulle kunna innebära att företaget på sikt förlorar konkurrenskraft. Många av de anställda anser att lojaliteten grundar sig i att bostadsrättsföreningarna är nöjda med HSB Malmös arbete. Det är mycket möjligt att det är så, men det kan finnas risker med att blunda för andra möjligheter. Vi har till exempel från en HSB ledamot fått höra att:

”Förvaltningen är dålig. Där styrelsen är stark är chansen stor att man lämnar HSB Malmö.”

Om detta är en utbredd åsikt, kanske bostadsrättsföreningarna fortfarande anlitar HSB Malmö för sin administrativa förvaltning, av andra anledningar än att de är nöjda. Detta skulle till exempel kunna vara att det är krångligt eller kostsamt att byta förvaltare, eller att de sittande i föreningens styrelse inte är tillräckligt engagerade eller är de för oroliga för sin egen position. Ses tankar som den ovan som en varning, kanske inte HSB Malmö kan förlita sig på bostadsrättsföreningarnas höga lojalitet, till den grad att företaget förlorar kundorienteringen i arbetet. Förr eller senare måste man handskas med missnöjda kunder och en tidigare bra och stark relation är då ett bra utgångsläge.¹⁶

¹³ Eriksson & Åkerman, 1999

¹⁴ Ringlander, 1998

¹⁵ Grönroos, 1998; Normann, 2001

¹⁶ Gummesson, 1998

3.4. Kommunikation och information

I detta avsnitt presenterar vi var den största delen av information kommer ifrån, möjligheterna till att få information, hur kommunikationsvägarna ser ut och hur den formella och informella spridningen av informationen fungerar.

Allt som sker runt omkring oss kan mer eller mindre ses som kommunikation. Ibland kan den vara väldigt tydlig, ibland väldigt diskret. Att gå förbi någon i korridoren med blicken riktad mot marken är kommunikation lika mycket som ett leende eller en glad hälsning. Det är viktigt att se kommunikation som en process till skillnad från information som enbart är det meddelande som förflyttas under processen från sändaren till mottagaren¹⁷.

3.4.1. Information, tid och engagemang

De anställda på HSB Malmö verkar få den mesta av informationen via intranätet, e-post och verbalt (både formellt och informellt). Många har poängterat att informationen kan vara svår att erhålla och att de inte har tid att söka efter den, vilket till exempel två anställda uttrycker som:

”Det går att söka mycket information, men jag har oftast inte tid till detta.”

”Informationen är bökig att nå. Man har inte tid till intranätet till exempel.”

Möjligheterna att få information kan vara goda och en eventuell informationsbrist härröra sig istället i brist på uppmärksamhet, engagemang eller intresse hos de anställda. En anställd menar att:

”Man förstår inte att man får söka info, man kan inte bara sitta och vänta.”

Det är flera i chefsposition som uttryckt liknande åsikter, till exempel menar VD att:

”Det är svårt att föra ut information till de anställda, de minns inte vad de har blivit informerade om.”

Det verkar som om det finns en hel del information att tillgå på HSB Malmö. Trots detta framstår det som om många av de anställda inte känner sig tillräckligt informerade. Det finns tendenser till att detta åtminstone delvis kan härledas till dem själva.

3.4.2. Kommunikationsvägar och informationsspridning

Det tycks finnas en stor mängd kommunikationsvägar på HSB Malmö. Att de är många, skulle kunna vara en anledning till att vi fått intrycket av att de inte alltid är så effektiva, som de skulle kunna vara. Enligt en anställd kan kommunikationen snarast liknas vid:

”en trasselsudd”

Den formella informationsspridningen, verkar inom HSB Malmö i hög grad vara hänvisad till den egna avdelningen. Den verbala informationen från andra håll i företaget har framställts som hänvisad till informella vägar, till stor del i form av skvaller och rykten. Två anställda tycker:

¹⁷ Jablin, 1987

”Det skvallras en jävla massa.”

”Tur att man har elefantöron. På HSB Malmö finns det ingen allmän information. Inget från VD till exempel.”

Den verbala information som kommer uppifrån hierarkin, har av många anställda beskrivits som svår att ta till sig. Det anses på sina håll att cheferna talar ett språk, som man som anställd inte förstår. Till exempel kan cheferna ha gått kurser där de lärt sig, för de underordnade okända teoretiska begrepp, som de sedan verkar använda när de kommunicerar med övriga. Detta tycks föra med sig ett mått av oförståelse och skepsis, vilket en anställd uttrycker med:

”Ledningen kommer med begrepp som är hämtade från teorier och ska sedan implementera det här.”

Anställda tycker också att det kan vara svårt att förstå VD. En anställd berättar om VD att:

”Han är svår att lyssna på. Han pratar om ingenting.”

Slutligen finns det kanske inom organisationen utrymme, för att i högre grad anpassa informationen efter den man pratar med. Vid en diskussion med en anställd framfördes åsikten att:

”Informationen måste vara anpassad till målgruppen. Budskapet ska vara samma till alla, men språket måste vara anpassat.”

Det finns indikationer på att informationsflödet på HSB Malmö kan effektiviseras. Kanske kan informationsvägarna göras mindre komplicerade och sättet informationen framförs på utvecklas.

3.4.3. Trasselsudd till kommunikation?

Inom HSB Malmö säger många anställda att de upplever att det finns förbättringsmöjligheter när det gäller information och kommunikation, i huvudsak när det gäller områden utanför den egna avdelningen. Vi har fått intrycket att det finns mycket att vinna, när det gäller att se över personalens tid till att söka information och deras engagemang i frågan samt att utreda informationens förmedlande.

Vad vi har kunnat utläsa finns det på HSB Malmö en hel del allmän information att tillgå, till exempel via intranätet. Att personalen känner sig bristfälligt informerad skulle därmed kunna bero på att uppmärksamhet saknas. Uppmärksamhet är ofta den knappaste resursen inom många organisationer och det är därför viktigt att förstå vad medarbetarna lägger denna på¹⁸. För att en effektiv kommunikation ska kunna ske, är det viktigt att försöka fånga de anställdas uppmärksamhet på ett effektivt sätt¹⁹. Utmaningen i att fånga denna uppmärksamhet, tycks i HSB Malmös fall grunda sig i de anställdas upplevda tidsbrist och kanske oförmåga att förstå eller intressera sig för behovet av att söka information på egen hand.

¹⁸ Davenport & Prusak, 2000

¹⁹ Ibid

Den informella informationsspridning som förekommer inom HSB Malmö, förknippar många anställda, som vi intervjuat, med någonting negativt. I flera avseenden kan informella samtal, till exempel på fikarasterna, vara ett utmärkt sätt att få veta vad andra sysslar med på ett sätt som inte förutsätter extraarbete. På HSB Malmö verkar det snarare röra sig om skvaller inom den egna avdelningen, varvid informationen kan vara inkorrekt eller fragmentarisk och ofta tycks den ha ett negativt innehåll.

Vi kan också se tecken på att informationen kanske inte förmedlas så att alla berörda kan förstå den utifrån sin kunskap, sin bakgrund och sin erfarenhet. Ledningen verkar inte alltid se att den har en annan referensram än de anställda, varvid informationen tycks framställas utifrån den egna nivån snarare än de anställdas. Information kan kanske behöva framställas olika till olika grupper, utan att för den skull förlora det gemensamma budskapet. Många anser att det är svårt att förstå när VD pratar och hänför det till hans politiska bakgrund. Det är möjligt att den politiska bakgrunden för med sig ett otydligt sätt att tala på, varvid det kan behöva beaktas när information förmedlas till anställda.

I HSB Malmös fall skulle resultatet, av att informationen inte alltid flyter obehindrat, kunna vara otydliga roller anställda emellan och att man saknar ett helhetsperspektiv på organisationen. Detta är två områden som de anställda ofta pratat om vid intervjuerna och som det tycks finnas ett behov av att satsa mer på. En anställd tycker till exempel att bristen på helhetssyn var någonting som

”borde tas upp med tyngd!”

Eventuell brist i helhetssyn och otydlighet i vilka roller de anställda har, skulle kunna ligga bakom några av följande aspekter av organisationen som vi sett tecken på: Kunskapen om vad som sker i organisationen i övrigt förefaller vara begränsad; Det tycks finnas olika uppfattningar om vad som ska göras och vem som ska göra vad; Anställda säger sig uppleva att de inte alltid får det stöd de tycker sig behöva, eller kan kräva från andra i företaget; Det verkar finnas anställda som arbetar på sitt eget sätt utan att ta hänsyn till vad organisationen i stort önskar; Vissa arbetsuppgifter kanske inte utförs, någonting som bostadsrättsföreningarna tros irritera sig på; Det ter sig som om dubbelarbete förekommer. Dels tycks samma arbete utföras på flera håll i organisationen och dels verkar omarbetningar ske till följd av att det kanske inte utförts korrekt vid första tillfället, eller att det bristfälligt har bearbetats eller kompletterats av andra medarbetare.

Så länge de anställda inte är beroende av varandra eller har gemensamma kontaktytor mot bostadsrättsföreningarna, behöver brist på helhetssyn inte föra med sig några konsekvenser för arbetet. Vi ser tecken på att ledningen idag, inom HSB Malmö driver ett förändringsarbete, som kan föra med sig att det kommer att behövas mer samarbete mellan företagets olika enheter. I stycket ovan behandlades några punkter som vi tror skulle kunna vara ett hinder för en sådan utveckling, varvid förändringsarbetet kan komma att motverkas. Att personalen verkar ha svårigheter med att tillgodogöra sig till exempel information om vad de ska göra, hur de kan samarbeta med andra och vad kollegerna gör, skulle också kunna föra med sig att förändringsarbete generellt blir lidande. Anledningen kan möjligen vara att de drar åt

olika håll och kanske inte förstår hur de ska kunna bidra till ett gemensamt mål, vilket kanske innebär att ett mer eller mindre statiskt tillstånd bibehålls.

En sista dimension av informationsarbetet på HSB Malmö berör när informationen presenteras. Vi har sett indikationer på att ledningen ibland presenterar en idé, eller en framtida förändring i ett tidigt skede. Detta kan ha fördelar genom att personalen då ges möjlighet att utvärdera idéerna, komma med synpunkter och kanske därigenom vara med och påverka. I vissa fall verkar dock informationen komma lite för tidigt då ledningen därefter finner ett annat arbetssätt, varvid det som tidigare meddelats ska ske, kan komma att ersättas av någonting nytt. Detta kan föra med sig att personalen tröttnar på de kommunicerade budskapen och kanske inte vet, när det presenterats en förändring som verkligen kommer att genomföras. Händer det vid flera tillfällen, skulle det kunna leda till att det skapas ett motstånd mot förändringsarbetet och kanske en misstro mot att det verkligen ska genomföras, redan innan förändringsarbetet har börjat.

3.5. Kompetens

I detta avsnitt kommer vi att behandla kompetensnivån i organisationen, personalens erfarenhet och andra typer av kompetens som till exempel förmåga till initiativtagande.

Ett av de ämnen som oftast kommit upp vid våra intervjuer har varit någonting som av personalen benämnts som kompetensbrist. Detta är ett område som vi inte ställt frågor om men som ändå behandlats. Kompetensbristen påstås av de intervjuade finnas på en rad olika håll. De grupper som nämnts är styrelsen, VD, ledningsgruppen, anställda, kundansvariga, HSB ledamöter, bostadsrättsföreningarnas styrelser och i bostadsrättsföreningarna generellt.

3.5.1. Utbildning och erfarenhet

Eftersom kompetensbrist framkommit så ofta vid våra intervjuer verkar det inom organisationen ses som betydelsefullt. Det behöver inte vara så, men många har knutit kompetensbristen till att utbildningsnivån är låg bland de anställda. Det är få med akademisk utbildning och dessutom många som är utbildade inom andra områden än de arbetar med (till exempel apotekstekniker eller undersköterska). Det finns en rad andra sätt att tillgodose en viss kompetens än genom akademisk utbildning. Bland de tillfrågade tycker det stora flertalet att de tillför någonting till HSB Malmö genom sin erfarenhet. Dessa motiverar därmed att de har en viss kompetensnivå med en erfarenhet, ofta mångårig. Flera inom företaget har också arbetat på HSB Malmö i många år.

Även HSB Malmös styrelse har av många beskrivits som inkompetent, vilket kan härröra sig i att den består av personer med olika bakgrund och utan direkt anknytning till HSB Malmös verksamhet. Det finns troligtvis hög kompetens hos styrelsen inom en rad olika områden, men utifrån HSB Malmös sida sett kan de kanske uppfattas som lekmän. Detta skulle kunna ha till följd att VD kanske saknar det stöd som en VD normalt kan få från sin styrelse. Det kan också vara anledningen till att många tillfrågade verkar anse att den verkliga makten i HSB Malmös styrelse innehåses av företagets VD, en VD som möjligen får dra ett tungt lass på egen hand. En i ledningsgruppen anser att:

”VD är väldigt ensam.”

Den syn som tycks finnas på styrelsens kompetens och inflytande, delas nog inte av styrelsen själv. Även om vi från styrelsen har hört saker som

”VD har en stor, ofta föredragande roll.”

”VD är en stor och mäktig man vilket gör det svårt att inte köpa hans förslag.”

tycker många att det är styrelsen som beslutar. Uttalanden från en styrelseledamot som:

”Man måste sätta ner foten lite grann när det gäller Johnny.”

antyder att nuvarande styrelse kanske har blivit lite tuffare jämfört med tidigare styrelser.

Både hos anställda och hos styrelsen kanske det saknas den typ av formell kompetens, då det gäller arbetsuppgifterna på HSB Malmö, som erhålls genom utbildning. När det gäller den egna kompetensnivån anser de flesta att de erhållit en tillfredställande sådan genom erfarenhet.

3.5.2. Förmåga till initiativtagande

Vi har genom observationer i flera sammanhang stött på någonting som vi upplever kan vara en brist på initiativtagande bland personalen. Det har också framkommit i samtal, då till exempel en anställd uttryckte att:

“Initiativförmågan försvinner.”

Detta verkar till exempel gälla samarbetsfrågor. Så vitt vi upplever det har personalen den information som de skulle behöva för att se möjligheterna med och till samarbete. Trots detta förefaller det som om de inte själv tar initiativet. När vi har diskuterat med de kundansvariga till exempel, har vi fått intrycket att fem personer sitter och väntar på att tre andra, som teoretiskt sätt har en högre position i hierarkin, ska ta initiativet innan de själva kan bidra. De anställda tycks inte heller i någon högre grad ta initiativet till att undersöka sitt eget arbete, detta för att se om det kan utföras på ett bättre sätt eller för att se om resultatet av det är rimligt. Många handlar möjligen enligt direktiv uppifrån utan att ifrågasätta. En tillfrågad anställd menar att:

“Man blir en maskin.”

Vi har också tidigare nämnt att de anställda kanske inte alltid själva tar initiativet att söka information.

3.5.3. Kompetens som motsvarar framtidens behov?

De intervjuer vi genomfört har visat att många anser att det i en kooperativ verksamhet är av betydelse att medlemmarna har inflytande. I HSB Malmös fall är tanken att medlemmarna ska få detta inflytande genom att utse en styrelse som representerar dem och beslutar om HSB Malmös utveckling. Eftersom styrelsen har dessa uppgifter, tycker vi det är viktigt att den har den kompetens som krävs för att utföra sitt arbete på ett bra sätt och ett visst förtroende bland medlemmarna och de anställda. Till följd av att så många intervjuade har ifrågasatt styrelsens kompetens, ter det sig som om styrelsen inte har fullt förtroende, åtminstone bland de anställda. Om de anställda har rätt i att styrelsen inte är kompetent nog skulle det kunna medföra att HSB Malmös VD får ett mycket tungt ansvar, eventuellt indirekt genom att arbeta fram förslag, när det gäller beslutsfattandet om organisationens framtid. Detta kan möjligtvis innebära att medlemmarnas organ för att styra verksamheten och bevaka sina intressen blir verkningslöst. Ett annat synsätt skulle kunna vara att medlemmarnas intressen och inflytande tillgodoses genom att HSB Malmö, genom sitt kundtänkande, lyssnar på sina kunders åsikter. I så fall kanske det kan vara lika bra för medlemmarna att HSB Malmö styr utvecklingen av verksamheten som att HSB Malmös styrelse gör det, och det kan nog också vara effektivare till följd av att antalet mellanhänder minskar.

Vi ska emellertid hänföra vår diskussion i huvudsak till de anställda på HSB Malmö. Det kan finnas flera anledningar till att många ser inkompetens vart de än vänder sig i organisationen. Det kan till exempel vara ett kulturfenomen, vilket kommer diskuteras

i en senare tematisering. Det kan också ligga i organisationens struktur eller i brist på samordning snarare än hos individerna.

Det ter sig för oss som om erfarenhet är minst lika bra som utbildning när det gäller att sköta de dagliga sysslorna på HSB Malmö. Den låga utbildningsnivån, eller att man är utbildad inom andra områden än man arbetar med, tycks därmed ha kompenseras av erfarenhet. Detta ger intrycket att de anställda klarar sitt dagliga arbete på HSB Malmö, med arbetsuppgifter som genomförs enligt vissa rutiner, alldeles utmärkt. Vi har däremot sett indikationer på att det skapas en oro och en osäkerhet bland personalen i vissa andra sammanhang, vilka kan vara: När arbetsuppgifterna ändras; Då personalen själv behöver precisera eller utvärdera sina arbetsuppgifter och ansvarsområden, eller finna alternativa arbetssätt; När de ska söka samarbete utanför den egna avdelningen; När de ska koppla samman sina egna arbetsuppgifter med andras; Då det ställs krav på initiativförmåga, kreativitet eller analysförmåga. Det finns därmed en möjlighet att den typen av situationer som nämnts, kräver en typ av kompetens som man kanske inte lika självklart får enbart genom erfarenhet. Det kan finnas andra anledningar till att en sådan oro och osäkerhet kan visa sig, som till exempel ovana eller brist på intresse. Det är även möjligt att vi feltolkat situationen, men vi tycker ändå det är en möjlighet som kan vara värd att fundera över.

Vi har i det arbete vi utfört med organisationen, och då i huvudsak med de kundansvariga, sett tecken på att anställda undviker den typen av arbetsuppgifter, som diskuterades i stycket ovan, och prioriterar andra, mer väldefinierade och strukturerade arbetsområden. Exempelvis verkar det som om de kundansvarigas svårdefinierade arbete med kundrelationer och behovsanalys får stå tillbaka till förmån för budgetarbete. Intervjuer runt om i organisationen tyder på att också personalen generellt, tillhör en kategori som kanske gärna ser att man från ledningens sida sköter en ganska stor del av uppgifterna som diskuterats ovan. Anledningar till detta skulle kunna vara att de inte alltid har kunskapen att sköta dem själva, vilket de uttalat, och dessutom har vi fått intrycket av att de nog tycker att det är ganska bekvämt att få det ordnat.

HSB Malmö driver, som vi upplever det, ett arbete för att bli en förändringsintensiv organisation, med ett mer visionärt ledarskap²⁰ och större krav på den enskildes självständiga tänkande. Så vitt vi ser det kan detta komma att ställa höga krav på de anställdas förmåga till initiativtagande, till kreativt tänkande, att se samband, att utföra analyser och att förstå hela företaget. Det finns indikationer på att detta inte är den typ av kompetens som finns generellt inom organisationen idag. Saknas det ett slags kompetens, som kommer att behövas efter ett förändringsarbete, skulle det kunna vara ett hinder för förändringens genomförande, kanske som en följd av att personalen inte kan utföra de nya arbetsuppgifterna. Så vitt vi ser det finns det två möjliga utfall av en situation då kompetensbilden som finns i företaget inte stämmer överens med vad som kommer att krävas efter förändringen, men det kan också finnas fler. Vi menar att antingen lär sig personalen de nya uppgifterna eller också kommer det inte att ske någon förändring. Vilket av alternativen det blir är svårt att säga. Bli det första alternativet, är aspekter som förmåga att lära sig nya saker och förändringsbenägenhet viktiga att beakta. Det sistnämnda kommer att behandlas

²⁰ Senge, 1990

längre fram. En möjlighet att undvika situationen är att från början säkerställa att den kompetens som kommer att behövas, finns i företaget. Detta skulle till exempel kunna göras med hjälp av utbildningar.

3.6. Visionsarbete

I detta avsnitt behandlas vad som anses vara HSB Malmös vision, visionens förmedling och förankring på det operativa planet.

HSB Malmö karakteriseras av en relativt otydlig ägarstruktur. Det är ägarnas intressen och önskemål som ska styra verksamheten men då det finns cirka 40 000 medlemmar, alla med samma röst, kan det vara svårt att få en gemensam åsikt om hur företaget ska styras. Detta kan få till följd att det är svårt att styra verksamheten långsiktigt efter ägarnas intressen. För att säkerställa den långsiktiga balansen har verksamheten dels definierats i HSB Malmös stadgar och dels ställer HSB Malmös styrelse och dess VD upp visioner för företaget.

3.6.1. Visionen – ett oklart fenomen?

Åsikterna i HSB Malmö går isär om det är styrelsens eller VD:s vision som ska vara vägledande. Det finns också de som anser att VD följer styrelsens vision medan andra anser att styrelsen följer VD. Osäkerheten angående vem som ställer upp visionerna för HSB Malmö verkar därmed vara stor. Vi upplever det som om de flesta anser att det är VD som ligger bakom visionen.

Vad är då VD:s vision? En fråga som visade sig vara svår att besvara om man frågar de anställda. Den dominerande åsikten var att visionen är att ”HSB Malmö ska bli ett av de 1/5/10 bästa förvaltningsbolagen/bostadsföretagen i världen/Europa/Norden”. Detta är dock HSB Malmös styrelses vision, men de flesta anställda gav oss detta svar när vi frågade om VD:s vision. Att det uppfattas som VD:s vision skulle kunna bero på att många inte har någon uppfattning om VD:s vision och därmed förutsätter att det är hans. Det är ju ändå han som är VD och som styr organisationen. Det är också möjligt att de tillfrågade vet att det är frågan om styrelsens vision men att de svarar med den ändå, för att de är av åsikten att VD inte har en egen. Det finns dessutom en rad andra visionstolkningar som rör allt från IT-företag till medlemsverksamhet. De som svarat på denna fråga har inte varit säkra på sina svar och det har dessutom funnits de som inte haft någon aning om vad visionen är.

3.6.2. Den högtravande visionen

Visionen ska enligt en anställd vara:

”En dröm med markkontakt.”

Drömmandet klarar nog HSB Malmö alldeles utmärkt. Frågan är hur det står till med markkontakten. Ibland verkar det som om ledningen svävar så högt att de tenderar att tappa förmågan att bryta ner visionen i delmål, så att den kan förankras på det operativa planet. Som en anställd uttrycker det:

”Vi är lite visionstokiga här på HSB.”

Någonstans i organisationen måste också visionen omvandlas till någonting konkret, som kan användas i det dagliga arbetet. En anställd menar:

”Vision i all ära, men den ska synas i vardagsarbetet.”

Detta kan göras på olika nivåer i företaget och styrs troligtvis av hur hierarkisk organisationen är. VD tycker inte att det är hans uppgift att göra detta. Han förmedlar en vision till affärsområdescheferna som de sedan ska föra ut, i enlighet med hans icke-hierarkiska, coachande ledarstil. Affärsområdescheferna förmedlar visioner vidare till sina underlydande, varpå det i huvudsak ligger på dem att bryta ner visionen till för dem hanterbara delar.

3.6.3. Visionstokiga HSB Malmö?

Det verkar som om det råder en stor osäkerhet bland de anställda när det gäller VD:s vision. Detta kan bero på en rad olika saker där vi tycker oss se två aspekter i form av de anställdas intresse och förmedlandet av visionen. Vi har genom våra intervjuer fått uppfattningen att intresset bland de anställda för VD:s vision är svalt, vilket kan vara en orsak till att många inte har en klar bild av vad visionen är. Detta bristande intresse skulle kunna bero till exempel på egenskaper hos de anställda och på hur de uppfattar sin VD. En hel del tyder på att många av de anställda i huvudsak intresserar sig för hur de ska lösa sina egna dagliga arbetsuppgifter och mindre för abstraktare delar av verksamheten som visionen.

Visionens förmedlande är också ett område inom vilket det verkar som det kan göras förbättringar. Att hela visionen presenteras för de anställda ser vi som viktigt. Det kan också vara av betydelse att det görs av VD och så att alla förstår. VD syns, enligt de intervjuade, för de flesta en gång om året vid personalkonferensen. Visionen kan komma upp till diskussion vid ett sådant tillfälle, men i övrigt framstår det som om de anställda inte hör någonting om den. Att diskutera visionen en gång per år är kanske inte tillräckligt och det verkar som den största orsaken till att de anställda, inte känner till vilken vision de ska arbeta för och i vilken riktning organisationen rör sig. Affärsområdescheferna verkar inte heller föra ut VD:s vision till sina underlydande. Kanske räknar VD med att de ska föra hans vision vidare, men vi har fått intrycket att de snarare för ut sin egen vision för det egna affärsområdet. VD ser gärna att affärsområdescheferna arbetar fram sina egna visioner, men för den skull behöver de kanske inte förlora VD:s vision i arbetet. Den ger nog möjligheten för de anställda att se helheten och inte bara det egna affärsområdet.

Den stora utmaningen när det gäller visionsarbete på HSB Malmö verkar dock komma när den ska användas, inte minst i arbetet med bostadsrättsföreningarna. Visioner och mål kan enligt anställda vara så högravande att den allmänna bostadsrättsföreningen, har stora svårigheter dels att förstå vad de ska ha dem till och dels att klara av att implementera dem i sitt arbete. Det finns åsikter om att HSB Malmö alltför ofta diskuterar och visionerar utifrån ett fåtal "elitföreningar". Detta skulle kunna leda till att nivån blir alldeles för hög för den stora majoriteten av bostadsrättsföreningar, vilket kan föra med sig att man förlorar dem i sitt arbete. Den stora skillnad som tycks finnas mellan olika föreningar, kan vara en svårighet för HSB Malmö, vilket kanske ställer krav på differentiering. På HSB Malmö har traditioner och arbetssätt i första hand varit att alla är och ska behandlas lika, enligt anställdas beskrivningar, vilket kan motverka differentieringsarbete. Den situation som verkar kunna uppkomma i bostadsrättsföreningarna återfinns troligtvis också inom organisationen. Det finns de som anser att ledningen och vissa grupper av anställda sysslar med visioner och dylikt på en mycket hög nivå, samtidigt som det finns en stor grupp som inte alls kan tillgodogöra sig detta arbete. Gapet mellan dessa grupper skulle kunna vara ett hinder i interaktionen mellan dem.

Våra intervjuer har visat att de anställda kan ha svårt för att förstå vad de kan göra i det dagliga arbetet för att visionen ska kunna nås. Detta kan bero på en rad olika faktorer som till exempel kompetens eller vanor. Kompetensen skulle kunna påverka genom att de anställda har svårt att se samband mellan deras eget handlande och visionens förverkligande. En anställd anser att:

”Vi vet vad vi ska göra men inte hur.”

Vanor och traditioner kan också vara av betydelse i det här avseendet. Har man under flera år arbetat i en hierarkisk organisation i vilken man fått tydliga uppgifter om vad man bör och inte bör göra, kan det kanske vara svårt att sedan börja definiera sina uppgifter själv. Var i organisationen visionen ska konkretiseras verkar det råda olika uppfattningar om. För många medarbetare förefaller det som om visionerna blir för abstrakta för att de ska kunna använda dem. Andra visar tecken på att inte klara, eller inte vilja ta på sig uppgiften att konkretisera visionen, ett arbete som tycks ha lagts på dem från ledningens håll. Resultatet skulle kunna bli att det aldrig görs, varvid visionerna kanske inte kommer att påverka arbetet på HSB Malmö i någon större utsträckning.

3.7. Ledarskap

I detta avsnitt kommer vi att diskutera VD:s och affärsområdeschefernas coachande ledarstilar i förhållande till organisationsstrukturen, VD:s osynlighet i organisationen, chefernas krav på de anställda, eventuella dubbla budskap från ledningens håll och ledarskapet vid förändring.

3.7.1. Coachande ledarskap i en hierarkisk organisation

En tämligen hierarkisk organisation som HSB Malmö leds av en ledare som inte vill leda hierarkiskt. VD har en coachande ledarstil som han till stor del menar är hämtad från idrottsvärlden. Självt berättar han:

”Jag coachar cheferna närmast under mig och hoppas att de gör likadant.”

I ett coachande ledarskap lägger VD betydelsen att ge goda råd och resonera, men inte att besluta. Han tycker också det ingår i stilen att:

”bolla idéer och skapa utmaningar”

Beslutsfattandet när det gäller verksamhetsfrågor tycker VD att han kan lämna till affärsområdescheferna. En anställd belyser detta:

”Johnny är inte den VD som ger sig ner på verksamhetsnivå.”

Också på affärsområdeschefsnivå återfinns man den coachande ledarstilen. Ledningen är väl medveten om sin ledarstil. De vet också med sig att denna stil kan uppfattas som något oklarare och ”slappare” än den stil som många av de anställda är vana vid sedan tidigare, en ledarstil där man som chef pekar med hela handen.

3.7.2. Den osynlige ledaren

Majoriteten av de anställda på HSB Malmö har tagit upp att VD inte syns i organisationen. Vi har inte hört någon annan uppfattning i frågan, inte heller från VD själv. Två anställda säger om VD:

”Han är osynlig.”

”Johnny är fortfarande som mysteriet på Greveholm.”

Detta tror vissa beror på hans personlighet, andra tror att det är en prioriteringsfråga. En del tror att detta skulle kunna lösas om han bara syntes lite mer i fikarummet. Att han inte syns beror enligt honom själv på att han inte har prioriterat detta, utan satsat mer på att bygga externa relationer.

3.7.3. Frihet utan ansvar?

Det har vid flera tillfällen visat sig att ledningen sällan ställer några krav på de anställda, någonting som uttrycks av en anställd med följande ord:

”Det finns inga krav.”

Chefer kan dela ut uppgifter och projekt men när dessa inte har utförts, medför detta sällan några konsekvenser. En anställd säger om projekt att:

”Det spelar ingen roll om man hinner eller ej.”

Samma sak gäller arbetet i allmänhet där anställda tycker att det saknas krav på att följa gemensamt uppsatta mål och ramar. Som en anställd uttrycker det:

”Vissa kör sitt eget race och man vet om det men gör inget åt det.”

Relaterat till denna ”frihet”, är att handlings- och tidsplaner verkar utnyttjas i begränsad utsträckning när det gäller arbetet på HSB Malmö. Det gäller inte minst vid förändringsarbete. En person i ledningsgruppens säger:

”Vi har verktyg för att strukturera handlingsplaner men de används inte.”

Vetskapen om att man vid en viss tidpunkt ska ha infört en viss del av förändringen eller avslutat ett delprojekt kan också saknas. Det förefaller som om det finns ottydligheter när det gäller projektens omfattning i tiden, vilket uttrycks av en i ledningsgruppen som:

”Vi har sällan tydliga start och slut på projekt“

Om handlings- och tidsplaner är bristfälliga kan det vara en orsak till att arbete med rapportering, utvärdering och återkoppling tycks vara lite infrekvent. Om det görs avkall på rapporteringen kan det innebära att grunden för att utvärdera vad som gjorts är dålig. Detta skulle kunna bidra till att det kan vara svårt att ställa krav på de anställda.

3.7.4. Dubbla budskap?

Ledningen menar att de anställda uppmuntras att ta egna initiativ och att framföra åsikter och idéer. De anställda däremot upplever att cheferna har svårt att ta till sig den information som de kommer med. Detta kan gälla allt från kritik av organisationen till kreativa idéer om hur man ska öka lönsamheten. En bland flera anställda, tyckte att de idéer som anställda har aldrig förverkligas varvid man tröttnar på att komma med förslag, vilket uttrycks som

”Företaget tar död på innovativa idéer. Det sker inget. Man orkar inte, för man får ändå inget resultat.”

Det finns fler områden inom vilka det verkar finnas skillnader i vad man säger och hur det sedan ter sig i realiteten. Ger ledningen den tid och de möjligheter som krävs för att de anställda ska kunna nå uppställda mål? För HSB Malmö anser VD att:

”Kundansvariga är egentliga VD:ar.”

Om sitt arbete uttrycker samtidigt en kundansvarig:

”Jag vill inte sitta som telefonväxel.”

Vid diskussioner med ledningsgruppen tyckte även de att det läggs fram en rad nya arbetsuppgifter men trots detta menar en av dem att man tydligt för fram budskapet:

”Det vi gjort tidigare är viktigt, det ska vi fortsätta med.”

Man ger kanske därmed inte alltid de anställda möjligheterna att ta tag i nya arbetsuppgifter som tidigare meddelats vara av betydelse, ett tecken på att dubbla budskap ges.

3.7.5. Genomtänkt förändringsarbete?

Intervjuer har visat att anställda känner att ledningen på HSB Malmö drar igång förändringsarbete för att de känner att någonting inte fungerar som det ska, snarare än för att man har en bestämd önskan om vart man vill komma. Flera anställda tycker att ledningen kanske inte i tillräckligt hög grad tänker igenom konsekvenserna av förändringarna eller står fast vid det som påbörjas, vilket kan illustreras av en anställd som om organisationsförändringar tycker:

”Vad som saknas är att tänka igenom konsekvenser av omorganisation, genomföra och stå fast vid något.”

Det finns åsikter om att man inte avvaktar hur en förändring kommer att te sig innan man börjar ändra igen. En anställd anser att:

”Även om man fattat ett felaktigt beslut måste man ibland köra på det, ta emot kritik och sedan göra förbättringar.”

Detta istället för att ändra så fort det finns tendenser till att någonting inte fungerar perfekt. En person i ledningsgruppen anser till exempel:

”Vi saknar stringensen att genomföra fullt ut.”

Kanske finns det vid förändringsarbete en lite för stark önskan och tro på att det nya ska fungera redan från första stund.

3.7.6. Ledarskapet och situationen

Den coachande ledarstil som används på HSB Malmö verkar i dagsläget orsaka förvirring genom att en stor del av de anställda inte verkar klara av att hantera situationen. De tycks förvänta sig ett mer hierarkiskt ledarskap och går och väntar på klarare direktiv uppifrån. Samtidigt ter det sig som om ledningen inte förstår varför de anställda inte förmår arbeta efter de visioner som uttalats och ta egna initiativ. Ledningen upplever sig själv som väldigt tydlig i sitt budskap till de anställda och anser sig förmedla det på en rad olika sätt och vid ett flertal tillfällen. De anställda å sin sida tycker att ledningen är otydlig och förstår inte hur de ska göra för att nå upp till deras förväntningar. De har även känslan av att VD inte bryr sig om vad de ”där nere” gör. Detta har att göra med att kontakten med VD är väldigt begränsad, dels på grund av den hierarkiska organisationsstrukturen och dels på grund av den ledarstil som VD utövar. Gapet mellan ledningen och personalen förefaller ställa till störst bekymmer när någonting ska förändras i organisationen. Så länge personalen utför sina vardagliga uppgifter har de antagligen bra kontroll över vad de ska göra. Det är till synes när dessa förändras eller när de får nya uppgifter som det uppstår tveksamheter.

Om man inte ställer några direkta krav på de anställda finns det en risk för att man från ledningens sida signalerar, att det inte finns någon större anledning att anstränga sig. Det verkar inte finns någon anledning att arbeta hårt, när ingen annan gör det och när det inte för med sig några konsekvenser från ledningen om man inte gör det. När kraven från organisationen via cheferna är tvetydiga och motstridiga, bidrar detta till

en otrygghet och osäkerhet hos personalen²¹. Denna osäkerhet och otrygghet tycker vi oss kunna se på HSB Malmö. När ledningen inte heller utvärderar det arbete som görs, kan det föra med sig att man som anställd inte vet om det ligger i linje med vad som beslutats. Det skulle också kunna resultera i att de anställda inte heller får reda på om någonting hade kunnat göras på ett bättre sätt, eller hur deras arbete påverkar andra i organisationen eller bostadsrättsföreningarna. Detta skulle kunna begränsa utrymmet för förbättringar i framtiden. Genom att inte följa upp de anställdas arbete i tillräckligt hög grad, i de anställdas ögon, är det möjligt att ledningen också ger intrycket av att inte vara särskilt intresserad av arbetet, vad det leder till eller att ge stöd i det. Vi tror att HSB Malmö hade kunnat vinna en hel del kunskap och moment i förändringsarbete genom att vid delmål tydligare klargöra om målen uppnåtts, om någonting kunnat göras bättre, om man lärt sig någonting som kan användas i andra situationer eller var i arbetet det behövdes mer respektive mindre tid.

Varför verkar det finnas tveksamheter när det gäller förändringsarbete på HSB Malmö? En viktig anledning tror vi kan vara att förändringar inte ges tillräckligt mycket tid. Vi menar att det tar tid att genomföra förändringar av typen organisationsförändringar. Det tar tid för personer att hitta sin nya roll, lära sig nya arbetsuppgifter och knyta nya kontakter. Det tar också tid för bostadsrättsföreningarna att anpassa sig till det nya systemet och därmed nyttja det på rätt sätt. Istället för att ge detta tidsmässiga utrymme finns det tecken på att man från HSB Malmös sida börjar ”rota” i systemet och göra om saker och ting. Detta gör man enligt anställda innan man vet vad som egentligen är felet. Så fort man ser tendenser till att någonting skulle fungera dåligt verkar det som om man från ledningens sida blir nervös och börjar ändra. Att istället invänta resultatet och de synpunkter som man kan få, från anställda, bostadsrättsföreningar och andra som berörs, för att sedan göra genomtänkta förändringar, verkar i dagsläget avlägset.

Att förändringar till följd av detta kanske dras igång för snabbt kan innebära att man inte har hunnit tänka igenom vad förändringen kommer leda till. Följderna av detta skulle kunna bli att åtgärderna förvärrar situationen istället för förbättrar den, om det över huvud taget händer någonting. Detta ser man möjligen som tecken på att någonting inte fungerar varvid man på nytt börjar ”rota” i verksamheten.

Resultatet förefaller ha blivit att det har det genomförts en massa omorganiseringar och ändringar som kanske egentligen inte har inneburit att särskilt mycket har förändrats. En anställd tycker att det är:

“För mycket förändringar som inte leder till något bättre.”

Förändringarna kan utläsas på pappret men det går att skönja att de anställda i praktiken gör det de alltid gjort. Anställda har också påpekat att det görs en hel del mindre förändringar. En anställd uppfattar att det sker:

“Små onödiga förändringar och små justeringar för ofta.”

De ständiga förändringarna får, som vi ser det, dessutom följdverkningar av oönskat slag. Det verkar leda till en förändringströtthet hos personalen och hos berörda i omgivningen. En anställd önskar att HSB Malmö skulle:

²¹ Granér, 1999

”Sluta ändra om så mycket!”

En annan tillfrågad anställd beskriver sin inställning till förändringar som:

“Jag har varit positiv under lång tid, men är nu negativ på grund av för många förändringar som inte håller.”

Personalen verkar som en följd av detta gå in i förändringsarbete med tankar som ”inte nu igen” och ”varför skulle det hända någonting nu, när det inte gjort det de andra gångerna?”. Också bostadsrättsföreningarna är, enligt de anställda, trötta på förändringarna, speciellt när det rör vem de ska ha kontakt med inom företaget. Med den inställning till förändring som verkar finnas hos personalen finns det en risk att man inte går in för förändringen och anstränger sig för att den ska lyckas. Om den av oss upplevda tröttheten på förändring, och inställningen att det ändå inte kommer att leda till någonting existerar, skulle det kunna vara två starkt bidragande orsaker till att det inte händer någonting.

3.8. Företagskultur

I detta avsnitt presenterar vi HSB Malmös organisationskultur utifrån hur pass den främjar förändringar, hur den påverkar synen på kompetens och internt kundtänkande och hur den tar sig uttryck i revirtänkande bland personalen.

Företagskulturen på HSB Malmö har traditionellt sett speglats av en kooperativ, folklig anda. En stor del av de anställda har varit fackligt engagerade och de socialistiska tankarna har varit dominerande. Detta verkar vara någonting som delvis har ändrats och håller på att ändras. Den folkliga tonen i företaget har gjort att ekonomiska värden inte värderats särskilt högt utan istället har det fokuserats mer på medlemskapet. Enligt VD finns det en:

“Risk med att leva i ett folkrörelseföretag. Det har funnits acceptans att subventionera olönsamhet.”

Arbetsstyrkan har under de senaste åren förändrats i och med att många äldre och en hel del som arbetat länge i företaget har slutat, varvid man kanske kan vänta sig en förändring också av företagskulturen.

3.8.1. Förändringsbenägenhet

HSB Malmö är enligt de anställda en trygg arbetsplats. Anställningen anses vara säker också i sämre tider och företaget ses som en stabil organisation. En tillfrågad anställd tycker om HSB Malmö att det är:

“Tryggt och stabilt, man sitter säkert även i dåliga tider.”

En anställd berättade vidare om företagsklimatet att:

“Jämfört med privat sektor stor skillnad, trivseln betonas vilket är bra.”

Denna trygga och stabila syn på organisationen ses som positiv av många anställda men det skulle kunna stå i kontrast till det förändringsarbete som ständigt pågår i organisationen. Vissa personer är mer förändringsbenägna än andra och det har tydligt visat sig att äldre personer och personer som varit anställda länge inom företaget ofta tillhör den mindre förändringsbenägna gruppen. Båda kategorier av personal är vanligt förekommande på HSB Malmö. Detta håller emellertid på att förändras och det är för övrigt inte bara dessa grupper som berörs. Attityden till förändring kan se ut på följande sätt enligt tre anställdas uttalanden:

”Högst upp är attityden positiv, men den fallerar på vägen ner i hierarkin.”

“Folk tycker inte om det, många gamla stofiler.”

“Trög förändringsbenägenhet.”

Den folkliga företagskulturen och den långa traditionen av konkurrensfri verksamhet är också någonting som talar för en något lägre förändringsbenägenhet. Det gör också en anställdas inställning:

”Jag kom till HSB Malmö för att ta det lugnt.”

Dessutom består HSB Malmös kunder och medlemmar av bostadsrättsföreningar och dess medlemmar, där huvuddelen av de aktiva är nära eller över pensionsålder och har varit verksamma under mycket lång tid. En omgivning som kanske inte främjar förändring. Uttalandet av en person i ledningsgruppen:

”Det finns rätt mycket lik i garderoberna.”

förefaller i våra ögon sammanfatta förändringssituationen på HSB Malmö ganska väl.

3.8.2. HSB Malmö – det inkompetenta företaget?

Vi har tidigare behandlat kompetens, ett ämne som av de anställda ofta förts upp till ytan. Vi har till exempel fått höra av VD att:

“Kompetensen i organisationen är inte tillfredställande.”

Av två anställda fick vi höra:

“Kompetensbrist i bostadsrättsföreningarnas styrelser.”

“Cheferna har dålig kompetens och dåligt intresse.”

Även om vi har fått intrycket av, att många anställda tycker att “alla andra tyvärr är inkompetenta“, har det varit uppenbart att man anser sig själv var kompetent inom sitt arbetsområde. Så här svarade tre anställda på frågan vad de anser sig tillföra HSB Malmö:

”De har haft tur, bred kompetens.”

“Kunnande genom erfarenhet, kunskap inom ekonomi.”

“Erfarenhet, kunskap och kvalitet. En jävla massa.”

Det tycks finnas en skillnad i hur man ser på sin egen kompetens jämfört med hur man ser på andras.

3.8.3. Internt kundtänkande

Många anställda har framfört att man på kontoret inte ger varandra den service man skulle kunna önska. Det verkar som om man inte ställer upp för varandra och inte gör mer än man måste för att hjälpa någon annan i deras arbete. I huvudsak tycks detta gälla mellan avdelningarna, där man av en anställd kunde höra:

”Detta är inte mitt bord.”

En anställd anser att ett vanligt svar om man ber om någonting kan vara:

”Du får ringa en annan dag för jag kan inte kolla det nu”

och att det snarare är fråga om att man inte vill än att man inte kan. Med hänsyn till detta finns det kanske utrymme för att öka det interna kundtänkandet på HSB Malmö.

3.8.4. Revirtänkande?

”Här sitter gruppen för inbördes beundran.”

Uttalandet kommer från en anställd och är hämtat från personalkonferensen 2002. Det sades när ett rum, med en grupp diskuterande anställda och deras chef, passerades. Vi

har både observerat och fått höra att det finns, någonting som vi upplever som, revirtänkande mellan avdelningarna och en stark vi-dom-känsla. Ett uttalande av en styrelseledamot som tyder på detta är:

”Det finns för mycket läger och revir på kontoret.”

Två anställdas uttalanden är också talande:

“Är det här skyltdockorna sitter?”

”Varför ska vi hjälpa dem så att de kan gå hem fyra som de alltid gjort?”

Det händer att de anställda bevakar varandra, vilket av en uttrycks som:

”De kollar i korridoren så att vi är där och jobbar.”

Det tycks också förekomma att anställda sitter på information inom sitt område som de inte alltid är villiga att kommunicera till andra. En anställd berättar att:

”Kunskap är makt. Folk sitter på vissa saker och vill inte dela med sig”

Vi har också sett prov på hur anställda kan gömma sina egna svårigheter bakom andra grupper inom företaget. Exempelvis ägnar dessa mycket kraft att tycka att andra inte ser dem, att de inte får det stöd de behöver eller att de missgynnas som grupp i jämförelse med andra, i diskussioner som syftar till att utreda vad de själva som grupp kan göra för att lösa de svårigheter de har. Det finns i våra ögon härmed flera tecken på att gruppen är betydligt viktigare än organisationen som helhet.

3.8.5. Kultur som främjar samarbete?

Det måste i dagens instabila företagsklimat vara en stor fördel för de anställda att känna att de arbetar i en stor trygg organisation som kommer att bestå en lång tid framöver. Detta gör antagligen att man slipper oroa sig för att förlora sin anställning eller för att företaget ska gå omkull. Att man slipper oroa sig för sådant gör säkert att man kan lägga den energin på sitt arbete istället. Trygghetskänslan är nog i hög utsträckning ett resultat av det folkliga, kooperativa HSB Malmö. Det tycks emellertid finnas en viss risk att tryggheten innebär att man tycker att man kan ta det lite lugnt. Det kan också bidra till att förändringsbenägenheten verkar vara låg. En chef uttrycker om de anställda att:

“Man ser inte otryggheten i tryggheten.”

Är det så skulle det kunna vara ett hinder dels för produktiviteten och dels när man vill få de anställda att lära sig nya roller eller arbetsuppgifter. Som en följd av lång tid av trygghet verkar förändringsbenägenheten vara ganska låg. Det tycks gälla bland de anställda men också ute i bostadsrättsföreningarna. Detta är något som kan komma att påverka förändringsarbete generellt.

Det verkar finnas en motsägelsefull inställning bland de anställda till den egna kompetensen i jämförelse med andras. Hur kan så många anse sig vara kompetenta själva, samtidigt som en så stor andel av organisationen i övrigt är inkompetent? Som en följd av detta kan vi fråga oss om den upplevda inkompetensen verkligen finns i organisationen, eller om den bara är en mental bild hos de enskilda individerna. Synsättet skulle till exempel kunna härröra sig i en bristande förmåga att se andra

typer av kompetens än den egna. Det är också möjligt att det är en värdering man har eller en oförmåga att se sina egna kompetensbrister.

Att många ger intrycket av att se övriga personer i företaget som inkompetenta skulle kunna innebära att förtroendet för varandra blir lidande, att man inte förmår uppskatta andras bidrag eller ser någon större anledning att ta hjälp av andra i sitt arbete. Detta kan möjligen göra att man får en organisation där personalen arbetar mer självständigt än vad som är önskvärt. Svårigheter att se hur andra bidrar skulle också kunna vara en bidragande orsak till osämja eller avundsjuka, till negativ stämning och grupperingar inom organisationen, aspekter som vi har observerat på sina håll inom HSB Malmö. Vi har sett tendenser till att anställda inte ser hela företaget som en enhet som man arbetar för, utan att man istället jobbar för den egna lilla gruppen. Detta förhållande skulle kunna leda till att grupperna drar åt olika håll vilket kan medföra suboptimering eller förlorade samarbetsvinster. Det behöver emellertid inte göra det. Om ledningen klarar av att samordna de olika delarna så att de var för sig bidrar till helheten, kan de mycket väl arbeta effektivt för att nå ett gemensamt mål trots grupperingar.

Grupperingarna kan också vara en orsak till det bristande interna kundtänkande som vi tycker oss kunna skönja på HSB Malmö. Det kan också bero på att det inte uppmuntras eller på personliga konflikter. Ibland verkar det som om anställda ser till sitt eget bästa istället för att se till vad som är bäst för HSB Malmö. Ett kortsiktigt tänkande som kan göra att man inte hjälper andra avdelningar med rutinärenden som för en själv är snabbt utträttade. Istället måste den anställde som behöver hjälpen, och inte är insatt i området, lägga mycket tid på att lösa problemet på egen hand. Resultatet av det kan vara dåligt utnyttjande av arbetskraften och därmed lägre produktivitet än nödvändigt.

De grupperingar som vi tycker oss se tecken på inom HSB Malmö tillsammans med eventuella brister i det interna kundtänkandet ser vi som aspekter av företagskulturen som HSB Malmö kan behöva arbeta med inför framtiden. Vi ser framför oss ett behov av samarbete inom hela organisationen och inte bara inom avdelningarna. Möjligheterna för detta samarbete tror vi kan förbättras genom att försöka påverka företagskulturen i dessa avseenden.

3.9. Organisationsstruktur

I detta avsnitt kommer vi att behandla HSB Malmös organisationsstruktur utifrån dels ett formellt och dels ett informellt synsätt.

3.9.1. Otydlig struktur

Nuvarande VD tillsattes 1995 och sedan dess har HSB Malmö gjort tre stora, och flera små, omorganiseringar som påverkat organisationsstrukturen på många olika sätt. VD menar att

”Vårt tillstånd är ständig förändring.”

någoting som avspeglar sig i de ständiga omorganisationerna. Detta har inneburit att man nästan alltid arbetar med flera organisationsstrukturer samtidigt i företaget och att det dessutom finns informella organisationsstrukturer som gör situationen än mer komplicerad. En anställd berättar att:

”Hela tiden har vi ett par organisationer på gång som ligger på varandra, och dessutom en informell.”

Detta för med sig att de anställda har svårt för att skaffa sig en klar bild av hur organisationen ser ut. En anställd säger:

”Jag hade inte ordentligt kunnat svara på frågan hur organisationen ser ut.”

Ofta har de anställda svårt att se att ändringarna leder till någon verklig förändring, förutom på pappret. En anställd tycker i allmänhet att det enda som händer är att:

”Man byter rum eller titel.”

Det är inte bara de anställda som tycker detta tillstånd är förvirrande. Från en styrelseledamot har vi fått höra:

”Det finns ingen struktur inom företaget. Vi drar åt olika håll.”

Någoting som också har visat sig påverka organisationsstrukturen är hur man tillsätter tjänster inom företaget. En anställd menar att

”Internrekrytering gör att den ene plötsligt bestämmer över den andre.”

Detta är inget speciellt för HSB Malmö, men den grad till vilken det utövas är kanske det. HSB Malmö har en stark tradition av internrekrytering. Detta innebär att man för chefsposter och nytillkomna tjänster använder sig av befintlig kompetens. Inte alltför sällan tillsätts en sådan tjänst med någon som erbjuder sig att ta den. Detta experimenterande tillvägagångssätt verkar göra att man inte alltid tar någon större hänsyn till kompetens eller personliga egenskaper.

HSB Malmö driver ett kontinuerligt förändringsarbete som resulterar i en att organisationsstrukturen ändras ofta på företaget. Detta tycks föra med sig en otydlighet i organisationen och en osäkerhet. Någoting som kan bidra ytterligare till detta är den frekventa internrekryteringen.

3.9.2. Den hierarkiska organisationen?

Ett organisationsschema över HSB Malmö skulle visa på en decentraliserad organisation med relativt få chefer. I praktiken har det visat sig se annorlunda ut. Organisationen anses av de anställda vara hierarkisk och många tycker att beslutsfattandet sker uppifrån. En anställd menar att:

”Det är nonsens att man inbillar folk att alla kan vara med och bestämma. Här bestämmer VD.”

Arbetsättet verkar i flera avseenden vara hierarkiskt och de anställda har uttalat att de ser fler chefer än de som finns formellt sett. En anställd beskriver situationen med följande uttalande:

”HSB är toppstyrt. Vi har ingen platt organisation eftersom vi har för mycket chefer. Det är VD hit och VD dit. Kanske fungerar inte en platt organisation så bra här.”

VD menar:

”Formellt har vi inte så många chefer, men informellt har vi det.”

Anställda påstår att det gjorts försök med att decentralisera men att det inte fungerat. En anställd uttrycker sig så här:

”Man har försökt att delegera attesträtt och därmed beslutsrätt men det funkade inte.”

Någonting som också ger intrycket av en hierarkisk organisation är att flera anställda tycker att det går trögt att få igenom saker underifrån. Gehöret för de idéer man har anses vara svalt och dessutom tycker många att beslutsfattandet är trögt och måste passera flera nivåer. Detta illustreras av två anställda som:

”HSB är en trög organisation med många mellanhänder som kräver tålamod. En hierarki som skapar uppgivenhet.”

”Beslut kan godkännas på ett ställe men sedan stoppas på ett annat.”

Observationer såväl som intervjuer har visat att cheferna kanske håller på den makt de har genom sin position. VD bekräftar också detta med uttalandet:

”Om någon går direkt till mig blir mellancheferna griniga vakhundar.”

Enligt en del medarbetare används också VD som medel för att få igenom åsikter. Till exempel berättar en anställd att:

”Man hör ofta: Det har Johnny sagt. Det både är så och är något man använder sig av.”

Trots att HSB Malmös formella organisationsstruktur ger intrycket av en relativt platt organisation, finns det en del aspekter som tyder på att organisationen är mer hierarkisk än så.

3.9.3. Struktur formad av informella aspekter?

HSB Malmös organisation tycks sakna en tydlig struktur eftersom den ständigt ändras och eftersom personer byter arbetsuppgifter ständigt, åtminstone på pappret. En annan orsak till att det att det kanske finns oklarheter kan vara HSB Malmös internrekryteringspolicy. I och med att man flyttar personer mellan olika tjänster kan det kanske vara svårt att få en klar bild av vad personer ska göra. Detta har bland annat visat sig leda till att personer förväntas utföra en del av sina gamla arbetsuppgifter, vilket kan innebära att de tvingas tillbaka i sin gamla roll. Det förefaller som om internrekryteringen har, kanske eftersom man inte varit så

noggrann med att beakta kompetens och lämplighet, spätt på den osäkerhet som tycks finnas i organisationsstrukturen i fler avseenden: När chefer inte klarar sitt uppdrag ter det sig som om de anställda finner informella vägar eller också tvingas nya omstruktureringar fram; När de mindre lyckade cheferna lämnar sina poster framstår det som om de behåller en del av sitt chefskap, sin makt och sina kontakter. Detta skulle kunna leda till att de styr andra medarbetare och går förbi sina nya chefer, direkt till sin tidigare chef. Den otydliga strukturen kan resultera i att anställda upplever organisationen som förvirrad och splittrad, att man inte känner till sin egen eller andras roller, arbetsuppgifter och ansvarsområden samt att man går sin egen väg och har svårt att arbeta som en grupp mot ett enat mål.

På HSB Malmö sker det ett arbete för att få en plattare organisationsstruktur. Det finns dock en del aspekter som talar för att det fortfarande är en hierarkisk organisation. Försök att decentralisera har enligt de anställda inte fungerat. Organisationsstrukturen är inte hierarkisk. Trots detta upplever vi det som om de anställda i mångt och mycket agerar som om så var fallet: Underlydande vill gärna verifiera beslut de tar hos sina chefer, trots att de har befogenheten att fatta dem på egen hand; Chefer som förväntar sig att anställda ska komma med idéer och ta initiativ tycks fortfarande kontrollera allt för mycket av vad de gör; När det genom egna initiativ kommer förslag från underlydande verkar de inte förverkligas; Många av de anställda förfaller vilja ha den trygghet en hierarki utgör genom att de vet vad de ska göra och inte göra; I många fall ger de anställda intrycket att de vill och förväntar sig att deras chef klart och tydligt pekar på hur uppgifter ska utföras; Anställda kanske inte heller tar chansen när den bjuds att på egen hand bestämma över sina arbetsuppgifter eller delta i visions- och strategiarbete. Det finns förmodligen också en stark tradition av hierarkisk struktur och hierarkiskt ledarskap vilket kan ha påverkat traditioner, vanor och förväntningar. Detta visar sig nog i de anställdas handlingar enligt ovan men kanske också i hur man tolkar andras agerande och den information man möter i organisationen. Slutligen förefaller en rad informella chefer ha gjort att det verkliga antalet chefer i organisationen är större än vad man önskar. I våra ögon kan organisationen därmed anses vara hierarkisk genom sina traditioner och vanor, sitt arbetssätt och sina informella chefer.

På HSB Malmö har man en formell decentraliserad organisationsstruktur på pappret, enligt vilken man driver företaget. Samtidigt upplever vi det som man har en informell hierarkisk struktur. Detta skulle kunna leda till tvetydigheter och missförstånd eftersom man handlar olika i olika situationer. Det verkar som om det ges dubbla budskap både uppifrån och nerifrån i organisationen. Till exempel genom att ibland förutsätta enskilt handlande men i andra situationer kontrollera underlydande alternativt kräva direktiv uppifrån. Som följd av detta tror vi HSB Malmö har fått bekymmer i vissa situationer: Man lämnar till en grupp att ta egna initiativ men denna grupp väntar på direktiv och ingenting blir gjort; Man har otydliga mål och odefinierade arbetsuppgifter men förstår inte att man ska utveckla dem själv och därmed gör man istället det man alltid gjort; Man ger anställda en hög grad av frihet som i en platt organisation men chefen står kvar med allt ansvar som i en hierarkisk organisation, vilket verkar leda till att man som anställd kan ta det ganska lugnt. En rad oönskade effekter, på många olika håll i organisationen, kan tyckas bero på denna dubbla organisationsstruktur.

3.10. Sammanfattning

Som tematiseringarna belyser, står HSB Malmö inför en rad intressanta utmaningar i arbetet framöver. För att göra det så överskådligt som möjligt för läsaren kommer vi i punktform nedan att göra en kort sammanfattning av dessa teman. Därefter kommer vi att presentera de rekommendationer som förhoppningsvis kan ge ledningen inspiration till att jobba mer aktivt med dessa utmaningar.

Medlemsorganisation eller vinstdrivande företag?

- Det tycks råda delade meningar om HSB Malmö ska profilera sig mot att bli mer kundfokuserat eller medlemsfokuserat?
- Det veckar som om det finns rester kvar från den stadgebundna tiden som till exempel tveksamheter om vad som ingår i bostadsrättsföreningarnas medlemskap och ensidig information.

Kundtänkande

- De flesta anser att kunden bostadsrättsföreningarnas styrelser.
- Synen på kunden domineras av lojalitet.
- Det kan finnas ett behov av att undersöka vad den starka lojalitet som finns bland kunderna grundar sig i.
- Kundtänkandet kan behöva anpassas till kund-/medlemssynen.

Kommunikation och information

- Det finns en uppfattning om att intresset för information och kommunikation bland de anställda tryter. Detta kan bero på brist på tid och engagemang, bristfälligt förmedlande, oförmåga att förstå eller en kombination av dessa.
- Mycket av den informella informationen består av skvaller.
- Informationen verkar förmedlas på ett för de anställda svårbegripligt sätt.
- Informationssvårigheterna leder till otydliga roller anställda emellan och till att dessa även får ett bristande helhetsperspektiv av organisationen.

Kompetens

- Erfarenhet ersätter formell kompetens på HSB Malmö i det dagliga arbetet.
- De anställda verkar ha svårigheter inom kompetensområden som gäller kreativitet, initiativförmåga, analyserande och att kunna se samband när det gäller arbetsuppgifter utanför det dagliga arbetet.

Visionsarbete

- Intresset för visionen är svalt bland de anställda.
- Det råder brist i ledningens förmåga att förmedla visionen till personalen.
- Visioner är enligt de anställda något högtravande vilket gör att de har svårt att förankra dessa i vardagen. Detta skulle kunna bero på de anställdas kompetens eller i vanor och traditioner.

Ledarskap

- Ledarskapet beskrivs som ett coachande ledarskap.
- Ledningen tycks inte ställa tydliga krav på de anställda.
- Uppföljning på arbetsuppgifter och utbildningar sker inte enligt de anställda på ett tillfredställande sätt.
- Ledningen verkar inte ge organisationen tillräckligt med tid i samband med förändringar.
- Orsaken till förändringströgheten bland personalen kan bland annat ligga i deras förändringströtthet och inställningen att det inte kommer att hända något.

Företagskultur

- HSB Malmö är en trygg organisation att jobba inom. Men, är den kanske *för* trygg?
- ”Alla andra är inkompetenta samtidigt som man själv är kompetent.”
- Det verkar finnas tendenser till revirtänkande och brister inom det interna kundtänkandet, vilket kanske leder till bristande samarbete.

Organisationsstruktur

- HSB Malmö saknar en tydlig struktur eftersom den ständigt ändras och eftersom personer ständigt byter arbetsuppgifter.
- Den starka internrekryteringspolicy som organisationen tillämpar, tycks spä på otydligheterna.
- På HSB Malmö har man en formell decentraliserad organisationsstruktur på pappret enligt vilken man driver företaget, samtidigt som man har en informell hierarkisk struktur. Detta leder till tvetydigheter och osäkerhet bland personalen.

4. Rekommendationer

HSB Malmö håller på att förändras. Organisationen kommer i framtiden få en annorlunda struktur jämfört med idag. Producerande delar av HSB Malmös verksamhet kommer förmodligen att läggas ut i egna företag, och på sikt kan HSB Malmö komma att köpa dessa tjänster också från konkurrenter. Detta innebär förstås att organisationen kommer att bli mindre, det vill säga färre anställda. Kärnverksamheten för det framtida HSB Malmö skulle kunna uttryckas med ett ord som *tjänstemäkleri*. Den nya organisationen ska då fungera som navet i det nya värdeskapande system som förhoppningsvis blir verklighet. Detta genom att sköta kundrelationer och köpa in de tjänster man behöver från de kringliggande bolagen. De anställda som blir kvar kommer att arbeta med områden som relationer, kundanalys och samordning. Förändringen, som går i riktning mot en ny och annorlunda organisation, kräver mycket av HSB Malmö och då framförallt av dess ledning som i slutändan är ansvarig för att förändringen ska lyckas. HSB Malmö har tagit några steg på vägen men det är långt kvar innan målet är uppfyllt. Vi har i tematiseringarna diskuterat aspekter av organisationen som HSB Malmö, enligt vår bedömning, kan behöva arbeta mer med, för att kommande strategiska förändringar ska bli framgångsrika. Vi kommer att presentera en del rekommendationer för att försöka underlätta detta arbete. Det ska tilläggas att rekommendationerna inte utgör konkreta förslag. De ska mer ses som ett resonemang som kan bidra till att HSB Malmös ledning får inspiration och idéer inför de utmaningar organisationen står inför.

Vi upplever det som om den nya organisation, som håller på att växa fram, kommer kännetecknas av en hög grad av kundorientering, samverkan mellan olika grupper, självständigt agerande personal, ett stödjande ledarskap i en decentraliserad organisation och hög förändringstakt. Vi har funnit att det idag finns en del saker i organisationen som fortfarande utgör en utmaning i denna utveckling.

4.1. Kundorientering anpassad till kund-/medlemssynen

Kundorienteringen i företaget ser vi idag som begränsad på grund av att man inom organisationen inte är överens om vad kundorientering innebär i HSB Malmös fall, vem som är kunden och för att bostadsrättsföreningarna ses som lojala och obenägna att byta förvaltare. Grunden för att klargöra vad som skulle kunna utgöra kundorientering för HSB Malmö ligger så vitt vi ser det i synen på bostadsrättsföreningarna. Är de kunder eller medlemmar? I dagsläget verkar detta vara oklart. Det tycks inte finnas någon gemensam bild inom företaget och inga tydliga direktiv att gå efter. Ett första råd som vi tror är viktigt för att kunna nå kundorientering är därmed att försöka deklarerat om det är vinst eller medlemskap HSB Malmö ska satsa på, och tydligt kommunicera detta budskap vid upprepade tillfällen. Vi tror att det kan vara viktigt för HSB Malmö att välja inriktning och inte följa den medelväg som vi upplever att man följer idag.

Ett företag som satsar på *vinst* i första hand kan möjligen behöva bli mer professionellt i sitt handhavande av kunderna än i dagsläget. För att bli det förefaller det som om en rad punkter måste klargöras: Vad som ingår i medlemskapet; Vad föreningarna ska betala extra för; Vad tjänsterna kostar att utföra så att de kan prissättas korrekt; Vilka tjänster som inte täcker kostnaderna så att de kan tas bort, om de inte innebär merförsäljning av någonting annat och därmed ger ett positivt bidrag; Vilka bostadsrättsföreningar som är lönsamma så att en

satsning kan göras enbart på dessa; Vilka konkurrenter som finns och vad de erbjuder. Vår bedömning är att klargörande av dessa punkter öppnar upp möjligheterna för att satsa på kundorientering, till exempel genom att: Framhäva de tjänster de erbjuder som till exempel den administrativa förvaltningen; Erbjuder hög kvalitet till ett konkurrenskraftigt pris på dessa tjänster, vilket så vitt vi ser det tvingar HSB Malmö att öka produktiviteten och genomföra nedskärningar i personalstyrkan (under förutsättning att kundstocken är oförändrad); Minska medlemsverksamheten till ett minimum och till exempel avveckla HSB ledamöten och ersätta medlemsinformation med tydlig kundinformation. Vidare förefaller det för oss som om HSB Malmö skulle satsa på, att närmare kartlägga och lösa de tjänsterelaterade utmaningar som bostadsrättsföreningarna upplever finns. Det kan till exempel vara otydliga kundkontakter och att föreningarnas problem bara bollas runt i organisationen utan att lösas.

Det andra alternativet, vilket vi förespråkar, är att tydligt satsa på *medlemsverksamheten*. Med denna inriktning tror vi att det blir viktigt att se på den enskilda medlemmen, inte som idag bostadsrättsföreningarnas styrelser, som kunden och satsa på att tillfredsställa denna. HSB Malmö kan kanske då behöva synas på en rad andra sätt än genom de tjänster de säljer. Detta skulle till exempel kunna vara att: Tydligare driva samhällsfrågor och synas mer för föreningarna genom insatser i deras boende- och närmiljö; Ställa högre krav på bostadsrättsföreningarnas styrelser och HSB ledamöterna, samtidigt som man satsar mer på deras utbildning, med målet att föreningarna ska drivas på ett bättre sätt; Göra styrelse- och HSB ledamotsuppdragen attraktivare vilket kanske skulle låta sig göras till exempel genom att förändra arbetssättet. Tjänstemässigt ter det sig som HSB Malmö skulle kunna satsa på besvärsfrihet genom helhetskoncept och kanske utöka utbudet till exempel genom att sälja "styrelser" till bostadsrättsföreningarna eller genom att anpassa boendet till olika livscyklar genom att inkludera service knuten till barn eller hem. Det kanske också blir viktigt att få personalen att aktivt stödja och arbeta för de kooperativa värdena. Inte minst nyanställda kan behöva någon form av introduktion om de värderingar som eftersträvas i företaget. Läger HSB Malmö större tyngd på den kooperativa ideologin menar vi att verksamheten dessutom ska gynna alla medlemmar och HSB Malmö kan då inte utan vidare satsa mer på de stora, lönsamma bostadsrättsföreningar som byggdes på 60- och 70-talet, än på de små. HSB Malmö måste nog försöka arbeta för alla föreningar.

Oavsett vilken inriktning HSB Malmö väljer, är det, för att nå en högre grad av kundorientering, nog av betydelse att klargöra vad dagens *lojalitet* i bostadsrättsföreningarna grundar sig i. Med den kunskapen kan de möjligen lättare tydliggöra hur de ska kunna arbeta för att bibehålla och förebygga förändringar av lojaliteten. Framför allt bör HSB Malmö vara uppmärksamt på yttre förändringar som till exempel ett generationsskifte, någonting som inte tycks vara särskilt avlägset för HSB Malmö. Detta tror vi skulle kunna göras med enkäter eller med hjälp av HSB ledamöterna till exempel. För att medlemmarnas/kundernas röst inte ska kunna förvrängas av de anställda, skulle en så kallad "hearing" kunna vara ett annat alternativ.²² Detta innebär att man genom en intervju- eller enkätsituation tillsammans skapar en gemensam problemlösning, vilket i HSB Malmös fall till exempel skulle kunna läggas i samband med styrelsemötena. En annan klassisk metod är att frekvent träffa bostadsrättsföreningarna i så kallade fokusgrupper där dessa fritt kan utveckla sina idéer och på så sätt påverka verksamheten²³. Metoden som används är nog av mindre vikt, bara observationerna verkligen tas om hand så att man kan lära sig någonting av dem. Slutligen är det troligtvis viktigt att inom HSB Malmö arbeta bort dagens inställning till

²² Sarv, 1997

²³ Ibid

bostadsrättsföreningarna bland de anställda. Att lojalitet tycks förutsättas, kan vara ett hinder för att bli mer kundorienterade, höja kvaliteten och öka effektiviteten.

4.2. Samverkan mellan olika grupper

För att kunna erbjuda kunderna ett helhetskoncept, analysera deras behov och presentera lösningar för dem förefaller det för oss, som det blir allt viktigare att de anställda kan *samverka*, inte bara inom de grupperingar som tycks finnas utan också mellan dem. Som vi ser det, ligger de största utmaningarna för att lyckas med detta idag i företagskulturen. Det verkar finnas en tradition att hålla ihop inom den egna gruppen och ibland kontrollera eller skylla på andra. Förmodligen finns det en utnyttjad potential i att få de anställda att utnyttja den tiden till att hjälpa varandra och ta initiativ till samarbete. Det tror vi hade kunnat ge större möjligheter att erbjuda kunderna vad de verkligen behöver, men också att lösa de problem som i dagsläget bara skickas runt i organisationen. Ett steg på vägen skulle möjligen kunna vara att förbättra informationsspridningen mellan avdelningarna, vilket skulle kunna leda till att personalen förstår vad andra grupper sysslar med i företaget och på så sätt lära av varandra. Ökad informationsspridning och större samverkan mellan de olika grupperna på HSB Malmö kanske också skulle kunna uppnås genom att bryta upp de läger som verkar finnas. Åtgärder som skulle kunna testas är till exempel: Att sätta samman arbetsgrupper med personer från olika avdelningar; Arbetsrotation; Att anordna evenemang för hela företaget då man blandar personalen; Att på personalkonferenserna hålla diskussionerna i blandade grupper istället för med de personer man arbetar med; Att uppmuntra internt kundtänkande samt tydligt visa på att det lönar sig. Om det finns en möjlighet att tydliggöra roller, arbets- och ansvarsområden, skulle kanske också det kunna underlätta för de anställda att ta initiativ till samarbete. Dessutom skulle det eventuellt kunna minska mängden onödigt dubbelarbete och utförda uppdrag.

4.3. Självständigt agerande personal

Den utvecklingsväg HSB Malmö har slagit in på kan komma att kräva personal som kan handla med ett stort mått av självständighet. Initiativ- och kreativitetsförmåga liksom förmåga att se samband mellan sitt eget handlande, visioner, resultat och andras arbete tror vi kommer att bli viktigt. Det finns indikationer på att den typen av *kompetens* inte är fullt utvecklad inom HSB Malmö i dagsläget. Vi skulle kunna tänka oss att ledningen gör någon form av kompetenskartor innehållande både hårda värden, som budget- eller avtalskännedom, och mjuka värden, som servicetänkande, analysförmåga, förändringsvilja och ambitionsnivå. Det skulle kunna göras både för dagsläget och för vad man ser kommer att behövas i framtiden. Därefter finns det en möjlighet att målmedvetet börja utbilda för att reducera gapet mellan de två bilderna. På detta sätt är organisationen redo när behoven visar sig. Vi tycker också att ledningen i vissa fall borde överväga att rekrytera utifrån lite mer än vad som görs i dagsläget. Detta skulle kunna vara dels för att få in ny kompetens i form av medarbetare från motsatta eller annorlunda kulturer²⁴ och därigenom bryta upp fasta mönster och dels för att minska den osäkerhet i organisationsstrukturen som internrekryteringen bidrar till.

²⁴ Bruzelius & Skärvad, 1995

4.4. Ledarskapet och organisationsstrukturen

För att få det coachande *ledarskapet* att fungera på sikt, tror vi att ledningen måste ta steget tillbaka och i dagsläget anpassa ledarskapet efter den situation som råder i företaget. Som vi ser det kan organisationen och majoriteten av de anställda vara fast förankrade i ett hierarkiskt ledarskap genom arbetssätt, traditioner och synsätt. En hierarki som verkar grunda sig snarare i informella aspekter än i den formella organisationsstrukturen. För att decentralisera organisationen tror vi därför inte att det hjälper med omorganisationer. Det måste nog snarare göras genom att förändra kulturen, till exempel de vanor och förväntningar som finns i organisationen. Först när detta arbete börjar ge resultat och de anställda kompetens- och vanemässigt har uppnått en högre grad av självständighet och ansvarstagande, ser vi att det coachande ledarskapet kan införas. Då kanske utan de bieffekter vi tycker oss se tecken på idag, med anställda som inte förstår sin roll i organisationen och vad de ska göra, och en ledning som inte begriper varför de anställda inte förstår.

Vi ser också att ledningen har möjligheten att tänka över sitt ledarskap så att de praktiserar det fullt ut. Idag verkar det som om ledningen ger personalen en relativt hög grad av frihet utan att följa upp med att kräva motsvarande grad av ansvarstagande. Klara och tydliga krav från ledningen, med konsekvenser om personalen inte lever upp till dem, tror vi organisationen hade vunnit mycket på. Både anställda och ledning ser vi som vinnare av en sådan utveckling. Personalen skulle kunna uppleva att osäkerheten minskar och motivationen ökar och ledningen skulle nog kunna se att mer blir gjort och att det blir lättare att planera verksamheten. I anknytning till detta kan ledningen också fundera över vilka andra incitament de anställda har för att utföra de uppgifter som tilldelas dem. Kanske bör ledningen utvärdera och utveckla den typ av belöningsystem som används idag.²⁵

4.5. Ständig förändring

Vi vill slutligen diskutera förändringsarbete. Hur tar man en tidvis förändringstrött och förändringsobenägen organisation till ett tillstånd av ständig förändring? Det första vi tycker att ledningen skulle kunna göra varje gång de funderar på att göra en förändring, som till exempel en omorganisation, är att noggrant överväga om *behovet* verkligen finns. Det förefaller för oss som det har genomförts så många förändringar, ett stort antal kanske utan märkbara resultat, att personalen är förändringstrött. Vi tror dessutom att ju högre förändringsfrekvensen är, desto svårare kan det bli att motivera personalen. En ofta använd strategi för att få de anställda att känna ett förändringsbehov är att skapa en känsla av *kris* i företaget.²⁶ HSB Malmö har så vitt vi ser det använt den förväntade konkurrensen, på grund av att stadgebundenheten togs bort 1993, för att göra detta. Efter tio år utan att denna konkurrens har visat sig, är det kanske dags att ledningen hittar ett nytt argument. Någonting som också kan påverka möjligheterna att motivera personalen till förändring är förändringsbenägenhet. Vi bedömer att förändringsbenägenheten på HSB Malmö är låg, vilket skulle kunna bero på den företagskultur som råder på HSB Malmö. En organisation som befinner sig i ett mognadsstadium i livscykeln, som HSB Malmö gör, verkar präglas av en kultur där risktagandet och initiativrikedomen är avtagande och majoriteten av personalen är administratörer.²⁷ En annan uppgift för ledningen på lång sikt skulle därför kunna bli att

²⁵ Sarv, 1997

²⁶ Kotter, 1996

²⁷ Adizes, 1982

försöka arbeta fram en *kultur* som främjar förändring. Eftersom det tycks ha skett en del aningen effektlösa förändringsarbeten, kan det vara av vikt att hos de anställda skapa en känsla av, att det denna gång verkligen kommer att hända någonting. Ett arbetssätt som skulle kunna provas är att låta affärsområdescheferna tillsammans, bli ansvariga *förändringsledare*. Detta innefattar att kunna levandegöra syftet och målet med förändringen och planlägga arbetet för att nå dit.²⁸ När mål sätts och planerig görs kan det vara av vikt att ledningen är realistisk. Ledningen bör representera verkligheten och visa omsorg för personalens eventuellt negativa reaktion.²⁹ Någonting av det vi ser som mest betydelsefullt i sammanhanget, för HSB Malmös del, är att låta förändringen ta den *tid* den behöver utan att man från ledningens sida går in och justerar.³⁰ Med den bristande förändringsbenägenhet som tycks gälla för HSB Malmö och dess omgivning i form av bostadsrättsföreningarna, behöver kanske förändringar dessutom mer tid på HSB Malmö än de skulle behöva i andra företag.

Vi ser också att det skulle kunna vara av vikt att HSB Malmö tydligt presenterar *visioner* för företaget i stort och för förändringen i fråga. Vi ser många anledningar till detta och det finns säkert många fler. En anledning är att det kan uppstå hinder när beslut om viktiga förändringar fattas i det tysta och presenteras för organisationens medarbetare med kort varsel och utan förvarning.³¹ En annan anledning är att det idag kanske finns en osäkerhet i att anställda inte riktigt vet vart företaget är på väg eller vad ledningen vill åstadkomma med en specifik omorganisation. Det är möjligt att det skulle underlätta med tydlig och upprepad information som presenteras på ett sätt som de anställda förstår, till exempel utan att ett alltför teoretiskt språk används.³² Vid vilken tidpunkt ledningen informerar om förändringarna kanske ska övervägas så att positiva och negativa aspekter kan vägas mot varandra. Ett tidigt informerande kan göra att man slipper undan hinder som ovan nämndes kunde uppkomma vid för sent informerande. Det kan också ge anställda möjligheten att komma med idéer och påverka utifrån sin kunskap. Att däremot informera gör tidigt genom att förändringen inte är klart genomtänkt och kanske därmed sedan inte genomförs, kan göra att ledningen förlorar trovärdighet hos personalen.

Vi tycker oss i dagsläget också se ett behov av att ledningen tydliggör var i organisationen visionerna ska brytas ner i delar som kan användas i arbetet. På flera håll kanske det också skulle vara av värde att hjälpa personalen att göra detta. Tydliga mål och delmål samt strategier för att nå visionerna skulle kunna behövas. Att ha tydliga delmål gör det också lättare att visa på *positiva resultat* av förändringarna, någonting som håller intresset och motivationen uppe.³³ Istället för att sikta på de stora förändringarna tror vi det kan vara bättre att ta ett litet steg för att få med sig alla och sedan ta nästa. Detta verkar gälla också i arbetet med bostadsrättsföreningarna. Kanske behöver HSB Malmö även där differentiera sig lite mer än de gör idag och därmed tillåta att föreningarna nått olika långt på olika håll.

Hur attraktivt är det med ständig förändring? Det finns en risk att det skapar oordning och otydlig struktur samtidigt som det motiveras av en känsla av kris i företaget. Att ständigt ha detta kaos och denna kriskänsla kan vara påfrestande för de anställda. Det förefaller också som om det kräver att ledningen är oerhört bra på att få personalen att känna att en förändring är nödvändig. Omvärlden förändras ständigt och visst måste man anpassa sig till den. HSB

²⁸ Pettigrew & Whipp, 1991

²⁹ Sewerin, 1998

³⁰ Sarv, 1997

³¹ Handy, 1985

³² Sarv, 1997

³³ Wilson, 1995

Malmö närmaste omgivning och dess kunder består av bostadsrättsföreningar där styrelserna i huvudsak består av äldre aktiva, som i allmänhet eftersträvar trygghet och stabilitet. Dessa två begrepp är också någonting HSB Malmö anser sig stå för och det kan nog vara en stor utmaning att kombinera det med ständig förändring. En alltför hög förändringstakt tror vi därför inte uppskattas vare sig bland de anställda eller utanför företaget. Eftersom vi inte riktigt kan förstå att det finns något större behov av det, ser vi inte ständig förändring som eftersträvansvärt. Vill HSB Malmö trots allt öka förändringstakten eller genomföra förändringar som leder till någonting i praktiken, anser vi paradoxalt nog att det viktigaste för organisationen att göra är att dra ner på antalet ändring.

Del 2: Lärdomar om management

1. Vad är management?

I olika ledarskapsböcker kan man läsa sig till hur man kan skilja på management och ledarskap. Nahavandi³⁴ säger till exempel att management handlar om fokus på kort sikt, bibehållning av status quo, stabilitet och om dagliga rutiner. Ledarskap å andra sidan fokuserar på framtiden, skapa förändring, skapa en företagskultur baserad på gemensamma värderingar och uppmuntra och motivera anställda. Även Kotter³⁵ skiljer på begreppen. Management innebär enligt honom främst planering, budgetering och uppföljning, organisering, kontroll och problemlösning, medan ledarskap främst handlar om att dra upp riktlinjer för vart organisationen är på väg, formulera visioner och kommunicera dessa till övriga organisationen och att motivera och inspirera alla att dra åt samma håll och arbeta mot gemensamma mål. Efter att vi nu under Managementprogrammet har haft möjlighet att studera de båda begreppen i praktiken, då vi aktivt kunnat arbeta med en organisation och med dess ledningsgrupp inklusive VD, styrelse och övriga anställda, har vi själva kunnat bilda oss en uppfattning om vad management är och hur det förhåller sig till ledarskap. Vi anser att de förklaringar som presenteras i den studerade litteraturen inte riktigt stämmer överens med hur vi väljer att definiera begreppet.

Vi har utifrån våra undersökningar på företaget kommit fram till att management och ledarskap egentligen är omöjliga att skilja på. De båda begreppen går in i varandra. En chef, som hanterar så kallade managementfrågor enligt teorierna ovan, måste ha ledaregenskaper samtidigt som en ledare måste ha chefsegenskaper för att denne ska kunna leda en organisation på bästa möjliga sätt. Att styra ett företag handlar också om att leda på rätt sätt. Det går aldrig att skilja det ena från det andra. Vi väljer därför att i denna rapport genomgående använda oss av både ledare och chef i våra resonemang och syftar då på en och samma person med både en ledares och en chefs egenskaper – en manager. Kotter³⁶ medger att både chefsrollen och ledarrollen är viktiga inom en organisation, men fördelar de två rollerna på olika personer och menar att båda behövs inom en organisation, men att det oftast finns fler chefer än ledare i dagens organisationer. Vi menar att de båda bör gå hand i hand och att en bra chef måste kunna vara en bra ledare och vice versa.

Utifrån ett antal nyckelord väljer vi att nedan beskriva våra lärdomar om management och vad vi anser kännetecknar en bra ledare. Dessa nyckelord är valda på grund av att de enligt vår mening är förutsättningar för ett lyckat chefs- och ledarskap.

2. En bra ledare måste vara tydlig

Vårt första nyckelord är tydlighet. Det har att göra med bland annat förmedlande och kommunicerande av visioner och mål. De flesta konflikter, irritationsmoment, missförstånd och fel orsakas av otydlighet, då anställda inte riktigt förstår målen och vad som förväntas av dem. En otydlig ledare blir därför ofta också en dålig ledare.³⁷ Vad vi har sett på HSB Malmö

³⁴ Nahavandi, 2000

³⁵ Kotter, 1990

³⁶ Ibid

³⁷ Nilsson & Kropp, 2002b

är att ledningen till viss del saknar tydlighet. Detta kan vara en bidragande faktor till den något passiva attityd och oförståelse av organisationens vision som vi kunnat skönja bland de anställda på HSB Malmö. Att styrelsen, VD och chefer har svårt att sprida visionen till medarbetarna kan vara ett hinder för att uppnå gemensamma mål. Ledaren måste vara tydlig för att få anställda att förstå att kortsiktiga mål och visioner inte står i motsats till varandra utan att de istället samverkar.³⁸

Förmågan att som ledare kunna förmedla en vision, för oss vidare in på betydelsen av att kunna kommunicera på ett sätt som är anpassat till den man kommunicerar med. En ledare måste kunna dela med sig i en öppen process och få deltagarna att upptäcka saker som de inte visste tidigare, istället för att påtvinga dem sina åsikter.³⁹ Skiljer sig medarbetarnas mentala bilder åt, det vill säga deras föreställningar, erfarenheter och värderingar, och skiljer sig dessutom ledarnas mentala bilder från de anställdas, kan detta skapa problem när det gäller att få organisationen att dra åt samma håll. Det är viktigt att som ledare vara medveten om skillnaderna och ta hänsyn till dessa vid förmedling av budskap och delegering av ansvar. Dessa inre bilder är ofta de som hämmar oss från att agera nytt och annorlunda, då de begränsar oss till att se och agera på ett visst invariant sätt. Problemet med olika mentala bilder hos olika medarbetare inom en organisation har dock inte att göra med att bilderna är korrekta eller felaktiga, då alla bilder trots allt är förenklingar. Problemet uppstår snarare om bilderna är undermedvetna och inte kommer upp till ytan.⁴⁰ Det blir då svårt att förstå vad människor egentligen tänker och hur de tolkar information och hur de framförallt tolkar organisationen och dess roll i förhållande till omgivningen.⁴¹

Skillnader i mentala bilder medför att människor tolkar saker olika och det är därför viktigt att kommunikationen inom en organisation sker på en sådan nivå att den inte misstolkas eller rent av inte förstås. På HSB Malmö är det främst de högre uppsatta personerna som har genomgått diverse utbildningar och försöker kommunicera sina budskap med ”fina” teoretiska begrepp, som är obegripliga för många. Klart är att dessa högre uppsatta personer inte förstår att olika anställda uppfattar information på olika sätt och framförallt lär på olika sätt. Detta medför att till exempel visioner aldrig kommer att få någon genomslagskraft om inte de ansvariga ledarna tar till sig insikten om att språket måste anpassas efter vem som lyssnar.⁴² Vi har på HSB Malmö sett hur skillnaden i mentala bilder mellan framförallt anställda och chefer, skapar problem i form av oförståelse av visioner och bristande nytänkande.

Vi har under programmets gång lärt oss att ett tydligt ledarskap är en förutsättning för att en organisation ska dra åt samma håll. Förutom att ta hänsyn till språket måste man även som ledare kunna anpassa kommunikationen efter det medium som efterfrågas inom organisationen. Det är nämligen viktigt att lyssna på de anställda och anpassa kommunikationen efter deras önskemål, oavsett om detta är personliga träffar eller e-post. Vidare är det viktigt att man som projektmedlem, anställd och framförallt som ledare är konsekvent i sitt informationsspridande. Med detta menas att betydelsefull information bör förmedlas till berörda personer där varje enskild person får ta del av samma information som de andra erhåller. Ett sätt att göra detta är att informera vid tillfällen då alla berörda är samlade. Dessutom räcker det inte att kommunicera visionen en gång om året som på HSB Malmö vid deras personalkonferenser, utan detta måste ske av VD och chefer vid upprepade

³⁸ Pettigrew & Whipp, 1991

³⁹ Normann, 2001

⁴⁰ Senge, 1990

⁴¹ Ibid

⁴² Nilsson & Kropp, 2002b

tillfällen i det vardagliga arbetet. Det är även viktigt att skilja på kommunikation och information, där kommunikation ger möjlighet till dialog, medan information endast är en del av kommunikationsprocessen.⁴³ Sköter man kommunikationen på ett tydligt och riktigt sätt, emellanåt gärna i form av dialog, uppnås en bättre förståelse för medarbetarnas värderingar och föreställningar. Denna förståelse leder i sin tur till att man som ledare lättare kan få andra att motiveras av visionerna, då man utifrån enskilda medarbetares visioner har tagit fram dessa. Det gäller att få medarbetarna att se sina individuella insatser i en större kontext så att de förstår vad deras arbete bidragit till.

Vår bedömning är att även arbets- och ansvarsfördelning till viss del är kopplat till tydlighet. Ledningen inom en i grunden hierarkisk organisation, som HSB Malmö, måste tydligt och konkret fördela ansvar på de olika medarbetarna för att något ska ske. Kanske hade tydligare arbetsbeskrivningar kunnat vara lösningen på problemet, men i dessa beskrivningar bör det då finnas ett visst utrymme för nya och oväntade arbetsuppgifter. Detta för att inte hämma medarbetarnas kreativitet och initiativförmåga. Vi har inom HSB Malmö identifierat bristande ansvarsfördelning som en av de viktigaste orsakerna till varför förändringsarbete inte lyckas så som man från ledningshåll hade önskat. Otydligt fördelade ansvarsområden på de anställda kan antingen leda till att man inom organisationen har inställningen att någon annan tar hand om det som man själv inte anser är ens eget bord eller att dubbelarbete utförs.

3. En bra ledare måste kunna hitta en balans mellan krav och kontroll

För att ledningen ska lyckas med ansvarsfördelningen är det viktigt att klargöra vilka krav som ställs och hur man kommer att kontrollera och följa upp förtroendeuppdragen, detta för att organisationen gemensamt ska kunna uppnå fastställda mål. Vad för typ av krav som ledningen ställer och hur noggrant de kontrollerar medarbetarna har att göra med de anställdas självständighet, deras initiativförmåga och förmågan att förstå och utföra delegerade uppgifter. Vad det än rör sig om för krav, ska man tydliggöra dessa på ett uppmuntrande sätt, för att lättare få med sig medarbetarna. Om medarbetarna känner till kraven och om kraven är motiverade, blir fokuseringen på såväl planering som genomförande mer målmedveten.⁴⁴ Försöker man dock som ledare att styra organisationen in i minsta detalj, kan man inte koncentrera sig på sina huvuduppgifter som att till exempel stödja sina medarbetare. Det leder också till att medarbetarna inte utvecklas till att ta eget ansvar för lösandet av en uppgift. Istället för att agera som kontrollant, måste ledaren vara lyhörd och söka ledtrådar till vad som hindrar andra från att utföra ett bra arbete.⁴⁵

Man kan som ledare inte låtsas delegera ansvar utan att ställa krav. Detta är ett förekommande problem inom HSB Malmö och något som vi anser hämmar de anställdas initiativförmåga och kreativitet. De få krav som ställs på HSB Malmö, kontrolleras till viss del, men på ett indirekt sätt, genom att till exempel chefen dagligen syns i korridorerna eller ringer och pratar med de underordnade på fritiden. Vi ser att ledningen borde tänka över sitt ledarskap och försöka finna en balans mellan krav och kontroll. Inte som idag då de ger frihet men kontrollerar och indirekt styr när det inte blir som de tänkt sig. Känslan av att man är kontrollerad, men samtidigt inte riktigt vet vad som i slutändan förväntas av en, medför att man inte vågar prova nya vägar och på så sätt kanske förbättra sitt arbete. Istället följer man de vaga riktlinjer som

⁴³ Jablin, 1987

⁴⁴ Nilsson & Kropp, 2002b

⁴⁵ Ibid

man fått uppifrån vare sig man förstår de eller inte. Som vi nämnde tidigare bör en viss kontroll tillämpas men den bör inte vara av karaktären att man kontrollerar att de anställda gör det de ska, utan snarare att man kontrollerar att resultaten på sikt blir bättre och att man kan koppla resultatförbättringarna till individuella prestationer.

4. En bra ledare måste vara trovärdig

De tidigare diskuterade nyckelorden är några av de aspekter som påverkar nästa nyckelord, vilket är trovärdighet. I detta begrepp har vi lagt vikten av att som ledare kunna vara personlig, mänsklig och rättvis mot sina medarbetare. En ledare ska kunna handla och uppträda som ett föredöme för sina medarbetare⁴⁶. Att till exempel lova något som man sedan inte håller visar tydligt hur man lätt kan förlora förtroendet. I detta nyckelord har vi även valt att lägga vikten av att man som ledare ska kunna visa att man vågar leda. Kan man inte det, kommer man heller inte att få förtroende bland sina medarbetare. Att säga en sak och sedan agera annorlunda ger till exempel ett mindre trovärdigt intryck.

På HSB Malmö har vi kunnat identifiera vikten av trovärdighet främst när det gäller förändringsarbete. HSB Malmö har fram till 1993 levt i en skyddad värld utan konkurrens på grund av stadgar som har hindrat bostadsrättsföreningarna från att fritt välja förvaltare. Sedan företaget utsattes för konkurrens, har man från ledningens håll framhållit detta som en motivering till att det måste ske förändringar inom organisationen. Konkurrensen har påverkat HSB Malmös verksamhet minimalt och upplevs av de anställda därför inte alls som något hot. Ledningen har sagt att hotet kommer att bli verklighet men det har hittills inte blivit det. Hur ska då de anställda kunna lita på ledningen och hur kommer det att se ut om, eller när, vargen kommer? De ständiga omorganiseringar som sker på HSB Malmö leder också till att ledningens trovärdighet minskar. De upplevs främst som störande moment och dessutom leder de inte till något revolutionerande. Många anställda har en känsla av att ledningen förändrar utan att tänka igenom effekterna. I alla fall har de inte fullt ut lyckats förmedla dessa till övriga, vilket har lett till att trovärdigheten för ledningen har minskat en aning. På HSB Malmö anser många av de anställda att VD syns för lite i organisationen. Det hade säkerligen skapat en lugnare och bättre stämning bland medarbetarna om VD hade gått ut och pratat med och lyssnat på dem.⁴⁷ Medarbetarna hade troligtvis engagerat sig mer och varit öppnare för förändringar om de hade förstått effekterna av dessa och vetat att de kommer att leda till något positivt för hela organisationen. Vi anser att trovärdighet är en förutsättning för att ledarskap ska lyckas. Det skapar en positiv anda inom organisationen då de anställda känner att det som sägs och förmedlas går att lita på.

5. En bra ledare måste kunna anpassa sitt ledarskap efter situationen

Nilsson & Kropp⁴⁸ definierar situationsanpassat ledarskap som: förmågan att medvetet anpassa sin ledarstil i förhållande till gruppens mognad i en aktuell situation. Detta innebär att ledarskapet ska anpassas till en gruppens mognad att lösa en uppgift samt till situationen. Vid låg mognad hög grad av styrning/makt, medan hög mognad erfordrar låg styrning/auktoritet.

⁴⁶ Nilsson & Kropp, 2002b

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

Att anpassa ledarskapet efter situationen, det vill säga att välja passande ledarstil, är med andra ord beroende av medarbetarnas förmåga att på egen hand ta ansvar för arbetsuppgifterna. En god ledare bör välja en stil som motsvarar medarbetarnas kompetens, men som ibland också utmanar till kompetensutveckling.⁴⁹ Ju mer mogen en medarbetare är, desto lägre grad av uppgiftsorientering behövs.⁵⁰ I en hierarkisk organisation som HSB Malmö, som under lång tid varit väldigt toppstyrd har vi sett att det nya och coachande ledarskapet som VD och affärsområdeschefer bedriver fungerar mindre bra. De anställda upplever att det inte finns klart definierade ansvarsområden och de vet därmed inte riktigt vad de ska göra. Detta leder till att de undviker att göra det nya som de inte förstår och håller sig istället till gamla invanda arbetsuppgifter. De har uttryckt en önskan om att chefen någon gång pekar med hela handen. Detta kan vara en följd av att många anställda, enligt ledningen, inte ser sin roll inom organisationen. Ser inte de anställda sin roll och då upplever en viss förvirring, måste kanske ledarskapet präglas av en högre grad av styrning. Men cheferna har istället valt att inom organisationen tillämpa ett ledarskap som den kanske ännu inte är mogen för. I en organisation som HSB Malmö hade kanske i nuläget ett auktoritärt ledarskap⁵¹ passat bättre, då organisationen sedan tidigare är van vid detta. Då hade man fått sina arbetsuppgifter klart definierade och man hade vetat exakt vad som förväntats av en. När de anställda nu istället står där med en vag arbetsbeskrivning känns det svårt och ovant. Är inte organisationen mogen att ta på sig detta ansvar kan man inte heller som ledare förvänta sig att något ska hända.

Som vi tidigare nämnt har HSB Malmö de senaste åren genomgått en rad olika förändringar som påverkat organisationen på ett eller annat sätt. Alla förändringar skapar ett visst kaos som cheferna i sitt ledarskap måste ta hänsyn till. Som ledare måste man kunna stå stark i kaoset och stå fast vid den förändring som påbörjats. Tiden är avgörande för att kunna bygga upp en god stämning inom organisationen. Det bästa är att som ledare gå ut och prata med och lyssna på medarbetarna⁵². Det skapar en trygghet som är viktig för att en förändring ska kunna mottagas och för att den ska kunna förverkligas. Om nu HSB Malmö befinner sig i ständig förändring måste ledarna kunna vara goda förebilder i det kaos som förändring medför, om förbättring ska ske. Att våga leda i kaos är en väldigt viktig egenskap, då det är i sådana situationer som ledarskapet är viktigast, eftersom det är då organisationen verkligen behöver vägledning och stöd.⁵³ Vad vi främst har lärt oss när det gäller att anpassa ledarskapet, är att vissa ledarstilar inte passar i alla organisationer i alla skeden. Det handlar inte enbart om att kunna anpassa ledarskapet till organisationsstrukturen utan även till den aktuella situationen.

6. En bra ledare måste kunna se helheten

Det krävs från ledningens håll en helhetssyn på organisationen och dess medarbetare. Helhetssynen kan också ses som ett strategiskt tänkande som kännetecknas av förmågan att förstå vad som är viktigt för tillfället och bortse från detaljerna.⁵⁴ Har ledaren denna förmåga har han/hon även förmågan att urskilja och kombinera viktiga talanger, skilja mellan orsak och verkan och inse vilka problemens innersta orsaker är.⁵⁵ En god ledare ska också ha en

⁴⁹ Nilsson & Kropp, 2002b

⁵⁰ Bruzelius & Skärvad, 1995

⁵¹ Ibid

⁵² Nilsson & Kropp, 2002b

⁵³ Pettigrew & Whipp, 1991

⁵⁴ Nilsson, 2002

⁵⁵ Ibid

helhetssyn på arbete och fritid. Ledaren ska verka som en förebild för de anställda och kunna kombinera jobb och karriär med ett vettigt liv. Det ska finnas en människa bakom ytan.⁵⁶

När det för en ledare gäller att skapa sig en helhetssyn över organisationen, för att till exempel kunna identifiera var samarbete ska kunna ske, är det även viktigt att denne tydligt visar ur vilket perspektiv han leder, exempelvis internt eller externt. HSB Malmö har som tidigare nämnts en bristande helhetssyn, vilket vi bland annat tror kan ligga i att VD anammat i princip enbart ett externt perspektiv i sitt ledarskap och lämnat den interna biten därhän. Ett helhetsperspektiv bör innefatta en kombination av de båda perspektiven där det inte finns någon skillnad dem emellan. De existerar i ett beroendeförhållande och för ledningen på HSB Malmö är det av stor vikt att de förstår detta beroendeförhållande för att kunna leda organisationen på ett framgångsrikt sätt. Det vill säga, det gäller att kunna se och förstå hur saker och ting hänger ihop och att se hur ens eget handlande påverkar utkomsten.⁵⁷ Kort sagt måste ledaren/ledningen kunna se sambanden mellan orsak och verkan när det gäller organisationen. Då HSB Malmö och andra organisationer lever i symbios med sin omvärld är det en förutsättning för lyckat ledarskap att förstå på vilket sätt, och i vilken utsträckning olika faktorer och aktörer påverkar varandra. Förstår man inte det är det svårt att fatta strategiska beslut som på sikt leder till framgång.

7. En bra ledare måste kunna skapa en miljö som gynnar samarbete

Inom HSB Malmö är samarbetet mellan avdelningar relativt begränsat, samtidigt som tvärfunktionella team⁵⁸ för tillfället saknas. Detta har skapat ett revirtänkande mellan avdelningar och en ovilja att dela med sig av kunskap. Kunskap är makt, som någon anställd uttryckte det. Detta har till och med skapat fientlighet och avundsjuka mellan avdelningarna. Uppmuntrar man inom en organisation inte till teamarbete, kan man inte heller uppnå något större lärande inom organisationen. Genom att man inom teamet delar med sig av sin tysta kunskap ger man de andra en möjlighet att lära sig nya saker och man lär sig samtidigt själv att se saker från nya perspektiv. Detta bidrar till en bättre helhetssyn och skapar större tydlighet. Dialog är grunden för allt gemensamt lärande då man genom samtal kan lägga åt sidan gamla föreställningar och få till stånd ett gemensamt tänkande. Det är ofta ingrodda försvarsmekanismer hos enskilda individer som hämmar lärandet hos ett team. Kan dessa identifieras och tas upp till ytan, kan de istället öka lärandet inom teamet. Teamlärande spelar en väldigt viktig roll inom organisationer, då det är teamet och inte den enskilde individen som är den fundamentala lärande enheten. Inte förrän ett team kan lära, kan hela organisationen lära.⁵⁹ Även Nonaka⁶⁰, som är känd för sina tankar kring tyst och explicit kunskap, pekar på vikten av att olika människor interagerar – människor med olika kunskaper och erfarenheter. Man kan endast genom denna interaktion skapa ny kunskap och därmed få till stånd ett lärande.

Genom att man ger möjligheter till samarbete olika avdelningar emellan inom en organisation, bidrar man som ledare till att medarbetarna skapar en gemensam syn på vad organisationen som helhet ska uppnå. Denna förståelse förenklas, då man har möjlighet att sätta sig in i andras arbetsuppgifter och från deras vinkel kan se organisationen. Genom att organisatoriskt

⁵⁶ Nilsson & Kropp, 2002b

⁵⁷ Senge, 1990

⁵⁸ Pettigrew & Whipp, 1991

⁵⁹ Senge, 1990

⁶⁰ Davenport & Prusak, 2000

föra samman människor i grupper, kan man efter lite arbete få dessa att fungera som effektiva team.⁶¹ För att uppnå detta krävs det att man som ledare förstår hur grupper fungerar och att man har förmågan att analysera och värdera hur gruppen ska arbeta mot ett gemensamt mål. För att bygga upp en väl fungerande grupp, eller ett effektivt team, krävs fyra saker: tilltro, kunskaper, skicklighet och erfarenhet. Tilltro innebär en positiv inställning till samarbete och en vilja att ingå i ett arbetslag. Skicklighet innebär att kunna tillämpa kunskaper med stöd av sin erfarenhet. Erfarenheten får man genom upplevelser och reflexion, där handling leder till inläring. Samarbete som leder till effektiva team skapar ett mervärde för organisationen, då effektiva team åstadkommer resultat som är överlägsna de individuella, både vad gäller kvantitet och kvalitet.⁶²

⁶¹ Nilsson, 2002

⁶² Ibid

Del 3: Lärdomar om grupprocessen

Några dagar in på Managementprogrammets början, var det dags att bilda de grupper som tillsammans skulle genomföra de olika projekten. Det fanns begränsade möjligheter att välja dels projekt och dels gruppmedlemmar. Projekten var i princip förutbestämda, de skulle bara fördelas på studenterna. Det var tänkt att projektgrupperna skulle bestå av personer som kunskapsmässigt kompletterade varandra, det vill säga att grupperna skulle bestå av individer med olika inriktningar på sina utbildningar. Den praktiska gruppindelningen utfördes av oss studenter och som tänkt i huvudsak efter de inriktningar vi läst. Denna metod tillämpades då många ansåg det svårt att välja gruppmedlemmar, eftersom vi ännu inte kände varandra. Trots de vaga projektbeskrivningarna blev vissa projekt mer populära än andra. HSB Malmö var det projekt som intresserade minst antal studenter, vilket resulterade i att ingen av oss valde detta projekt i första hand. En av oss valde HSB Malmö på grund av praktiska skäl, en annan för att vara snäll, en tredje blev placerad där eftersom han inte var närvarande och för den fjärde var det sista utvägen.

1. Är vi en grupp eller ett team?

Innan vi går djupare in i diskussionen kring grupprocessen vill vi belysa skillnaden mellan en grupp och ett team. Enligt Lind & Skärvad⁶³ består en grupp av en samling individer som samspelar med varandra medan ett team är en grupp individer som engagerat arbetar tillsammans för att uppnå ett specifikt mål. Till skillnad från en grupp består också ett team av individer som har kompletterande kompetenser. Utifrån denna definition anser vi oss vara ett team eftersom vi dels kompetensmässigt kompletterar varandra och dels strävar vi efter att nå samma mål. I rapporten kommer vi dock att använda oss av begreppet ”grupp” men med den innebörd som Lind & Skärvad gett ordet ”team”.

Enligt Lind & Skärvad finns det tre olika sätt att organisera formella team; *rolldifferentierat*, *rollintegrerat* och *rollkompletterat*.⁶⁴ I ett rolldifferentierat team utförs arbetsuppgifterna sekventiellt, reglerna är specificerade och rollerna differentierade. I ett rollintegrerat team är rollerna också specificerade men arbetsuppgifterna utförs parallellt vilket medför högre krav på samarbete medlemmarna emellan. I ett rollkompletterande team slutligen, har medlemmarna inte bara specificerade roller och integrerade arbetsuppgifter utan även kompletterande roller, vilket innebär att man ska kunna göra varandras arbete.

Under projektets gång har vårt team i huvudsak organiserat sig utifrån två av dessa teamtyper; rollintegrerat och rollkompletterat. Det har varit svårt att definiera när vi jobbat som antingen det ena eller det andra, då vi anser oss ha pendlat fram och tillbaka mellan dessa två under hela perioden. Likheterna mellan teamtyperna är att medlemmarna har specialiserade roller, vilket vi anser oss delvis ha haft genom våra kompetenser från tidigare studier, men framförallt genom personliga egenskaper. En annan likhet är att medlemmarna arbetar mycket tillsammans, vilket vi även anser oss ha gjort. Skillnaden är att man arbetar ännu tätare i ett rollkompletterat team än i ett rollintegrerat. Utifrån detta kan man säga att vi framförallt i början av projektet arbetade rollkompletterat eftersom vi inte ansåg oss kunna dela upp arbetsuppgifterna på ett tydligt sätt mellan oss. Vi gjorde ständiga anpassningar och vi såg

⁶³ Lind & Skärvad, 1998

⁶⁴ Ibid

våra resultat som genuina lagprestationer. En fråga som man i efterhand kan ställa sig, är om ytterligare anledningar till att vi inte fördelade arbetet kan ha varit att vi trivdes för bra tillsammans och/eller på ren lathet. När projektet började lida mot sitt slut övergick vårt arbete till att bli mer rollintegrerat då vi satsade mer på att dela upp arbetet mellan oss och följde upp prestationerna dels individuellt och dels i grupp.

När det gäller ledarskapet i vår grupp har detta i huvudsak speglats av det som beskrivs i ett rollkompletterat team, det vill säga att det inte finns någon tydlig ledarroll. Den av oss som känt sig mest kunnig i den uppkomna situationen har tagit sig an ledarskapet. I ett rollintegrerat team har ledaren däremot en aktiv och central roll i teamet. Precis i början av projektet hade vi lite mer av ett rollintegrerat ledarskap än under huvuddelen av arbetet. Detta då en av oss utmärkte sig lite tydligare genom att sköta praktiska saker, som till exempel att bestämma träffar och samordna gruppen. Det ledarskapet kom under projektets gång att tunnas ut och ersättas, vilket vi kommer att diskutera mer utförligt nedan.

2. HSB-gruppens personligheter

När en grupp bildas utkristalliseras olika typer av roller beroende på individernas personligheter och förväntningar. Dessa roller kan förändras under projektets gång och individerna kan inta flera olika roller beroende var i processen man befinner sig. Vi har inledningsvis valt att belysa våra personligheter då vi anser detta intressant bakgrundsfakta för den diskussion vi senare kommer att föra angående de olika rollerna som trätt fram under projektets gång. Vi kommer delvis att beskriva våra olika personligheter utifrån MBTI⁶⁵ personlighetstest, men framförallt ligger den kunskap och erfarenhet om varandra som vi fått genom att dagligen umgås på HSB Malmö, till grund för denna diskussion. I början av kursen presenterade vi oss som kända personer, vilka vi har valt att benämna oss som i texten som följer.

En person i gruppen liknar sig med den kände italienske operakompositören *Giuseppe Verdi*, då dessa bland annat delar egenskaper som tystlåtenhet och eftertänksamhet. Vår HSB-Verdi är en envist strukturerad person som gillar komplexa utmaningar. Logik och analys är även saker som han prioriterar högt i det arbete han utför. Som person framstår Verdi som lugn och säker och är klar och koncis i sitt agerande. När Verdi arbetar i grupp ställer han ofta höga krav på både sig själv och de andra i gruppen. Det tar ett tag att lära känna Verdi eftersom han främst riktar uppmärksamheten mot sina inre sidor, men när man väl kommit honom nära vet man att man har en vän för livet.

Personlig lärdom: Att visa uppskattning för andras bidrag och dela med sig av ansvaret.

En annan gruppmedlem liknar sig med seriefiguren *Skalman*, på det sätt att han tar vardagen som den kommer och gör det som faller honom in just för tillfället. De mest slående karaktärsdragen hos Skalman är att han ser möjligheter i det mesta och är flexibel i sitt handlande. Liksom Verdi gillar Skalman komplexa utmaningar och tänker gör även han helst i sin inre värld. När Skalman ingår i en grupp gillar han att debattera och ställer liksom Verdi höga krav på att de andra i gruppen är kompetenta, självständiga och effektiva. Dessa krav visar han dock inte så tydligt eftersom han helst inte vill såra andra. Vår HSB-Skalman är en omtänksam person som går att lita på i alla lägen.

⁶⁵ Myers-Briggs Type Indicator, 1995, internat 2

Personlig lärdom: Att oftare föra fram sina idéer och inte hålla dem för sig själv, och att inse att struktur ibland behövs, inte minst för andra gruppmedlemmar.

En tredje gruppmedlem identifierar sig med Astrid Lindgrens *Pippi Långstrump*, då hon känner igen sig i Pippis nyfikenhet, behov av närhet till andra människor och organisationsförmåga. Vår HSB-Pippi gillar när saker och ting är klara och tydliga så att hon kan se en struktur. I grupper har hon lätt för att tidigt ta en ledande roll och ogillar när arbetet blir ineffektivt. Hennes behov av att kontrollera och snabbt visa resultat kan ibland uppfattas som diktatoriskt. Vår HSB-Pippi är bra på att hålla stämningen god i de grupper hon ingår i och skämtar gärna och spexar inför de andra.

Personlig lärdom: Att identifiera och värdera sina egna och andras känslor och att inte köra över och kontrollera andra.

Sist men inte minst identifierar den fjärde gruppmedlemmen sig med *prinsessan Victoria*, då hon kan se likheter när det gäller dels den värme och medkänsla hon sprider till sin omgivning och dels den målinriktning hon utstrålar i det hon åtar sig. Vår HSB-Victoria är en person som gärna kommer med idéer samtidigt som hon i det tysta enträget driver sin egen linje. När Victoria ska arbeta i grupp föredrar hon uppgifter som kräver enskildhet och koncentration. Att avsluta det hon påbörjat värdesätter hon högt vilket visar på hennes välorganiserade sinne. Hon vill slutligen inte störa andra och håller därför inne med mycket vilket kan göra att hon ibland uppfattas som svår att lära känna. Vår HSB-Victoria är bra på att känna av stämningar i de grupper hon ingår och ogillar när det blir osämja medlemmar i mellan.

Personlig lärdom: Att kunna ge och ta rak kritik, att slappna av och bli mer öppen för vad som kan uppnås här och nu och att ge uttryck för personliga tankar och känslor.

3. Konflikthantering

Ytterligare en teori som speglar våra personligheter och därmed de roller vi tar i arbete i grupp, är Elias Porters teori, Relationship Awareness Theory (RAT).⁶⁶ Denna visar hur vi som personer arbetar dels när samarbetet flyter på smidigt och dels när vi möter motstånd och det uppstår konflikter. Teorin delar in personer i tre grupper. Att vara S:t Bernhardhund innebär att man strävar efter att besvara andras behov men först efter noggrann eftertanke, eftersom man anser att självständighet är viktigare. Att agera som ugglor innebär att vara analytisk och självständig, medan ett lejon visar på mer påstridiga och direkta handlingar och åsikter. När samarbetet flyter på smidigt är Verdi, Skalman och Victoria som "S:t Bernhardhundar", medan Pippi är som ett "Lejon". I mer konfliktladdade situationer är det också tre personer som har ett liknande beteende, men denna gång är det inte samma individer. Verdi, Victoria och Pippi blir då mer som "Ugglor" medan Skalman blir som ett "Lejon".

Vår bedömning, utifrån detta test, är att anledningen till att vi haft så få konflikter i gruppen är dels de tre S:t Bernhardhundarnas konfliktundvikande och beteende, och den majoritet av ugglor som tar vid i svåra situationer. Istället för att bli påstridiga lejon agerar dessa individer mer analytiskt och självständigt, men på ett ganska försiktigt och stödjande sätt. Detta sätt att hantera svårigheter bedömer vi har betytt mycket för gruppens samhörighet.

⁶⁶ Porter, E. UGL Deltagarmaterial, internat 2

4. Grupprocessen

För att på ett relativt begripligt sätt kunna beskriva den process som vår grupp har gått igenom under projektets gång, har vi valt att dela in den i olika faser. Dessa faser bygger helt på våra egna iakttagelser, men vi kommer att använda oss av olika teorier som behandlar olika stadier i en grupprocess för att analysera de olika faser vi anser ha befunnit oss i under projektets gång. Vi kommer därmed att använda oss av en övergripande modell som bygger på empiri snarare än teori. De faser vi har gått igenom liknar dock mer eller mindre de faser som beskrivs i de mest vedertagna teorierna. För att analysera och dra slutsatser har vi främst använt oss av de teorier som McClelland,⁶⁷ Schutz⁶⁸ och Granér⁶⁹ beskriver i sina grupprocessmodeller. Sammanlagt har vi identifierat fyra faser när det gäller gruppens utveckling under projektets gång. Dessa beskriver vi nedan i kronologisk ordning. Värdet med en sådan *stadieteori*⁷⁰ är att den ger ett hjälpmedel för att förstå vad som händer under en grupprocess. Övergångarna från en fas till en annan tog under vår process väldigt olika lång tid och ofta befann vi oss i mer än en fas samtidigt, det vill säga att även om vi i gruppen befann oss i en viss utvecklingsfas betyder det inte att vi uteslutande ägnade oss åt frågor som rörde den. Faserna gick ibland in i varandra så mycket att det var svårt att särskilja var vi befann oss. Dessutom är det ett faktum att de olika faserna tar olika lång tid för olika grupper att gå igenom.⁷¹ Det är inte ovanligt att en grupp aldrig tar sig igenom alla faserna⁷² eller att gruppen återgår till tidigare faser.⁷³ Vad som skedde i vårt fall beskrivs mer ingående under varje fas.

Det ska tilläggas att vi valt att se på processen som en kronologi med en början och ett slut, istället för att se på det som en cykel. Både Schutz FIRO-modell och McClellands modell är av cyklisk karaktär, men då det i vårt fall tydligt gick att identifiera en början och ett slut kändes detta för oss mer naturligt.



⁶⁷ Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

⁶⁸ Schutz, UGL Deltagarmaterial, internat 2

⁶⁹ Granér, 1998

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

⁷³ Nilsson & Kropp, 2002a

4.1. Dags att lära känna varandra

Under de första veckorna av Managementprogrammet spenderade vi i vår grupp en hel del tid tillsammans, vilket gjorde att vi lärde känna varandra som personer lite bättre. Däremot hade vi inte lärt känna det projekt vi skulle arbeta med under hösten särskilt väl. Anledningen till att vi aktivt försökte lära känna varandra, var för att vi hade oklara roller och för att vi inte visste vad vi egentligen skulle göra tillsammans. Detta är typiskt för en grupprocess inledningsstadium.⁷⁴ Även då vi hade planerat att diskutera frågor som rörde projektet blev det ofta så att vi istället började prata om, i sammanhanget, oviktiga saker för att lära känna varandra närmare, och detta är typiskt i detta skede.⁷⁵ Alla upplevde denna period som trevlig och det beror nog till stor del på att alla ansträngde sig för att vara trevliga mot varandra och hela tiden anpassa sig efter de andra gruppledammarna. Det är här den känslomässiga grunden för gruppens framtida agerande skapas⁷⁶ och det var vi medvetna om så alla gjorde sitt yttersta för att framhäva sina positiva sidor. Inga konflikter kom upp till ytan men i efterhand har vi insett att det aldrig fanns några konflikter att tala om i inledningsskedet. Det är dock inte ovanligt att det kan uppstå lite konkurrens och revirtänkande,⁷⁷ men det var aldrig någon som kände att detta blev ett problem i vår grupp.

Då vi inte hade någon struktur i vårt arbete, vi visste ju inte riktigt vad som förväntades av oss eller vad som rent praktiskt skulle göras, var det naturligt att vi kände en viss förvirring och ett behov av struktur för att komma igång med arbetet. Det var främst Victoria som var angelägen att komma igång eftersom hon som person har ett stort behov av att se konkreta resultat som visar på gruppens framsteg. Också Pippi känner ett behov av snabba resultat, bland annat när det gäller praktiska saker som att boka tider för intervjuer och möten, varpå Pippi var den som tog initiativet och strukturerade upp arbetet. Detta var dock i begränsad utsträckning, vilket kan ha berott på att hon inte ville ta för stor plats i gruppen. Ofta är kommunikationen lite trevande och ytlig i inledningsskedet,⁷⁸ så kanske var det en försiktighetsåtgärd. Även om Pippi endast tog denna roll i liten utsträckning visade hon tydligt att det var hon som skulle komma att bli den som till stor del strukturerar och administrerar. Det är den person som tar den administrativa strukturerarrollen i inledningsfasen som brukar ikläda sig ledarrollen⁷⁹ men det var aldrig någon i gruppen som upplevde att Pippi fick en klar sådan roll.

Framförallt under denna period, men också senare under projektet, intog Verdi rollen som lyssnare.⁸⁰ Han lät de andra i gruppen göra sina röster hörda först och om han därefter kände att han hade något att tillägga, gjorde han detta med kraft. Man kan säga att Verdi har varit en så kallad sanningssägare i gruppen som visat att han vågat gå emot den gängse uppfattningen och inte tvekat på att peka på tveksamheter i resonemang. Verdi uttalade även att han förmodligen hade mer att ge i slutfasen av projektet än i inledningsfasen, detta eftersom han har en viss förkärlek till analys och tolkning som hör hemma i andra halva av projektfasen. Under denna period intog Skalman en relativt passiv roll och bidrog främst med idéer. Pippi var här väldigt aktiv och mån om att arbetet kom igång och att det gick framåt. Det var i denna fas som hennes insatser och roll inom gruppen var mest utmärkande. Även om Victoria

⁷⁴ Nilsson & Kropp, 2002a

⁷⁵ Lenéer-Axelsson & Thylefors 1993

⁷⁶ Nilsson & Kropp, 2002a

⁷⁷ Lenéer-Axelsson & Thylefors 1993

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Nilsson & Kropp, 2002b

⁸⁰ Granér, 1999

också ville se konkreta resultat av arbetet, var hon mer avslappnad och visste med sig att allt skulle hinnas med. Hon förstod därför inte riktigt den brådska som Pippi uppvisade.

Lärdomar

Det vi främst har lärt oss av vad som hände i inledningsfasen är att det är viktigt för det framtida arbetet att i inledningsskedet lägga ner tid på att lära känna varandra även ”utanför” projektet. Vidare har vi lärt oss att man måste acceptera den förvirring som råder i början innan man vet vad som egentligen ska göras. Det ordnar sig efter hand. Något vi inte gjorde så tydligt var att sätta upp mål för vårt arbete. Tydliga mål hade kanske skapat en större känsla av säkerhet och tydlighet i vårt arbete.

4.2. Frid och fröjd

Det var under denna period som vi på allvar började komma igång med projektet. Det var från och med nu som vi började tillbringa den största delen av vår arbetstid på HSB Malmös kontor. Det var nu vi för första gången träffade HSB Malmös VD och kunde påbörja intervjuer med de anställda på kontoret.

Under det andra internatet genomförde vi diverse personlighetstester som bland annat berörde hur vi hanterar konflikter, vilka lärstilar vi har och vilka typiska personlighetsdrag vi har. Bara det faktum att vi genomförde dessa test och sedan diskuterade dem i vår grupp, medförde att vi kunde diskutera varandras styrkor och svagheter mer öppet, ofta på ett väldigt skämtsamt sätt. Detta gjorde att vi tyckte att vi kom närmare varandra som personer och mer eller mindre övergick till en period då allt kändes enkelt och bra. Denna, för oss nya fas brukar karakteriseras bland annat av att gruppmedlemmarna öppet delger varandra idéer, känslor och åsikter⁸¹ och det var just det som började ske i vårt fall. Vi kände under denna tid inte någon riktig oro för projektet då det kom lite i andra hand. I första hand kom den sociala gemenskapen. Efter det att vi hade gått igenom varandras resultat av personlighetstesterna kunde vi enkelt acceptera varandras olikheter och allting var frid och fröjd. Att vi kunnat prata om våra olikheter på ett skämtsamt sätt, har faktiskt präglat hela projektperioden. När det uppstått situationer som en av gruppmedlemmarna helst velat undvika, har det varit enkelt att skämta bort det hela med att situationen inte passat vår personlighet.

Det var även under denna period som vårt första syfte med projektet började ta sin form. Efter ett möte med vår handledare på EHL, tyckte vi att vi hade ett ganska klart fokus för vårt projekt. Senare visade det sig att detta fokus inte alls var det som kom att bli det slutliga, men just det faktum att vi ansåg oss ha konkretiserat vårt projekt gjorde att ett visst lugn skapades inom gruppen och detta förstärkte den trygga stämning som redan fanns.

Lärdomar

Öppenhet när det gäller att visa varandras olikheter är viktigt då man med hjälp av detta kan se inom vilka områden man kompletterar varandra. Personlighetstester i sig är ett bra redskap för att få igång diskussioner om gruppmedlemmarnas starka och svaga sidor. De gör att de mindre fördelaktiga sidorna hos en person lättare kommer upp till ytan och det blir då inte tabu att prata om dem. Vidare är det viktigt med gemensamma mål, även om målen senare kan ändras helt, detta för att skapa en trygg stämning inom gruppen.

⁸¹ Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

4.3. Vad gör vi, hur gör vi det och vem gör vad?

Denna period kännetecknades framförallt av att vi genomförde många intervjuer, sammanställde dessa, och av att vi samlade in så mycket information vi kunde trots att vi inte hade något klart syfte med projektet. Vi deltog under denna tid även i HSB Malmös personalkonferens.

I och med att olika personliga egenskaper kom upp till ytan under den andra fasen, började vi glida över i en period då vi började fundera över vår egen och andras situation i gruppen. Det är i detta skede man ska lära känna och erkänna individernas och eventuella subgruppers styrkor och svagheter, och på så vis samordna dessa resurser i en målinriktad verksamhet. Konflikter om roller kan uppstå.⁸²

Utifrån de personligheter som finns i gruppen har vi intagit olika roller beroende på i vilken situation vi har befunnit oss i. Det har sällan under projektets gång tydligt visat sig vilka olika roller vi har tagit, även om vi i viss utsträckning åtagit oss de arbetsuppgifter som förefallit vara mest passande för var och en av oss. Trots att en av gruppmedlemmarna upplevt att han eller hon tagit en viss roll har de andra ibland inte alls upplevt det likadant. Flera teorier pekar på att det alltid finns vissa roller i en grupp och att gruppmedlemmarna iklär sig dessa förr eller senare.⁸³ Dessa teorier har vi funnit otillräckliga då de generaliserar rollerna på ett, enligt vår bedömning, alldeles för enkelt sätt. Det kan förvisso stämma att några gruppmedlemmar under tidsbegränsade perioder iklätt sig vissa roller, men dessa roller har aldrig varit sådana som beskrivs i ovan nämnda teorier, utan snarare en blandning av flera olika roller. Vi ser på våra roller utifrån olika situationer som vi befunnit oss i, istället för utifrån olika tidpunkter.

Under denna period gjorde sig Verdis roll som gruppens sekreterare⁸⁴ tydlig. Han har genom sina ordagranna anteckningar hållit reda på vad som sagts vid alla möten och intervjuer på HSB Malmö. Denna roll har inte varit påtvingad utan har tagits av honom själv. Dock upplevde han under denna period att han styrde projektet lite eftersom han hade mycket mer detaljerade anteckningar än oss andra. Vi upplevde det inte som att han styrde men höll med om att han satt på mycket information som påverkade vårt arbete på ett positivt sätt.

Pippi var den i gruppen som strukturerade upp vad som skulle göras. Detta blev hennes uppgift, men det kanske blev för mycket bara hennes. Även om Pippi själv gav sig denna roll, anser vi att de andra också borde ha hjälpt till mer med detta arbete. En annan tydlig roll som Pippi har haft genom hela projektet, har varit att fungera som informationskanal mellan HSB Malmö och gruppmedlemmarna. Denna roll har tilldelats henne av resurspersonen på HSB Malmö genom att, när vi inte befunnit oss på företaget, enbart använt henne som verbalt bollplank, vilket lett till att mycket information från denna källa tolkats enbart av henne och inte av gruppen som helhet. Något som kanske inte är bra. Eftersom resurspersonen var mycket flitig på att söka kontakt fanns det en övervägande tacksamhetskänsla bland de övriga i gruppen att de slapp lägga så mycket tid som Pippi på detta. Det fanns heller ingen avundsjuka för att Pippi valts ut. Hon har även varit den som skött de flesta av intervjubokningarna per telefon. Denna roll tog hon dels själv och dels tilldelade de andra i gruppen henne denna.

⁸² Nilsson & Kropp, 2002a

⁸³ Nilsson & Kropp, 2002a; Granér, 1998

⁸⁴ Granér, 1999

Victoria hade under denna period en lite annorlunda syn på projektet än vi andra. Hon betonade delvis andra saker och är den i gruppen som var mest stabil i sitt perspektiv på projektet. Hon var också den som ville börja skriva i ett tidigt skede, just för att kunna se konkreta resultat av arbetet som vi som grupp kontinuerligt genomförde. Victorias arbetsmässiga roll har vidare varit att genomgående under projektet bidra med fakta om HSB Malmö. Denna information har övervägande kommit från redan skriva källor som till exempel tidningar, rapporter med mera. Victoria och Skalman har ofta tagit initiativ att söka information och kolla upp saker utan att vi bestämt det i gruppen. Detta har setts som positivt men det vore kanske bra om resten av gruppen hade informerats oftare.

Förutom att bidra med information har Skalmans arbetsmässiga roll bestått i att fungera dels som tänkare och dels som åsiktsgivare.⁸⁵ Att han intagit rollen som åsiktsgivare har inneburit att han bland annat uppmuntrat till diskussioner kring projektet. Parallellt med sin debatterande sida har Skalman tillsammans med Victoria agerat som uppmuntrande lagspelar⁸⁶ och sett till att stämningen varit god. Att vara lagspelar hör samman med att man ibland ligger lite lågt, vilket lett till att deras bidrag inte alltid varit direkt påtagliga och synliga även om de funnits där. När det rått meningsskiljaktigheter i gruppen har Skalman varit den som gått in och erbjudit en kompromiss genom att antingen erkänna sina egna fel eller genom att möta de andra på halva vägen. Skalman har även varit väldigt flexibel och anpassat sitt schema efter projektet och alltid ställt upp. Arbetsmässigt blev det så att Skalman och Verdi fick uppgiften att sammanfatta de flesta intervjuerna vi gjort. Detta gjorde att arbetsbördan under denna period blev lite snedfördelad.

I slutet av en sådan här fas kan gruppmedlemmarna acceptera varandras olikheter och till och med se fördelarna med dessa olikheter.⁸⁷ Även om inga tydliga roller kom fram inom gruppen hade vi vid denna tidpunkt lärt känna varandra bättre och var och en av oss hade sin egen uppfattning om de andra i gruppen, och visste hur vi kunde förhålla oss till de andra. Alltså kunde man nu diskutera saker öppnare än tidigare, speciellt när det gällde att komma med kritik. Victoria var den som tog kritik mest personligt och samtidigt den som gav minst kritik, och detta upplevdes som mer eller mindre besvärande beroende på vem i gruppen som berördes. Skalman och Verdi, som i grunden är S:t Bernhardhundar, upplevde att det ibland kunde vara jobbigt att inte kunna säga till Victoria om det var något i hennes insats som enligt deras mening var mindre bra. Dock upplevde de aldrig samma problem med att ge varandra, eller Pippi kritik. Detta berodde förmodligen på att de inte kände Victoria lika bra som övriga i gruppen. Skalman, Verdi och Pippi umgicks mycket tillsammans vid sidan av projektet utan att Victoria var med. Att det blev så berodde dels på en rent praktisk orsak som att Victoria bor i Malmö och de andra i Lund. Därför träffades Lundaborna oftare i och med att de åkte buss tillsammans varje dag. Dessutom deltog inte Victoria lika ofta i alla de sociala aktiviteter som anordnades tillsammans med de andra programdeltagarna. Detta då hon gärna skiljer på arbete och fritid och helst spenderar sina lediga stunder med dem som står henne närmast. I denna fas är det vanligt att subgrupper⁸⁸ bildas och detta är ett exempel på detta. Dock deltog alla gruppmedlemmarna när vi bestämde oss för att stärka den sociala gemenskapen genom att bowla. Pippi förlorade och blev då utsedd att bli den som skulle framföra begäran om 5000-kronorsbidraget från HSB Malmö till vår avslutning.

⁸⁵ Granér, 1999

⁸⁶ Lind & Skärvad, 1998

⁸⁷ Granér, 1998

⁸⁸ Ibid

Vid denna tidpunkt av terminen började vi även bli lite trötta på HSB Malmö och projektarbetet men det fungerade ändå bra socialt inom gruppen. Att vi var lite negativt inställda berodde främst på att vi fortfarande var lite förvirrade när det gällde syftet med projektet och att vi var väldigt trötta på att genomföra intervjuer med de anställda på HSB Malmö. Det kändes som om vi hade kommit in i ett tillstånd av stiltje och motivationen började dala. Vid enstaka tillfällen kunde detta påverka den sociala stämningen inom gruppen men dessa svackor var aldrig särskilt allvarliga eller långvariga. En förklaring till detta kan vara att tre av oss är Sankt Bernhardhundar och kanske inte därför förde upp underliggande konflikter till ytan. Skälman till exempel har under projektets gång försökt undvika konflikter genom att lugna och skämta bort den tryckta stämningen. Om det nu fanns dolda konflikter som inte kom fram, verkar det inte ha påverkat den senare delen av projektet. En annan orsak till att vi lyckades hålla sams inom gruppen trots problem med projektet, var att vi hade "utsett" en "syndabock" utanför gruppen i form av resurspersonen på HSB Malmö. Att vi kunde skylla en del av våra problem på denna person, som till exempel att han tog upp för mycket av vår tid vilket ledde till ineffektivitet, gjorde att vi till och med blev mer eniga i gruppen trots yttre negativ påverkan. Det är typiskt för denna fas att gruppen kan möta omgivningen på ett samspelt och enigt sätt.⁸⁹

Någonting som märktes mer och mer ju längre projektet fortskred var känslan av ineffektivitet som uppstod då vi arbetade tillsammans i grupp, främst då vi var samlade på HSB Malmös kontor. Till en början förstod ingen av oss varför eller hur denna ineffektivitet uppstod. Ofta blev det så att det endast var två av oss som var engagerade medan de två andra höll sig väldigt passiva. Dessa två olika roller varierade mellan gruppmedlemmarna från gång till gång så det gick inte att förklara ineffektiviteten genom att skylla på någon enskild person. En förklaring kunde vara att ineffektiviteten hade sin grund i att vi egentligen inte hade uppgifter som var tillräckligt omfattande för att engagera alla gruppmedlemmar. På kontoret blev det ofta så att det uppstod dödtid till exempel mellan intervjuer och möten. Vi hade endast en dator så det ansågs aldrig lönt att alla skulle sitta framför den samtidigt, varvid rent praktiska uppgifter som att till exempel sammanfatta intervjuer med fördel kunde göras enskilt vid andra tillfällen. Denna dödtid fylldes ofta upp av diskussioner och planering som rörde projektet på olika sätt. Dessa diskussioner och planeringar grundade sig mer i att vi kände att vi borde ta tillvara på tiden, än på att de verkligen behövdes. När det då inte fanns något underlag för diskussion var det naturligt att de upplevdes som ineffektiva.

En annan orsak till ineffektivitetskänslan kan vara att vi vid flera tidpunkter inte visste vad vi ville uppnå med projektet. Efter handledningar på skolan och efter samtal med resurspersonen på HSB Malmö var dessa känslor tydligast. Detta eftersom vi fick nya idéer vid handledningarna och ny information av resurspersonen vilket ledde till förvirring. Att vi fick ny information av vår resursperson skedde kontinuerligt under projektets gång vilket förstärkte nedan beskrivna känslor. Nya idéer och ny information var i grunden välkommet men det kunde i många fall omkullkasta tidigare planer och ibland skapade det splittring i gruppen då informationen och idéerna tolkades på olika sätt. Därför gick det åt mycket tid att enas om hur vi skulle gå tillväga och vad vi ville uppnå med projektet. Då dessa diskussioner blev väldigt frekventa upplevdes det som att de tog upp onödigt mycket tid och alltså ledde till ineffektivitet.

⁸⁹ Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

I slutet av denna period kom vi att bestämma det fokus som sedan blev det slutgiltiga. Vi ansåg att vårt nya fokus höjde motivationen trots att det skulle innebära en del praktiska problem och att arbetsbördan skulle öka då tiden började bli knapp.

Lärdomar

Det är viktigt att både kunna ge och ta feedback, för att eventuella konflikter ska kunna komma upp till ytan och bearbetas. Vi har inom gruppen haft en känsla av att konflikterna har varit väldigt få. Om diskussionerna hade varit livligare och gruppmedlemmarna öppnare, hade kanske mer tagits upp till ytan, istället för att var och en höll det inom sig. Vi vill även åter igen belysa vikten av att kunna umgås utanför projektet. Trots att vi var trötta på projektet gjorde vi saker tillsammans utanför, vilket höll humöret uppe. Dock bör alla vara med under dessa aktiviteter, annars skapas lätt subgrupper som kan upplevas som den ”egentliga” gruppen. En annan lärdom är att en yttre gemensam ”syndabock” skapar gemenskap och vikänsla, även under perioder med interna problem.

4.4. Nu flyter det på

Under denna period genomförde vi workshops med kundansvariga och ledningsgruppen, och vi deltog även i möten där kundansvariga och berörda chefer diskuterade HSB Malmös framtida verksamhet.

Efter en tid av ständiga diskussioner och oklarheter började vi vid denna tid få en klarare gemensam bild av hur projektet skulle utformas. Vi hade bildat oss en gemensam uppfattning som vi nu började översätta till praktiskt arbete. Vi kände att vi kom in i en ny fas. Det kändes som en lättnad att vi kunde dela upp delar av arbetet så att var och en kunde jobba enskilt med sin tilldelade del efter vissa bestämda tidsplaner. Detta undanröjde en del av de känslor av ineffektivitet som fanns tidigare. Det märktes tydligt att gruppen blev mer engagerad och fokuserad under denna period. Trots att vi enkelt kunde dela upp arbetet fanns en gemenskap inom gruppen som inte påverkades av detta. Alla kände att var och en var kapabel att fullfölja sin del av arbetet, vilket är vanligt för den situation vi befann oss i.⁹⁰

Det kan ofta bli så att gruppen i detta stadium nedvärderar andra grupper och framhäver sig själva.⁹¹ Under denna period återkom ofta en känsla av att flera av de andra grupperna hade kommit lindrigare undan än vi, när det gäller arbetsbörda och krav. Detta upplevdes förstås som jobbigt men det stärkte även vårt självförtroende då vi visste att vi trots allt kunde möta dessa krav.

Samarbete genom enskilt arbete fungerade väldigt bra för oss under denna tid då alla tog ansvar för vad som skulle göras och höll fastställda deadlines. Detta skiljer sig från gängse teorier om att man i denna fas inser att samarbete fungerar mer effektivt än enskilt arbete.⁹² Trots relativt hög motivation blev vi från och till aningen trötta på först och främst HSB Malmö och i andra hand projektet. Vi lyckades dock lösa små konflikter och diskussioner efter hand som de uppstod, vilket tyder på att vi uppnått en fas som kännetecknas av mognad och gemenskap.⁹³ Skalman och Verdi lyckades ofta genom sitt lugn bidra till att Victorias och Pippis lite mer påtagliga humörsvägningar inte påverkade gruppens arbete. Denna roll som lugnare och säkerställare av den känslomässiga stabiliteten i gruppen, har Skalman och Verdi

⁹⁰ Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

⁹¹ Schutz, UGL Deltagarmaterial, internat 2

⁹² Nilsson & Kropp, 2002a

⁹³ Nilsson & Kropp, 2002a; Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

haft genom hela projektet. Det ska dessutom tilläggas att våra olika roller hade förändrats. Framförallt var det hos Verdi och Pippi man märkte skillnaderna. Den roll som Pippi intog i början av projektet, att strukturera och administrera, hade till stor del tunnats ut. Verdi fick i slutet av projektet en mycket mer märkbar roll än han hade haft tidigare. Det var vid denna tidpunkt som hans arbete började, det vill säga analys och tolkning. Han drog även på sig tyngre arbetsuppgifter än de andra och detta kanske berodde på att han trots allt har svårt att uppskatta andras prestationer fullt ut.

Vi närmade oss nu slutet av projektet och såg ljuset i slutet av tunneln. Ofta talar man även om en slutfas i en gruppprocess,⁹⁴ men då inlämning av projektrapporten och denna slutfas inträffade i princip samtidigt fanns det aldrig någon tid för analyserande och reflekterande över ett eventuellt sådant stadium. En så kallad separationsfas⁹⁵ inleds dock en tid innan gruppen helt upphör och det kan uppstå problem om detta går ut över arbetsuppgifterna. Då vi visste att kursens slut inte innebar ett totalt avsked mellan gruppdeltagarna, kände vi aldrig att vi hamnade i någon definitiv separationssituation.

Lärdomar

Under en period med mer självständigt arbete är det än viktigare att man inom en grupp öppet kan diskutera det arbete som utförts individuellt och inte är rädd för att ta och ge kritik. Detta för att man inte ska dra iväg åt olika håll. Det är också viktigt att man inom gruppen är överens om vilka krav som ställs för att undvika att någon känner sig orättvist behandlad. Enskilt men också väldigt intensivt arbete kan bidra till en ensidig syn på det projekt man arbetar med. Det kan därför vara en stor hjälp att byta arbetsuppgifter men också att, trots tidspress, lämna arbetet helt för en tid för att komma tillbaka med en mer objektiv syn. Det är också viktigt att man inom gruppen känner varandra väl och har så pass stort förtroende för varandra att man kan söka stöd inom gruppen i jobbiga situationer.

5. Slutliga lärdomar

Man måste lära sig att acceptera det kaos som råder i början av ett projekt. Ingen känner någon annan och ingen vet vilka förväntningar som finns, något som klarnar efter hand om man ger det tid. Vidare är det viktigt att lära känna varandra ordentligt, gärna till exempel genom att umgås utanför arbetet innan man engagerar sig för mycket i projektet, då det annars kan vara svårt att lägga ner energi på att acceptera och förstå varandras olikheter. När man gjort detta är det viktigt att kunna vara öppna mot varandra i alla situationer. Slutligen kan vi påpeka vikten av att våga göra sin röst hörd samtidigt som man låter andra gruppmedlemmar göra sin röst hörd.

⁹⁴ Granér, 1998; Lenéer-Axelsson & Thylefors, 1993

⁹⁵ Granér, 1998

Källförteckning

- Adizes, I. (1982), *Ledarskapets fallgropar*, Liber
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1998), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (1995), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000), *Working Knowledge - How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press
- Eriksson, E. & Åkerman, K. (1999), *Kunden är ditt varumärke*, Liber Ekonomi, Malmö
- Granér, R. (1999), *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, Studentlitteratur, Lund
- Grönroos, C. (2000), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö
- Gummesson, E. (1998), *Realisationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, Liber Ekonomi, Malmö
- Handy, C. (1985), *Understanding organisations*, Penguin Books
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Jablin, F. et al (1987), *Handbook of organizational communication*, Sage Publications Inc.
- Jonnergård, K., Lagnevik, C-M, Svensson, C. & Wijk, G. (1984), *Beslut i Kooperation*, Kooperativa institutet, Borås
- Kotter, J. P. (1996), *Leda förändring, originalets titel: Leading Change*, Egmont Richter AB, Malmö. Published by arrangement with Harvard Business School Press
- Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991), *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur
- Lind, J-I & Skärvad, P-H (1998), *Nya team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi, Malmö
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Meyers-Briggs Type Indicator, (2001), Svensk Utgåva
- Nahavandi, A. (2000), *The art and science of leadership*, Prentice-Hall, New Jersey
- Nilsson, M. & Kropp, G. (2002a) *Gruppen*, Gleerups Utbildning AB, Malmö
- Nilsson, M. & Kropp, G. (2002b) *Ledarskapet*, Gleerups Utbildning AB, Malmö

Nilsson, M. (2002), *Ledaren*, Gleerups Utbildning AB, Malmö

Normann, R. (2001), *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991), *Managing change for competitive success*. Blackwell Publishers Ltd, Oxford

Ringlander, S. (1998), *Kunden din partner*, Björn Lundén Information AB, Näsviken

Porter, E. UGL Deltagarmaterial, internat 2 (2002)

Sarv, H. (1997), *Kompetens att utveckla - om den lärande organisationens utmaningar*, Institutet för framtidsstudier och Liber AB

Schutz, UGL Deltagarmaterial, internat 2 (2002)

Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline*, Random House Business Books

Sewerin, T. (1998), *En plats i stolen – En arbetsbok för grupper om grupper*, MiL Publishers AB, Dalby

Thorsén-Lind, M-L (1998), *Kundfokus och medarbetarskap*, Svenska Arbetsgivareföreningen, Gävle

Wilson, G. (1995), *Självstyrande team*, ISL Förlag AB, Göteborg

Bilaga 1

Frågor till anställda

1. Vad arbetar du med?
2. Hur länge har du arbetat på HSB Malmö?
3. Var du med under den stadgebundna tiden? (innan 1993)
4. Hur påverkades organisationen av detta (positivt/negativt)?
5. Hur har detta påverkat ditt arbete?
6. Vad har du för bakgrund? (utbildning/erfarenhet)?
7. Politiskt eller fackligt engagemang?
8. Vad tillför du organisationen?

9. Vad gör HSB Malmö?
10. Vad är målet med HSB Malmö verksamhet?
11. Ser du HSB Malmö som ett vinstdrivande företag eller som en medlemsorganisation?
12. Vilka är HSB Malmö konkurrenter?
13. Vilka är era starka sidor?
14. Vad är den största utmaningen som HSB Malmö står inför?
15. Vilka anser du vara de största problemen internt inom organisationen?

16. Hur ser kommunikationsvägarna ut?
17. Känner du dig informerad om allt som händer i organisationen?
18. Var får du den mesta informationen ifrån?
19. Hur ofta träffas ni på din avdelning och hur ofta träffas samtliga anställda?
20. Hur ser beslutsfattandet ut i HSB Malmö?
21. Vem är din närmsta chef?
22. På vilket sätt är din chef tillgänglig för dig?
23. På vilket sätt är du tillgänglig för din chef?
24. Hur ser din kontakt med VD ut?
25. Vad tror du att VD:s vision är?
26. Hur upplever du attityden mot förändring inom företaget?
27. Vilken möjlighet har du att initiera förändring?

28. Vilka är era viktigaste kunder?
29. Hur ser du på varumärket?
30. Hur ser du på HSB Malmö profil utåt?
31. Har HSB Malmö någon uppgift i samhället?
32. Vilka anser du vara HSB Malmö värderingar – Vad står HSB Malmö för?

33. Hur ser kommunikationen ut mellan er och bostadsrättsföreningarna?
34. Vilken är den viktigaste länken i kontakten med bostadsrättsföreningarna?
35. Hur uppfattar du relationen med bostadsrättsföreningarna?
36. Hur tror du att ni uppfattas av bostadsrättsföreningarna?
37. Hur vill ni uppfattas av bostadsrättsföreningarna?
38. Hur kan man ändra eller förstärka denna uppfattning?

39. Vilka är de viktigaste aktörerna i HSB Malmö omgivning?
40. Hur ser ni på ledamöterna?

41. Vilken roll spelar ledamöterna?
42. Vad har ledamöterna för uppgift?
43. Hur ser HSB Malmö ut om tio år?

Bilaga 2

Frågor till HSB Malmös styrelse

1. Hur länge har du suttit i styrelsen?
2. Vad är din uppgift i styrelsen?
3. Varför sitter du i styrelsen?
4. Hur ofta träffas ni?
5. Hur länge sitter man som förtroendevald?
6. Vilken typ av ärenden behandlar ni?
7. Hur lång tid lägger du ner på ditt styrelsearbete?
8. Bor du själv i en HSB förening? (måste man det?)
9. Vad har du för bakgrund/erfarenhet?
10. Vad tillför du styrelsen?

11. Vad gör HSB Malmö?
12. Hur ser du på HSB Malmös verksamhet?
13. Vad är målet med HSB Malmös verksamhet?
14. Ser du på HSB Malmö som en medlemsorganisation eller ett vinstdrivande företag?
15. Vilka är HSB Malmös konkurrenter?
16. Vad har HSB Malmö för starka sidor?
17. Vad har HSB Malmö för svaga sidor?
18. Vad är den största utmaningen som HSB Malmö står inför?
19. Hur ser du på HSB Malmös framtid?
20. Vilka är HSB Malmös värderingar?
21. Hur ser du på HSB Malmös varumärke?

22. Varifrån kommer idéerna?
23. Från idé till handling?
24. Vilken kontakt har ni i styrelsen med organisationen?
25. Hur ser kontakten ut med ledningsgruppen i HSB Malmö?
26. Hur är kontakten med VD?
27. Vilken roll spelar VD på styrelsemötena?
28. Är det viktigt att informera HSB Malmös anställda om styrelsebeslut?
29. Hur görs det?

30. Vilken är den viktigaste kontakten mellan er och brf?
31. Hur gör ni för att få information om brf?
32. Hur är ni informerade om vad era medlemmar tycker?
33. Hur ser du på HSB ledamöterna?
34. Vilken roll spelar dessa?
35. Vad har de för uppgift?
36. Hur fungerar urvalet och rekryteringen till ledamotsposten?
37. Tycker ni att ledamöterna ska vara HSB anställda?
38. Vilken kontakt har ni med er grupp av ledamöter?
39. Hur blir man HSB ledamot?
40. Vilken kompetens söker man hos ledamöterna?

41. Hur mycket påverkar ni HSB Malmös verksamhet?

42. er ni förslag på hur verksamheten ska drivas eller godkänner ni bara deras förslag?
43. Hur stor möjlighet har ni att påverka beslut?
44. Finns det några direktiv från Riksförbundet för hur verksamheten ska bedrivas?
45. Vad har HSB Malmö för uppgift i samhället?
46. Vilka är de viktigaste aktörerna i HSB Malmös omgivning?
47. Hur ser HSB Malmö ut om 10 år?

Bilaga 3

Frågor till HSB ledamöter

1. Vad har du för bakgrund? Utbildning/erfarenhet av styrelsearbete/jobbat på HSB?
 2. Hur länge har du suttit som ledamot i styrelsen/styrelserna?
 3. Var du med under den stadgebundna tiden? (innan 1993)
 4. Hur påverkades organisationen av detta (positivt/negativt)?
 5. Hur har detta påverkat ditt arbete?

 6. Hur ofta har styrelsen i din/dina brf möte?
 7. Vilken är din roll/uppgift som ledamot?
 8. Hur många bor i din/dina föreningar?
 9. Bor du själv i HSB?
 10. Hur länge har du bott i HSB Malmö? I föreningen?

 11. Varför representerar du HSB Malmö?
 12. Vad tillför du HSB Malmö?
 13. Vilka värden förmedlar du till brf?
 14. Känner du lojalitet mot HSB Malmö?
 15. Vilka krav ställer HSB Malmö på dig?
 16. Hur uppfattas HSB Malmö i brf av medlemmarna enligt dig?
 17. Är du i första hand brf-medlem eller HSB Malmö ledamot?
 18. Vad tror du att HSB Malmö vill uppnå med nuvarande ledamotssystem?

 19. Vad är HSB Malmö för dig? Vad gör de?
 20. Vilken är HSB Malmös viktigaste uppgift?
 21. Vilka är HSB Malmös starka och svaga sidor?
 22. Hur kan man förbättra deras svaga sidor?
 23. Ser du HSB Malmö som ett vinstdrivande företag eller som en medlemsorganisation?
 24. Vilka är HSB Malmös konkurrenter?

 25. Hur kommunicerar du med HSB Malmö? Med vem? Hur ofta?
 26. Vilken typ av information förmedlar du till HSB Malmö från brf?
 27. Och tvärtom?
 28. Har du den information du behöver för att kunna stödja brf?
 29. Har du den information du behöver för att kunna stödja HSB Malmö?
 30. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och övriga HSB Malmö ledamöter?

 31. Vilken är den viktigaste länken i kontakten med HSB Malmö?
 32. Hur uppfattar du relationen med HSB Malmö?
 33. Hur tror du att ni uppfattas av HSB Malmö?
 34. Hur vill ni uppfattas av HSB Malmö?
 35. Hur kan man ändra eller förstärka denna uppfattning?
 36. Vilka utbildningar har du genomgått som ledamot och hur har detta påverkat ditt arbete?
 37. Har de brf du sitter i någonsin uttryckt önskemål om att lämna HSB Malmö? Anlita en annan förvaltare?
 38. Hur ser HSB Malmö ut om tio år?
-